

N. 39059  
R. 36452

LEC - 7

## **LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNIVERSAL<sup>(1)</sup>**

### **Presentación**

El Grupo Universal está constituido por un conjunto de entidades aseguradoras, de naturaleza mutualista; tuvo su origen como aseguradora de Accidentes de Trabajo a mediados del siglo XX y se fue desarrollando paulatinamente hasta alcanzar a finales de siglo las primeras posiciones en un gran número de ramos aseguradores en España y desplegar sus actividades en 37 países, especialmente americanos. Su cuota de mercado en España, en el sector asegurador, evolucionó desde el 8,1 por cien en 1990 hasta el 11,5 por cien en 2000 y el 11,6 en 2002. El Anexo 1 recoge las principales magnitudes económico-financieras del mismo.

Universal Mutualidad, como cabecera del grupo, además de su actividad propia como aseguradora especializada en el seguro de automóviles, controlaba otras empresas especializadas, algunas cotizadas en Bolsa. Su configuración jurídica constituía una protección ante posibles tomas de posiciones societarias por parte de terceros; en este sentido se consideraba imposible aunar las voluntades de lo que, con el tiempo, se había convertido en una cartera de más de cuatro millones de mutualistas ( mutualista es toda persona que tiene un seguro de automóviles en la mutualidad ). Por otra parte, la propia naturaleza de mutualidad producía en los trabajadores y directivos la sensación de “no tener dueño”, lo que fomentaba la existencia de dos convicciones: la conciencia de que se administraban recursos que pertenecían a los mutualistas por lo que debían ser gestores rigurosos ( en la actividad aseguradora el rigor técnico condiciona la continuidad de la empresa) y honestos, y la seguridad de que la suerte profesional de cada colaborador iba unida al éxito de la entidad.

---

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Sevilla, y de AESE. Associação de Estudos Superiores da Empresa. Lisboa. Preparado por los Profesores D. Rafael de Lecea Pamplona y D. José Luis Lucas Tomás.  
Copyright c . 2003. San Telmo. Sevilla.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de San Telmo.

Recientemente, un alto directivo del Grupo había atribuido el desarrollo de la entidad a su gestión comercial y financiera, que combinaba una política de inversión conservadora, con frecuencia contraria a las tendencias coyunturales del mercado ( su 7 por cien en renta variable en 2003 contrastaba con la media del sector en Europa del 30 por cien ), con el énfasis en el diseño y comercialización de productos y servicios y un riguroso control de los gastos.

Junto a esto, se había fijado el objetivo para la actividad aseguradora, de conseguir beneficio técnico – del negocio asegurador en rigor – en los resultados, de forma que el financiero sea un complemento y no se utilice como elemento compensatorio de posibles pérdidas en aquél ( situación frecuente en el negocio de seguros ).

La entidad había sido dirigida por Don José María Blasco desde 1955 a 1990, dedicando parte de su actividad a la creación de una cultura empresarial, “un ideal que no siempre se cumple pero con el que se sueña”, que, como concepto, entendía limitado respecto de las personas ( que tienen otras dimensiones más importantes ) pero que consideraba necesaria, decía, como reconocimiento de actitudes comunes que caracterizan a una empresa determinada, como la conexión que permite dar cierta unidad a las personas que en ella coexisten y que requiere la libre adhesión de sus componentes, el respeto y la amistad hacia la empresa y hacia sus integrantes. El Anexo 2 contiene la síntesis de algunas de sus ideas.

### **Los recursos humanos del Grupo**

Desde finales de los años cincuenta la expansión de las operaciones y la política de creación de una red de oficinas propias a lo largo del territorio español había dado lugar a un constante aumento de las necesidades de personal. De los 125 empleados de 1960 se pasó a 1.489 en 1982. Veinte años después, en 2002, el Grupo contaba con 18.230 empleados, de los que 9.523 prestaban sus servicios en las entidades españolas y 8.707 en las de otros países. La edad media se situaba en treinta y seis años, y la antigüedad promedia en nueve años. El Anexo 3 contiene las plantillas de las principales sociedades españolas y de las que desarrollan actividades internacionales. El Anexo 4 presenta la distribución de la plantilla en España por diversos conceptos. En el Anexo 5 puede verse la productividad medida en ingresos por empleado así como la parte de los ingresos destinada a gastos de personal.

La evolución de la plantilla en los últimos años ha sido la siguiente:

|      | <u>España</u> | <u>Otros Países</u> | <u>Total</u> |
|------|---------------|---------------------|--------------|
| 2000 | 8.130         | 7.482               | 15.612       |
| 2001 | 8.570         | 8.186               | 16.756       |
| 2002 | 9.523         | 8.707               | 18.230       |

De entre los países con presencia del Grupo son especialmente significativas, con datos de 2002, las plantillas de Brasil ( 1.652 personas ), México ( 1.272 ), Venezuela ( 1.064 ), Argentina ( 657 ), Portugal ( 514 ), Puerto Rico ( 465 ), Colombia ( 432 ) y Chile ( 369 ).

Desde 1961 se llevó a cabo una política de selección continua de jóvenes estudiantes o graduados universitarios, especialmente en leyes, para su preparación e integración en funciones ejecutivas en los servicios centrales o en la organización territorial, ofreciéndoles la posibilidad de un primer empleo sin el requisito de la experiencia profesional previa, entonces imprescindible; la captación se realizaba a través de anuncios en los periódicos que alcanzaron cierta fama en los medios universitarios de aquel momento porque eran una de las pocas oportunidades de puestos con futuro directivo que se ofrecían a graduados de familias carentes de influencia política, financiera o industrial. También se llevó a cabo una incorporación continua de personas muy jóvenes, muchos con la edad mínima legal de catorce años, como botones y auxiliares administrativos; el Grupo ofrecía a todas esas personas posibilidades de ascenso basado exclusivamente en sus méritos personales. Todavía es frecuente encontrar directivos y empleados que iniciaron su vida profesional en la empresa y han ascendido a puestos de responsabilidad compaginando estudios universitarios y trabajo. En ningún momento la ausencia de graduación superior o media era impedimento para un ascenso.

El Grupo había buscado siempre entre su propio personal a los candidatos para cubrir los puestos que se iban creando o para sustituir a los que quedaban vacantes; en la práctica, casi toda la Alta Dirección del Grupo (unas 120 personas) ha desarrollado exclusivamente en él su carrera profesional. En raras ocasiones se incorporaban a puestos directivos profesionales de otras empresas salvo en los casos en que se daba comienzo a una actividad nueva que exigía la gestión por especialistas y sólo si estos no se encontraban en el Grupo. Se decía a los jóvenes que se incorporaban que Universal y sus empresas eran, si se trabajaba con interés, dedicación y honestidad, "para toda la vida", un conjunto de organizaciones donde podrían colaborar hasta su jubilación.

La Alta Dirección del Grupo está constituida por un conjunto de personas que acceden a la misma por razón de su cargo y desde el momento en que son nombrados. Esto siempre se produce por elección de los órganos superiores basada en los méritos profesionales propios que, de esta forma, se reconocen.

Sus componentes son presidentes de Consejo de Administración, consejeros delegados ( condición que, a veces, se acumula con la anterior ), directores generales ( cargo que, también en ocasiones, se acumula al de consejero delegado ), directores generales adjuntos y algunos cargos asimilados como los responsables del Grupo en las regiones en las que se divide el negocio en España. No pertenecen a la Alta Dirección los miembros no ejecutivos de los Consejos de Administración, ni tampoco los que, aún siendo parte de este órgano de gobierno, y siendo ejecutivos, no ocupan alguno de los cargos mencionados.

No es necesaria la condición previa de miembro de la Alta Dirección para acceder a los puestos superiores de responsabilidad de las empresas o del Grupo. Es suficiente que el candidato sea considerado adecuado por el órgano de gobierno decisor. Con el nombramiento, se incorpora al grupo de los altos directivos.

La Alta Dirección no tiene un sistema especial y común de retribución o ventajas económicas diferentes al resto de los directivos. No se reúne en ningún momento de la vida del Grupo o sus empresas ni por razón de ningún tema. Recibe información adelantada y reservada sobre los principales acontecimientos que se producen en el grupo y que afectan a personas, negocios o empresas. Estos datos suelen hacerse públicos, de forma interna o externa, en un momento posterior no excesivamente lejano. Tiene un programa de formación independiente organizado por el Centro Internacional de Formación de Directivos del Grupo.

Nunca se ha hecho un expediente de regulación de empleo y todavía hoy no es una solución que se contemple ante situaciones en que el negocio de alguna empresa pueda llegar a requerir una reducción drástica de los gastos para recuperar o para obtener resultados positivos. Tampoco se han llevado a cabo de forma sistemática prejubilaciones; los pocos casos que pueden identificarse en todo el Grupo responden casi siempre a iniciativa o interés del empleado o directivo; en raras ocasiones se deben a bajo rendimiento identificado por la empresa. Tanto en la primera como en la segunda situación y especialmente en esta última, la decisión sólo se lleva a cabo si se encuentra una fórmula económica que pueda considerarse satisfactoria para las personas.

Los salarios de los empleados y directivos de Universal se han situado en la banda media del mercado pero los ajustes anuales han sido superiores a los de la referencia utilizada por el sector ( convenio del sector, precios al consumo, etc. ). Todos los directivos con responsabilidades gerenciales y todos los comerciales ( directivos y empleados ) tienen su retribución establecida desde el arranque de cada ejercicio a través de una carta que especifica una parte fija y otra variable, denominada incentivos, que se desdobra en dos tramos: el “estimado” vinculado al cumplimiento de los objetivos que se han establecido, y el “máximo”, que responde a la superación de aquellos en una cuantía determinada o al logro de otros propósitos especiales que se hayan establecido y que casi siempre tienen que ver con los resultados de la entidad. El Anexo 6 enumera los beneficios sociales de los empleados del Grupo en España.

En 1965 se modificaron los Estatutos de Universal Mutualidad para dar entrada en el Consejo Directivo a dos empleados con más de diez años de antigüedad. En 1980 se firmó el primer Convenio Colectivo para el Sector.

En el Grupo existen normas sobre la edad de jubilación, que señalan los 65 años para puestos ejecutivos y 70 para los de Consejos de Administración; asimismo está establecida la prohibición de que se incorporen al trabajo en Universal los familiares de empleados y directivos hasta el segundo grado de consanguinidad.

El Grupo ha prestado atención a la capacitación del personal a través de cursillos y manuales referidos a los aspectos técnicos y al aprendizaje práctico en los negocios facilitado por la política de descentralización de las diversas unidades y la frecuente rotación de las personas entre diferentes puestos y servicios. A lo largo del ejercicio 2002 se impartieron 211.000 horas de formación (239.000 en 2001), con un promedio de 22 horas por empleado, destinándose a esta actividad una cifra equivalente al 1,12 por cien de la masa salarial ( 1,4 por cien en 2001 ).

**Entrevista con D. José Javier Arango, Director del área de RRHH del Grupo.****P ¿ Cuáles son los objetivos del área de RRHH ?**

**R** Todos los análisis que se han hecho sobre las posibles causas del éxito empresarial del Grupo coinciden en apuntar a las personas, al grupo humano que se ha configurado desde la impronta original de Blasco pasando por el seguimiento y, en algunos aspectos, la interpretación de lo que decía y de su comportamiento personal y profesional.

Si esto es así, y yo lo creo, en el área de RRHH debemos tener como objetivo prioritario el mantenimiento de los principios y de las prácticas que sirven para que el grupo continúe presentando esas características: la capacidad de trabajo y la ilusión, la ambición – entendida incluso como un objetivo personal – de que la empresa crezca con buenos resultados o, en la misma línea, el cuidado de los gastos por cada empleado y directivo, la honradez y la modestia. Y, sobre todo, el sentimiento de que administramos recursos que no son nuestros sino de terceros desde una empresa que sí es nuestra, en el sentido de que nuestra suerte personal y familiar están vinculadas a la continuidad de su éxito.

Esto hoy no puede hacerse de un modo tan directo, tan personal como cuando el Grupo tenía una dimensión menor y por eso debemos utilizar métodos propios de la gestión profesional de personas en las empresas, adaptados a nuestras necesidades.

**P ¿ Tiene sentido una política común para un grupo de empresas y países con alta diversidad cultural ?**

**R** Lo que es importante es trasladar los principios, la pertenencia a un grupo que es y se comporta de una determinada manera. Se trata de que esos principios se apliquen – no quiero decir que se interpreten libremente ni que se adapten o transformen – por medio de iniciativas que tengan sentido en la cultura y en la tradición local. Esta transmisión es un importante cometido de los responsables de la gestión de recursos humanos en colaboración con los gestores del negocio.

Por lo demás, respecto a la implantación en países culturalmente diferentes, pensamos que no hay en las bases de nuestro comportamiento empresarial aspectos incompatibles con una sana y universal gestión del trabajo y de los negocios. Lo que sucede es que en ocasiones tendremos que ir firmemente contra corriente por algunas situaciones de hecho que a veces se producen localmente en los diferentes países. Son situaciones incompatibles con lo que entendemos como una adecuada y justa administración de las empresas desde el respeto a todas las personas y a las sociedades que se relacionan con ellas; pero ya lo hicimos también en algún momento en España y esa constancia, que se apoya en la convicción, a la larga siempre nos ha ido bien.

**P ¿ Qué representa la descentralización en la gestión de las personas ?**

**R** La descentralización, como principio de actuación básico, ha permitido a un gran número de personas participar activamente en la vida y en las decisiones de las empresas con un claro margen de actuación autónoma individual. Se podría decir que es útil para aprovechar la suma de capacidad intelectual y de iniciativa de todas las personas que trabajan para la empresa y obliga a un dominio profundo de los problemas. De lo contrario, decía Blasco, la descentralización se puede transformar en anarquía y la anarquía sólo se combate con responsabilidad personal y con control. Una de las fortalezas mayores del grupo es el control de la gestión adaptado a esa estructura de negocios descentralizada.

Cada responsable de un centro de negocio, definido por su territorio o por la singularidad del negocio que administra ( este esquema de principios combinados: la especialización y la descentralización, se reproduce en todas las dimensiones del Grupo, desde las grandes empresas hasta la gestión del negocio de una pequeña oficina ) sabe que existe cada mes una cuenta de resultados propia, suya, que refleja fielmente, sobre todo en una perspectiva amplia de varios meses ( o varios años cuando se trata de valorar aspectos de desarrollo más lento ), lo que el gestor ha hecho, si ha trabajado o no, si ha gestionado bien sus recursos. Es un gran escaparate. Cuando existen irregularidades, el control de gestión las detecta con bastante rapidez.

La política de descentralización, también de los aspectos más operativos de la gestión, significa la proximidad a los problemas y a las oportunidades, con una información siempre mayor, mejor y con más matices, lo que favorece y ayuda a una correcta toma de decisiones.

**P ¿ Cuáles son las acciones más relevantes que han llevado a cabo en los últimos tiempos ?**

**R** Hace tiempo que somos conscientes de la necesidad de introducir cambios; nos obliga el aumento de la dimensión del grupo, la estructura como conglomerado de empresas y, por supuesto, la internacionalización. Para mejorar la gestión interna del área y el servicio que prestamos a nuestros “clientes internos” venimos trabajando en varios campos :

1º Un nuevo modelo organizativo descentralizado, para que la gestión operativa se lleve a cabo en los departamentos de RRHH de cada empresa, lo que permite atender a sus particularidades ya que está demostrado que siempre las hay. A los servicios centrales se reserva la gestión directa de la negociación colectiva, la consolidación de datos presupuestarios, la gestión y desarrollo de la informática relacionada con nuestros temas específicos y, en definitiva, aquellos procesos que por necesidades de homogeneización o por economías de escala conviene mantener centralizados.

- 2º Un nuevo sistema informático, compuesto de varios módulos ( administrativo y cálculo de nómina, gestión de recursos humanos, formación, selección y gestión por competencias ). Aquí se ha avanzado de forma significativa considerando que durante muchos años, por creencia de que no era necesario dada la dimensión de la plantilla o por asignación de otras prioridades, se hizo poco.

El propio Sr. Blasco, en uno de sus discursos de despedida, mencionaba como objetivo urgente la creación de una base de datos de personas acorde a los últimos avances tecnológicos de ese momento ( que hoy ya existe con distintos niveles de acceso, incluidos los empleados ). Estamos obligados a hacerlo como consecuencia de la situación distinta que vivimos: ya no está Blasco, aunque estuviera no podría ya llevar de forma tan directa la relación con las personas que marcó un estilo; existen varias generaciones de personas conviviendo en las empresas, su educación de base, la que aportan desde las familias, los colegios o la Universidad, son diferentes porque la propia sociedad no es la misma en la que nació y creció el Grupo, tenemos sindicatos, etc..

Entre esas nuevas herramientas y para ayudar, dentro del cambio, a la preservación de los principios, se han desarrollado los que llamamos Autoservicios del empleado y del directivo. El “Autoservicio del Empleado”, basado en la tecnología Internet y ubicado en el denominado Portal del Empleado, permite a éstos el acceso “on line” a su información laboral, la modificación por el propio interesado de sus datos personales y profesionales o la consulta de los datos económicos y de los relativos a su puesto de trabajo. Esta herramienta, a la que al final del ejercicio se encontraban conectados el 92 por cien de los empleados en España, es parte de un objetivo de mejora de la comunicación interna, garantizando la actualización y exactitud de los datos.

El “Autoservicio del Directivo” supone una ayuda a los directivos y jefes facilitándoles información sobre los datos profesionales y de formación de los empleados de los que son responsables, que debe contribuir a que puedan hacer frente a su obligación de crear y renovar grupos humanos como los que hemos conocido y son la base de nuestra empresa.

- 3º La elaboración de un cuadro de mando integral de RRHH, con periodicidad trimestral, que permite a los órganos de dirección el conocimiento, control y seguimiento de la plantilla, analiza el impacto en productividad y costes y aporta más información relevante para la toma de decisiones. Es una ayuda disponer de esa información que los directivos ya no pueden guardar en su memoria, aunque, en la medida de lo posible, promovemos que no abandonen el contacto personal.
- 4º La puesta en marcha de un Sistema de Gestión por Competencias que hará posible una evaluación periódica del desempeño de todos los colaboradores del Grupo a partir de 2004. Se trata de tener una referencia más objetiva, que desde luego debe ser filtrada por el sentido común y el conocimiento individual de las personas.

La promoción real, el incremento de funciones o de responsabilidad, que tiene como consecuencia mejoras en la categoría profesional y en el salario, se decide del mismo modo que se ha venido haciendo históricamente: en función de la valía demostrada a juicio de los inmediatos superiores de cada persona. Esto se produce cuando existen puestos a cubrir y se requieren candidatos. La primera búsqueda es siempre dentro del Grupo. De ahí que también sea bastante frecuente la promoción “horizontal”, es decir, la que se produce cambiando de empresa dentro del Grupo. Sólo se sale al mercado de trabajo una vez agotadas, sin éxito, las posibilidades internas.

**P ¿ Qué actividades de prevención se realizan ?**

**R** Existe un Plan Integral que en 2002 ha llegado a todas las empresas del Grupo en España y del que es parte un Plan de Vida Saludable ( prevención de enfermedades cardiovasculares, tabaquismo, tensión arterial ...) para los próximos cinco años, otro de Higiene Industrial sobre calidad del aire en los edificios de nuestras oficinas, y un tercero sobre prevención de riesgos músculo-esqueléticos que son la primera causa de baja laboral en el sector de Servicios y el 80,94 por cien de los accidentes de trabajo en nuestro Grupo. En el último trimestre de 2002 se ha abierto el quinto centro médico en España, con lo que prácticamente la mitad de la plantilla ya cuenta con ese servicio próximo a su puesto de trabajo.

En el apartado de Salud Laboral, durante 2002 se habían atendido más de 22.000 consultas médicas ( 23.000 en el año anterior en el que crecieron un 23 por cien ), y realizado los reconocimientos médicos periódicos generalizados. El índice de frecuencia de accidentes descendió un 2,15 por cien respecto al año 2001 ( en el que ya se había reducido en un 4,1 por cien ), el de gravedad en un 0,05 por cien ( avance del 0,12 por cien en el anterior ), y el índice de incidencia en un 3,85 por cien ( sobre el 7,7 por cien ganado en 2001 ). La duración media de las incapacidades se había reducido en un día y fijado en 3,8 días.

En 2003 se aprobó la realización de un estudio para determinar el nivel de estrés percibido por los empleados y directivos del Grupo con objeto de incluir recomendaciones en los programas de formación de ambos.

**P ¿ Cual es la participación de la mujer en la actividad del Grupo ?**

**R** Es una asignatura pendiente, no sólo nuestra, ni siquiera de nuestros sectores de actividad, sino nacional, en la que estamos trabajando. En el Grupo el 16 por cien de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres en 2000; en 2003 se ha decidido la elaboración de un estudio sobre igualdad de hombres y mujeres en las empresas del Grupo en el que se planteen propuestas de conciliación de la vida laboral y familiar que es el único modo de avanzar hacia un mayor equilibrio que deseamos.



**P ¿ Cómo son las relaciones con los sindicatos ?**

**R** La presencia de los sindicatos es relativamente reciente en el Grupo y representa un cambio sustancial en las relaciones entre las personas. A finales de 2002, las distintas empresas del Grupo tenían una representatividad sindical del 39 por cien sobre el total de empleados.

La convivencia en este periodo ha sido normal, seguramente porque hemos conseguido un marco de entendimiento basado en lo profesional que, en mi opinión, es el más adecuado para un grupo de empresas diversificadas, sin tradición sindical y donde los resultados del negocio están siendo satisfactorios.

Pero debemos reconocer que estamos en una fase de aprendizaje facilitado por la buen marcha de las compañías. La diversidad de negocios y actividades del Grupo – alguna de las cuales, por su naturaleza, son complejas y propensas a la aparición de tensiones – va a exigirnos a los directivos de RRHH, dada esa falta de tradición, un cierto entrenamiento y previsión sobre la mejor forma en que se deben tratar esas situaciones y, al mismo tiempo, prever un apoyo especial a los responsables de esas empresas.

En esta línea, se ha decidido la creación de un departamento específico de relaciones laborales aunque las grandes cuestiones comunes ( negociación, aplicación del convenio y relaciones con los sindicatos ) seguirán centralizadas. Sus funciones serán:

- . Participar en la elaboración de la política general de relaciones laborales y coordinar su posterior cumplimiento.
- . Colaborar en la interlocución permanente con las centrales sindicales.
- . Verificar la aplicación del convenio.
- . Formar parte de las comisiones derivadas del convenio.
- . Asesorar, en materia sindical a los distintos departamentos de RRHH y directivos que lo requieran.
- . Coordinar la bolsa de horas sindicales y empleados “liberados”.
- . Supervisar el cumplimiento de las normas laborales en materia sindical y divulgar su contenido ( elecciones, derechos y obligaciones de los representantes, etc. ).
- . Participar en las negociaciones con la representación de los trabajadores.
- . Confeccionar de un manual que contenga pautas de actuación para todos interlocutores de los representantes de los trabajadores.

En 2002 se firmó un Convenio Colectivo que se aplica a todas las entidades aseguradoras del Grupo tras el que se han modificado algunas estructuras retributivas y beneficios sociales; también se han creado, para facilitar las relaciones con los sindicatos, dos Comisiones Mixtas: la de Seguimiento del Convenio y la de Formación.

En el Grupo nunca ha habido una huelga aunque sí adhesiones parciales y minoritarias a algunas de las convocadas con carácter general en el país.

**P ¿ Cómo definiría la filosofía de su área para el futuro del Grupo ?**

P Una de nuestras empresas la ha definido en su Plan Estratégico propio de una forma que a mí me parece muy gráfica: queremos avanzar en la aportación social – no olvide que somos un Mutualidad al fin y al cabo – de tal forma que esto se concrete en la creación de puestos de trabajo justificados, rentables y estables – cada uno es consecuencia de la anterior – y en la contribución al desarrollo profesional y humano de empleados, directivos y colaboradores de nuestro Grupo y de las empresas que lo componen. En otras palabras, se pretende seguir diseñando, promocionando, desarrollando y velando por una política de Recursos Humanos que, orientada a resultados y buscando la mejora de la productividad, sea capaz de seguir alentando la dimensión humana de la empresa.

Junto al deseo de que el Grupo cree puestos de trabajo, lo que nos parece una efectiva y útil contribución social, seguramente la más importante, se considera necesario que esa actividad acompañe siempre al crecimiento y a la consolidación, es decir a los beneficios sostenibles, no coyunturales, de los negocios.

Esto es perfectamente compatible con el análisis constante de los posibles incrementos significativos de plantilla en una sociedad y en períodos cortos de tiempo. Se trata de verificar que no se trate de la respuesta a una situación coyuntural. Esto exigiría, en otro momento, medidas encaminadas a lo contrario, es decir, a reducciones drásticas. Esa reversibilidad, o la elasticidad de las plantillas ( salvo empleados en régimen de trabajo temporal ) es lo que no deseamos y de ahí ese seguimiento.

Por otro lado, el trabajo temporal se concentra en los distintos centros telefónicos, actividad que, por su propia naturaleza, sí exige esa elasticidad para adaptarse, por semanas, días y hasta horas, a las necesidades de un buen servicio.

Como le señalaba al principio, desde la responsabilidad de RRHH, con la colaboración de las direcciones ejecutivas, debemos promover el conocimiento de los principios, a través de la formación y de la divulgación escrita en libros y revistas internas, y llevar a cabo un seguimiento de su cumplimiento en la práctica de modo que todo el mundo conozca el marco de actuación en las empresas, inspirado en la cultura vivida a lo largo de la segunda mitad del siglo XX que, sin duda, es la que ha hecho posible todo lo logrado hasta ahora.

Además de todo ello, hay que fomentar simultáneamente la ambición empresarial y la humildad respecto de los logros, el respeto a la competencia y el aprovechamiento de los errores que puedan cometer y de nuestros aciertos para crear distancias, la sensación de éxito y la conciencia de que, si no se cuida, el éxito es siempre efímero, el deseo de progreso personal y familiar y la conciencia clara de que este procede directamente de la buena marcha de la empresa.

Al final, la gestión consiste en relaciones con personas: los directivos y empleados, los clientes, los mutualistas, los prestadores de servicios, los proveedores, accionistas, asesores de inversión que nos observan, los competidores, los que representan a organismos de control, los sindicatos. En definitiva, nuestro trabajo se concentra en gestionar correctamente distintas relaciones humanas.

**P Una gran parte de la actividad de sus empresas, precisamente la que les relaciona más directamente con los clientes en la prestación de servicios, se lleva a cabo a través de terceras personas que no están en nómina del Grupo y por lo tanto son ajenas a toda esta relación. ¿ Qué representa esto y cómo les afecta esa realidad ?**

**R** El número de estas personas que colaboran con nosotros es muy alto y cambia cada día. Como ejemplos, en el seguro de automóviles o de asistencia son mecánicos, conductores de grúas, ambulancias y taxis, médicos y sus equipos de asistentes, clínicas y hospitales; en el de hogar, fontaneros, cristaleros, cerrajeros, carpinteros, albañiles y empresas de construcción de todos los tamaños. Se trata de miles de personas que trabajan cada día con las empresas del Grupo para lograr el éxito y la satisfacción del cliente en la prestación del servicio ( en los últimos años, en el seguro, que es la actividad de la mayor parte nuestras empresas, ha habido una evolución clara desde el concepto de seguro / indemnización hacia el de seguro / servicio ).

Tenemos un especial cuidado en el control de su profesionalidad ( actitud ) y de su preparación técnica, de su educación, buen aspecto y amabilidad puesto que, para el cliente, son la cara visible del Grupo. Pero también intentamos extender hacia ellos, en nuestras relaciones, el deseo que tenemos para nuestros empleados de que “las cosas les vayan bien” y que su progreso profesional y personal se verifique en paralelo con el de nuestras empresas y las personas que las componen.

Esto se hace estableciendo con ellos acuerdos justos, compatibles con el control de costes básico en la gestión de las empresas del Grupo, pero satisfactorios para ambas partes, que se pagan religiosamente en cuantía y fecha. Y además de esto, intentando darles todo el trabajo que puedan asumir para generarles una sensación de seguridad, de garantía de actividad, y de un nivel de ingresos, con el Grupo. Estos son los elementos, los únicos que conocemos, que generan fidelidad al Grupo y hacen posible la prestación profesional, eficaz, puntual y amable de los servicios.

**P ¿ Y con los agentes ?**

**R** Conceptualmente la situación es similar y todo lo que acabo de señalar les es aplicable. Los mediadores de seguros, agentes y corredores, han sido los principales artífices del éxito del Grupo. Creo que en pocos años podremos decir lo mismo, y en la misma medida, con el mismo peso, de los prestadores de servicios.

Los mediadores son más de veinte mil en España y desde su labor profesional y apenas visible ( individualmente ) en sus ámbitos geográficos de actuación, son el primer canal de venta de seguros, y probablemente lo seguirán siendo siempre ( claramente en No Vida ).

Prestamos una especial atención a su selección, formación, lanzamiento y apoyo comercial, facilitándoles herramientas informáticas ( máquinas y programas ) y sistemas de tratamiento de información sobre clientes y operaciones que faciliten su trabajo. Es esta una de las obligaciones principales de todo gerente de una zona porque los agentes continúan siendo la garantía para el Grupo de crecimiento del negocio con buenos resultados. Y para las centrales de las empresas el montaje, la intendencia que hace posible todo lo anterior, es una prioridad absoluta.

Además de la retribución que se establece en cada caso ( aunque en condiciones bastante uniformes por territorio y línea de actividad ), los mediadores tienen otros premios, como reuniones y convenciones / viajes y reconocimientos en público durante ellos, que representan muchas veces un elemento de satisfacción y de orgullo mayor que los propios logros económicos ( que en muchos casos son cuantiosos ) de su actividad.

Su relación formal es apenas mercantil pero la afectiva supera en muchos casos la de los empleados con sus empresas. Empiezan su vida profesional con nosotros, la desarrollan a nuestro lado, afianzando y mejorando en la mayor parte de los casos la personal. Al final de su carrera, cuando lo necesitan, también encuentran en el Grupo apoyo y soluciones para la continuidad de ese patrimonio.

**P ¿ Cómo vive el personal la relación con los clientes ?**

**R** No creo que nadie pueda considerarse satisfecho en este campo. Puedo decir que nosotros lo intentamos desde hace muchos años, que está entre los principios de actuación empresarial del Grupo, que hemos llevado a cabo avances cuya consecuencia más directa es nuestra posición en el mercado ( que la deciden los clientes ) y que el esquema de descentralización, el estar con nuestras oficinas en una gran parte del territorio nacional, incluyendo localidades pequeñas, obliga al contacto. La proximidad tiene la ventaja de que no admite muchos errores en la relación con el cliente.

**P ¿Cuál es el nivel de transparencia del Grupo ?**

**R** La transparencia, a nuestro entender, consiste en la existencia de una amplia información puesta regularmente a disposición de todos los que integran o se relacionan con la empresa, sin áreas secretas. La transparencia se manifiesta en dos aspectos: frente a las autoridades a través de un estricto, irrenunciable e inexcusable, cumplimiento de las obligaciones dictadas y frente al público, ofreciendo una cada vez más completa memoria anual y un sistema de consultas que sea rápido y eficiente en sus respuestas.

En esta línea, el Grupo se ha preocupado desde hace muchos años, concretamente desde 1969, por ofrecer a todos los interesados: mutualistas, accionistas, empleados, clientes, inversores, medios de comunicación y público en general, información sobre sus actividades más importantes y sobre sus cuentas anuales auditadas desde entonces, antes de que constituyera una obligación legal, por una firma independiente.

**P ¿ Cómo son las relaciones con su sector de actividad ?**

**R** Siempre hemos enseñado los avances tecnológicos o de gestión que hemos ido consiguiendo desde una idea de que lo que es bueno para el sector y para sus empresas es también bueno para el Grupo. La ausencia de competencia o una situación decadente por parte de esas empresas no es deseable para nuestro negocio porque termina siempre transmitiendo una imagen general negativa sobre el sector ( anquilosamiento, obsolescencia, falta de ideas, despreocupación por los clientes, en suma, futuro incierto y consiguiente falta de interés para inversores, clientes y, muy peligroso, para nuestros empleados y directivos ).

Como ejemplo ilustrativo de esa colaboración con el sector, me ha sucedido con frecuencia, en el curso de visitas a otras empresas, encontrar publicaciones del Grupo en sus bibliotecas. Algunas incluso, muy especializadas, cuya existencia desconocía. Esto nos parece perfectamente compatible con un deseo, seguramente también herencia de Blasco, de discreción, de no buscar la presencia en los medios de comunicación a toda costa. Tal vez esto se haya hecho en exceso; a lo largo de estos años se han conseguido cosas importantes desde el punto de vista empresarial y social que son muy poco conocidas como consecuencia de esa actitud que, en algún momento, ha podido incluso trasladar a la sociedad exactamente lo contrario de la realidad, una sensación de opacidad.

**P ¿Cuál es el presupuesto del área de Recursos Humanos del Grupo ?**

**P** En 2003 se aproximará a los 5.7 millones de Euros, con un crecimiento del 10,88 por cien sobre el ejercicio anterior, en un proceso de reducción gradual del crecimiento que se debe a la política de descentralización de actividades en este campo hacia las empresas del Grupo. El mayor peso es el de personal, con 12 personas y el 76 por cien del total, seguido de Informática y otros Sistemas ( 13 por cien ), imputación de gastos de locales ( 8 por cien ), y viajes ( 1 por cien ).

**P ¿ Tienen algún estudio que les compare en la gestión de personas con otras empresas del sector o del mercado en su conjunto ?**

**R** Recientemente una conocida revista económica y pública, *Forbes*, publica periódicamente, un estudio sobre lo que denomina "las mejores empresas para trabajar" producto de una encuesta a 118 empresas elegidas por su facturación y número de empleados. En esa clasificación de todas las empresas españolas, nos sitúan en el puesto nº 22, la primera de nuestro sector en la apreciación de esas personas que toman en consideración aspectos como:

- . Carrera profesional
- . Remuneración
- . Ambiente y entorno laboral
- . Horario y condiciones laborales
- . Formación
- . Valoración de los empleados y transparencia

Allí han destacado algunas facilidades para los empleados como transporte, financiación de guarderías, descuentos en productos propios, acceso a instalaciones deportivas, asistencia médica y otras que contribuyen a la sensación de trabajar en un entorno agradable y disfrutar de un buen ambiente. Todo esto es importante y lo valoramos pero al final nada lo es tanto como la sensación que intentamos lograr en los empleados y directivos de “solidez”. Esta solidez es consecuencia del pasado, está probada y demostrada por los resultados del presente y se proyecta hacia el futuro con una mezcla de intuición y confianza. Yo creo que esto es lo que hace realmente valiosa para trabajar a cualquier institución.

(El Apéndice I contiene algunos conceptos básicos en los seguros y el Apéndice II resume las conclusiones de un estudio sobre la gestión de personas en el sector asegurador).

## ANEXO 1

**Magnitudes básicas del Grupo Universal**

| <b>1. <u>Magnitudes económicas (M.€)</u></b>    | <b><u>2000</u></b> | <b><u>2001</u></b> | <b><u>2002</u></b> |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos totales                                | 6.920              | 8.933              | 9.305              |
| Primas Vida                                     | 1.816              | 2.797              | 2.446              |
| Primas No Vida                                  | 3.981              | 4.835              | 5.296              |
| Resultado de la cuenta técnica                  |                    |                    |                    |
| Vida  | 37                 | 78                 | 73                 |
| No Vida   | 203                | 276                | 396                |
| Resultado antes de impuestos y minoritarios     | 244                | 316                | 440                |
| Resultado neto                                  | 98                 | 140                | 206                |
| Inversiones                                     | 9.526              | 12.144             | 13.765             |
| Tesorería                                       | 831                | 1.153              | 1.080              |
| Provisiones técnicas                            | 10.084             | 12.497             | 14.100             |
| Capital y reservas                              | 976                | 1.090              | 1.171              |
| Socios externos                                 | 1.068              | 1.126              | 1.033              |
| Patrimonios gestionados                         | 15.860             | 19.276             | 20.760             |
| <b>2. <u>Ratios de gestión</u></b>              |                    |                    |                    |
| Siniestralidad directa no vida                  | 71%                | 69%                | 66%                |
| Gastos de gestión / primas devengadas           |                    |                    |                    |
| Vida  | 7,7%               | 5,1%               | 6,5%               |
| No Vida   | 22,7%              | 22,8%              | 22,0%              |
| Margen de solvencia / cuantía mínima            | 2,8                | 2,6                | 2,4                |
| <b>3. <u>Otra información</u></b>               |                    |                    |                    |
| Número de países con presencia                  | 35                 | 37                 | 37                 |
| Número de Oficinas                              |                    |                    |                    |
| España  | 2.452              | 2.422              | 2.637              |
| Extranjero                                      | 515                | 523                | 524                |
| Distribución territorial del negocio por primas |                    |                    |                    |
| España  | 66%                | 71%                | 73%                |
| Otros países                                    | 34%                | 29%                | 27%                |
| Rating S&P otorgado a Mutuallidad               | AA                 | AA                 | AA                 |

**ANEXO 2****Extracto de una entrevista realizada al Sr. Blasco con motivo del cese de sus actividades profesionales en el Grupo Universal****1. Principios de actuación para que las empresas perduren.**

En mi opinión pueden resumirse en los siguientes nueve puntos:

- a. Dedicación exclusiva de la Dirección, evitando compartir trabajo e intereses con otras en el modo que sea; la dedicación debe ir acompañada de exclusividad de ingresos y evitar que ni aún con entidades vinculadas y auxiliares se puedan obtener distintas y superpuestas clases de ingresos.
- b. Selección objetiva de directivos y personal, pues sólo así se promueve a los mejores y se consigue la adhesión y el respeto de todo el personal.
- c. Desdramatizar las crisis. En las empresas siempre hay situaciones delicadas por uno u otro motivo y conviene resolverlas con rapidez y sin escándalo externo o interno.
- d. Es necesario reducir al máximo el tiempo que transcurre desde que se reconoce la necesidad de una decisión hasta que se ejecuta.
- e. Reducción permanente e implacable de los costes; cuando no hay monopolio jurídico, o simplemente de hecho, la vida empresarial gira sobre su coste de gestión, aunque hagan falta además buenos productos y otras actuaciones.
- f. Máxima equidad interna entre todo el personal; con remuneraciones que se puedan considerar justificadas en razón de cada circunstancia.
- g. Ser parcios en la utilización de consultores; en el sentido de que de nada sirven si la alta dirección no tiene capacidad para resolver por sí misma los problemas.
- h. Exigir y conseguir transparencia completa, evitando secretismos operativos aunque pueda existir secreto sobre lo estratégico.
- i. Imaginación operativa, intentando buscar fórmulas nuevas sin conformarse con el "yo también".



## ANEXO 2 (continuación)

### 2. Principios de actuación personal.

- a. A modo de resumen podría decir que durante los casi cuarenta años de actuación profesional en ningún momento he mentido, salvo en aspectos cosméticos, y no he perjudicado a ninguna persona por una información falsa, ni interna ni externamente.
- b. Tampoco he faltado a una palabra dada, aunque en muchas ocasiones esto me ha originado problemas y dificultades, incluso desembolsos económicos personales.
- c. Jamás he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío o de mi familia, de mis principios ideológicos o de otra clase. Siempre lo he hecho, con error o sin él, en beneficio de la institución implicada.
- d. Creo que no he adoptado ninguna decisión que originase, conocido por mí, perjuicio a otra persona, propios empleados o colaboradores, o del exterior. Habré cometido errores y alguno de ellos ha podido perjudicar a alguien, lo que lamento, pero sin conciencia de ello. También lamento los perjuicios, que aún justificados desde mi punto de vista, hayan podido causar algunas de mis decisiones.
- e. Puedo decir que nunca he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los normales gerenciales, si esto repercutía en interés de la empresa; entiendo que un alto dirigente sólo justifica su función cuando es capaz de subordinar su interés personal a los intereses institucionales y de aceptar riesgos superiores a los que le corresponden de un modo adecuadamente contractual.
- f. Siempre he tratado de proponer para los demás lo que yo creía bueno para mí, y del mismo modo no he inducido a personas a actuaciones, útiles o interesantes para mí o para mi empresa, que pudieran poner en peligro o arriesgar sus intereses y derechos legítimos o perjudicarles en su dedicación personal.
- g. Algunos dirán que tuve éxito a pesar de estas limitaciones, principalmente éticas y de respeto a la equidad; pienso, al contrario, que sólo de ese modo cabe éxito duradero en una institución empresarial, institucional o política, y que sólo una actuación con máxima transparencia, como la que creo que los que han formado parte de mi equipo de colaboradores han podido advertir en mí, es realmente efectiva socialmente.

**ANEXO 2 (continuación)**

- h. De algo personal sí me enorgullezco, como los viejos solemos hacer: desde mi matrimonio, en 1950, he vivido en el mismo piso alquilado, de 140 metros cuadrados, en que espero terminar mi vida. Algo merece por ello mi esposa.
- i. No he utilizado nunca guardaespaldas ni cualquier clase de servicio de seguridad; he sido libre, no he presumido ni me he preocupado de mi riesgo.
- j. En cambio, protesto de una atribución que con frecuencia se me hace: no soy austero, no lo he sido nunca, más bien lo contrario. Mi clase de vida es consecuencia de un modo de ser; cada uno tiene el suyo, como se es alto o bajo, partidario del Madrid o del Atlético. Es, en su caso, decisión personal pero no virtud. He disfrutado de muy buena vida, a veces sacrificando a mi familia, a pesar de que mi principal orgullo en esta final de vida son mis nueve hijos, que alguien considerará símbolo de irresponsabilidad social.
- k. Mis hijos son un conjunto dinámico de personas imaginativas e independientes; sobre todo, ninguno está peleado con otro y todos han salido adelante, bien o muy bien, sin necesidad de empleo en mi compañía, ni de empleo público, salvo los obtenidos como médicos de la Seguridad Social, tras su correspondiente MIR. Cada uno en áreas muy diferentes se ha hecho por sí mismo un nicho en la sociedad, con aceptable éxito y manteniendo actitudes semejantes a las mías. Los que más nos conocen saben que eso no es obra mía sino de mi esposa y yo estoy absolutamente de acuerdo, pues es y ha sido ejemplo de rigidez de principios, pero de comprensión humana en su ejecución y, sobre todo, de respeto a la libertad de cada uno.
- l. Creo en la suerte y he sido un hombre de mucha suerte, en la familia y en mi actividad profesional, y sobre todo en mi empresa. La vida me ha hecho ver que hay personas que sin razón aparente tienen mala suerte, exactamente lo contrario de lo que a mí me ha ocurrido; no sé qué pasará hasta el final, pero ya es mucho el camino recorrido. Dios ha sido magnánimo conmigo y por eso he tratado de compensarle y aportar lo más posible al conjunto de la sociedad española e iberoamericana.

**ANEXO 3**

**Plantilla de las sociedades más significativas del Grupo Universal**

**1. Españolas**

|                 | <b>Mutualidad</b> |              |              |                 | <b>Vida</b>              |              |              |                 | <b>Seguros Generales</b> |              |              |
|-----------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------|
|                 | <u>2000</u>       | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  |                 | <u>2000</u>              | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  |                 | <u>2000</u>              | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  |
| Jefes           | 486               | 497          | 671          | Jefes           | 208                      | 199          | 221          | Jefes           | 217                      | 252          | 349          |
| Administrativos | 1.785             | 1.877        | 1.941        | Administrativos | 395                      | 334          | 452          | Administrativos | 727                      | 950          | 1.212        |
| Comerciales     | 133               | 121          | 73           | Comerciales     | 759                      | 767          | 635          | Comerciales     | 274                      | 338          | 294          |
| Otros           | 551               | 586          | 608          | Otros           | 144                      | 132          | 110          | Otros           | 242                      | 296          | 224          |
| <b>Total</b>    | <b>2.955</b>      | <b>3.081</b> | <b>3.293</b> | <b>Total</b>    | <b>1.506</b>             | <b>1.432</b> | <b>1.418</b> | <b>Total</b>    | <b>1.460</b>             | <b>1.836</b> | <b>2.079</b> |
|                 |                   |              |              |                 |                          |              |              |                 |                          |              |              |
|                 | <b>Salud</b>      |              |              |                 | <b>Caución y Crédito</b> |              |              |                 | <b>Inmuebles</b>         |              |              |
| Jefes           | 31                | 32           | 119          | Jefes           | 23                       | 51           | 59           | Jefes           | 12                       | 12           | 13           |
| Administrativos | 94                | 100          | 286          | Administrativos | 243                      | 154          | 155          | Administrativos | 14                       | 11           | 16           |
| y Comerciales   |                   |              |              | Comerciales     | 42                       | 52           | 59           | Comerciales     |                          |              |              |
| Otros           |                   |              |              | Otros           | 4                        | 64           | 77           | Otros           | 24                       | 32           | 18           |
| <b>Total</b>    | <b>125</b>        | <b>132</b>   | <b>405</b>   | <b>Total</b>    | <b>312</b>               | <b>321</b>   | <b>350</b>   | <b>Total</b>    | <b>50</b>                | <b>55</b>    | <b>47</b>    |

## ANEXO 3 (continuación)

## 2. Internacionales

|                 | América (1)  |              |              | América Vida (2) |              |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | <u>2000</u>  | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  | <u>2000</u>      | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  |              |
| Jefes           | 207          | 187          | 284          | Jefes            | 81           | 62           | 60           |
| Administrativos | 1.857        | 1.672        | 1.636        | Administrativos  | 350          | 540          | 546          |
| Comerciales     | 970          | 812          | 805          | Comerciales      | 572          | 694          | 637          |
| Informáticos    | 486          | 874          | 705          | Informáticos     | 45           | 57           | 54           |
| Otros           | <u>819</u>   | <u>843</u>   | <u>1.308</u> | Otros            | <u>11</u>    | <u>140</u>   | <u>164</u>   |
| <b>Total</b>    | <b>4.339</b> | <b>4.388</b> | <b>4.738</b> | <b>Total</b>     | <b>1.059</b> | <b>1.493</b> | <b>1.461</b> |

(1) Sociedad holding que agrupa a entidades que operan en seguro directo No Vida en doce países del continente americano.

(2) Sociedad holding que agrupa las filiales aseguradoras de Vida y Pensiones en siete países del continente americano.

|                 | Asistencia (3) |              |              | Reaseguros (4) |             |             |            |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|----------------|-------------|-------------|------------|
|                 | <u>2000</u>    | <u>2001</u>  | <u>2002</u>  | <u>2000</u>    | <u>2001</u> | <u>2002</u> |            |
| Jefes           | 20             | 110          | 137          | En España      | 124         | 131         | 137        |
| Administrativos | 742            | 900          | 874          | En el Exterior | 211         | 180         | 182        |
| Comerciales     | 45             | 45           | 37           |                |             |             |            |
| Informáticos    | 34             | 66           | 76           |                |             |             |            |
| Otros           | <u>775</u>     | <u>702</u>   | <u>730</u>   |                |             |             |            |
| <b>Total</b>    | <b>1.686</b>   | <b>1.823</b> | <b>1.854</b> | <b>Total</b>   | <b>335</b>  | <b>311</b>  | <b>319</b> |

(3) Sociedad matriz española y 31 filiales que operan de forma especializada en seguros, servicios de asistencia, viajes y otros servicios, con clientes en 51 países. 35 millones de asegurados y 95 millones de beneficiarios. 535 empleados trabajan en España y el resto en distintos países.

(4) Matriz española y filiales en los EEUU, Chile, Bélgica y Luxemburgo.

## ANEXO 4

## La plantilla de personal en España, en 2002

## 1. Distribución del personal.

| <b>a. <u>Por Unidades</u></b>    | <b><u>Nº empleados</u></b> | <b><u>%</u></b> |
|----------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Automóviles                      | 3.839                      | 40,3            |
| Vida                             | 1.347                      | 14,1            |
| Seguros Generales                | 2.564                      | 26,9            |
| Resto Seguros                    | 1.265                      | 13,3            |
| Resto No Seguros                 | 505                        | 5,4             |
|                                  | -----                      | -----           |
| Total                            | 9.520                      | 100,0           |
| <br>                             |                            |                 |
| <b>b. <u>Por sexo</u></b>        |                            |                 |
| Hombres                          | 5.702                      | 59,9            |
| Mujeres                          | 3.818                      | 40,1            |
| <br>                             |                            |                 |
| <b>c. <u>Por edades</u></b>      |                            |                 |
| Menos de 30 años                 | 2.073                      | 21,8            |
| 30 a 39 años                     | 4.620                      | 48,5            |
| 40 a 49 años                     | 2.093                      | 22,0            |
| 50 o más años                    | 734                        | 7,8             |
| Edad media de la plantilla       | 36,0                       |                 |
| <br>                             |                            |                 |
| <b>d. <u>Por antigüedad</u></b>  |                            |                 |
| < 2 años                         | 1.776                      | 18,7            |
| 2 a 5 años                       | 2.082                      | 21,9            |
| 6 a 10 años                      | 2.213                      | 23,2            |
| 11 a 20 años                     | 2.625                      | 27,6            |
| > 20 años                        | 824                        | 8,6             |
| Antigüedad media de la plantilla | 9,0                        |                 |

## ANEXO 4 (continuación)

## 2. Movimiento de la plantilla

| a. <u>Datos</u>                          | <u>Cuarto Trimestre</u> |             |                    |     |
|--|-------------------------|-------------|--------------------|-----|
|  | <u>2001</u>             | <u>2002</u> | <u>Increment.%</u> |     |
| Plantilla a 1 de enero                   | 8.130                   | 8.570       | 5,4                |     |
| Bajas                                    | 1.142                   | 1.022       | -10,5              |     |
| Altas                                    | 1.582                   | 1.972       | 24,7               |     |
| Traslados                                | 404                     | 475         | 17,6               |     |
| Plantilla a 31 de diciembre              | 8.570                   | 9.520       | 11,1               |     |
| Incremento                               | Nº                      | 440         | 950                | 116 |
|  | %                       | 5,41%       | 11,10%             |     |
| <b>b. <u>Altas</u></b>                   |                         |             |                    |     |
| Contratos Indefinidos                    | 1.109                   | 1.429       | 28,9               |     |
| Contratos Temporales                     | <u>473</u>              | <u>543</u>  | <u>14,8</u>        |     |
| Total                                    | 1.582                   | 1.972       | 24,7               |     |
| <b>c. <u>Bajas</u></b>                   |                         |             |                    |     |
| Bajas Voluntarias                        | 288                     | 272         | -5,6               |     |
| Excedencias                              | 68                      | 84          | 23,5               |     |
| Causas Sobrevenidas                      |                         |             |                    |     |
| . Jubilación                             | 7                       | 6           | -14,3              |     |
| . Invalidez                              | 12                      | 6           | -50,0              |     |
| . Fallecimiento                          | 6                       | 12          | 100,0              |     |
| Resoluciones de Contrato                 |                         |             |                    |     |
| . No superación del periodo de prueba    | 10                      | 5           | -50,0              |     |
| . Extinción de contratos temporales      | 237                     | 283         | 19,4               |     |
| Ceses acordados                          | 16                      | 9           | -43,8              |     |
| Prejubilaciones                          | 13                      | 10          | -23,1              |     |
| Cese de Comerciales por bajo rendimiento | 83                      | 58          | -29,0              |     |
| Despidos                                 | 30                      | 94          | 213,3              |     |
| Venta Empresa Seguros                    | 68                      | ---         | -100,0             |     |
| Incorporación                            | <u>304</u>              | <u>183</u>  | <u>-40,1</u>       |     |
| Total                                    | 1.142                   | 1.022       | -10,5              |     |

## ANEXO 5

**Estructura de los gastos de personal y productividad****1. Gastos de personal s/Primas-Ingresos (en porcentajes)**

| <u>Unidades / Sociedades</u> | <u>2001</u> | <u>2002</u> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Automóviles                  | 8,88        | 10,73       |
| Vida                         | 2,09        | 2,72        |
| Diversos                     | 9,42        | 7,75        |
| Agropecuaria                 | 8,97        | 8,18        |
| Reaseguro                    | 0,92        | 1,73        |
| Caución                      | 19,08       | 18,28       |
| Asistencia (*)               | 41,56       | 13,67       |
| Salud                        | 5,87        | 6,93        |
| Corma                        | 15,15       | 11,24       |
| Manfo                        | 38,99       | 76,68       |
| Total                        | 15,09       | 15,79       |

(\*) Distinta consideración o criterio de primas/ingresos.

**2. Primas – Ingresos por empleado (en euros)**

| <u>Unidades / Sociedades</u> | <u>2001</u> | <u>2002</u> | <u>% Incr.</u> |
|------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Automóviles                  | 493.088     | 520.292     | 5,52           |
| Vida                         | 2.256.105   | 1.826.177   | -19,06         |
| Diversos                     | 426.135     | 612.828     | 43,81          |
| Agropecuaria                 | 468.821     | 593.861     | 26,67          |
| Reaseguro                    | 6.637.255   | 6.918.396   | 4,24           |
| Caución                      | 262.385     | 306.615     | 16,86          |
| Asistencia                   | 109.135     | 398.506     | 265,15         |
| Salud                        | 645.528     | 590.795     | -8,48          |
| Corma                        | 710.307     | 1.052.300   | 48,15          |
| Manfo                        | 126.193     | 228.503     | 81,07          |
| América                      | 124.100     | 203.697     | 64,14          |
| América Vida                 | 0           | 28.279      |                |
| Total                        | 814.396     | 820.435     | 0,74           |

**3. Coste Empresa por Empleado (en euros)**

|   | <u>2001</u> | <u>2002</u> | <u>Incremento</u> |
|---|-------------|-------------|-------------------|
| Coste medio empresa por empleado                | 44.223      | 54.954      | 24,27%            |
| Coste gestión de la Unidad de RRHH por empleado | 530         | 570         | 7,5%              |

**ANEXO 6****Beneficios Sociales de los empleados año 2003**

1. Seguro de Vida Reglamentario
2. Seguro de Vida Voluntario
3. Premio de Antigüedad
4. Prestaciones complementarias por IT y maternidad, empleados con función comercial
5. Ayuda escolar empleados
6. Ayuda escolar para hijos de empleados
7. Fondo de Ayuda al empleado
8. Obsequio de Navidad
9. Premio de nupcialidad
10. Premio de natalidad o adopción
11. Ayuda para hijos con discapacidad
12. Becas de formación para hijos de empleados
13. Plan de Pensiones
14. Bonificación de Seguros
15. Préstamos para adquisición y reparación de viviendas
16. Préstamo de haberes
17. Préstamo de vehículos
18. Seguro de Salud
19. Premio de jubilación



## APÉNDICE I

### ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS EN LOS SEGUROS

1. **Cobro de primas por diversos riesgos:** la base del negocio asegurador se centra en el cobro de primas periódicas por el aseguramiento de riesgos de diverso tipo, como pueden ser incendios, catástrofes naturales, accidentes de automóvil, siniestros en el hogar, etc.
2. **Vida y no vida:** las dos principales ramas en las que se divide el sector son las de vida (que engloban seguros de jubilación, enfermedad o invalidez, “unit linked”) y los seguros generales o de no vida. En estos últimos se insertan seguros de automóvil, hogar, multirriesgos, catástrofes, etc.
3. **Indemnizaciones:** la generación de siniestros obliga a las compañías a tener que hacer frente al pago de las indemnizaciones debidas, aspecto para el que deben estar preparadas. Por ley, las compañías deben dotar parte de los excedentes generados por las primas para garantizar su solvencia y su capacidad para atender los compromisos adquiridos. Los excedentes obligatorios se denominan, también, reservas técnicas. Además, las compañías saneadas tienen reservas adicionales en su balance.
4. **Margen técnico:** es la diferencia entre los ingresos generados por las primas y los gastos de explotación asociados.
5. **Exposición a renta variable:** las carteras de inversión de las compañías aseguradoras presentarán distintas evoluciones según su mayor o menor presencia en renta variable. En general, las compañías más conservadoras, tradicionalmente localizadas en los mercados europeos continentales, menos dados a la inversión en riesgo, suelen contar con una mayor exposición a renta fija. Esto permite capear mejor el temporal en periodos de inestabilidad bursátil.

## APÉNDICE II

### Conclusiones del Estudio sobre “La gestión de personas en el Sector Asegurador” <sup>(1)</sup>

#### Introducción

Las empresas participantes, (aproximadamente con el 70 por ciento del empleo en el sector) son suficientemente representativas del Sector Asegurador en España y sus respuestas pueden reflejar lo que son los principales hitos de actuación en el campo de los Recursos Humanos.

A continuación se exponen los resultados de algunos de los apartados contenidos en el Estudio.

#### 1. Valores y cultura

##### a. Rasgos culturales predominantes actuales

|  |     |
|--|-----|
| Maximizar la satisfacción del cliente  | 63% |
| Demostrar interés por el punto de vista del cliente y ganarse su confianza                             | 53% |
| Desarrollar nuevos productos o servicios   | 50% |
| Proporcionar a los empleados los recursos necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes. | 45% |

##### b. Rasgos culturales predominantes a futuro

|   |     |
|---|-----|
| Maximizar la satisfacción del cliente           | 66% |
| Mejorar continuamente las operaciones           | 52% |
| Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno | 50% |
| Anticiparse a los cambios en el entorno         | 45% |

---

(1) Realizado por UNESPA (Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras) y Hay Group en 2003.

## APÉNDICE II (continuación)

### 2. Claridad organizativa

#### Grado de satisfacción

|  |     |
|--|-----|
| Satisfacción alta o muy alta con los objetivos estratégicos          | 72% |
| Satisfacción alta o muy alta con los procesos de negocio             | 71% |
| Satisfacción alta o muy alta con la cultura deseada                  | 54% |
| Satisfacción alta o muy alta con la comunicación interna             | 53% |
| Satisfacción alta o muy alta con los sistemas de gestión de personas | 52% |

### 3. Clima laboral

- Aproximadamente, un tercio de las empresas aseguradoras realizan mediciones del clima laboral, cifra que en un año alcanzará a la mitad de las compañías.
- Los factores mejor valorados del clima laboral son:
  - . Motivación y satisfacción
  - . Organización del trabajo
  - . Espíritu de equipo
  - . Comunicación interna
  - . Imagen de la Compañía.
- Los factores peor valorados del clima laboral son:
  - . Reconocimiento y retribución
  - . Promoción y oportunidades de carrera
  - . Formación y desarrollo

### 4. Desarrollo del talento

- Los perfiles de competencias es la herramienta más utilizada por las compañías aseguradoras para gestionar (identificar e inventariar) el talento de la organización. La identificación de los perfiles de competencias se centra, principalmente, en los puestos con responsabilidad sobre equipos de trabajo.

## APÉNDICE II (continuación)

### Perfiles de competencias

- |   |     |
|---|-----|
| Empresas con perfiles de competencias para directivos y mandos medios | 56% |
| Empresas con perfiles de competencias para técnicos                   | 36% |
| Empresas con perfiles de competencias para comerciales                | 28% |
- Las principales aplicaciones de los perfiles de competencias se refieren a los siguientes ámbitos de gestión:
    - . Desarrollo / formación
    - . Selección de personal
    - . Gestión del desempeño
  
  - La tipología de la formación que se da en las entidades aseguradoras tiene por objeto:
 

|  |     |
|--|-----|
| La adquisición sistemática de conocimientos y habilidades          | 87% |
| Programas esporádicos de desarrollo de competencias                | 49% |
| Acciones sistemáticas de formación en comportamientos/competencias | 38% |
  
  - Los sistemas de Gestión del Desempeño se revelan como la herramienta más utilizada para medir el desarrollo, si bien en función de colectivo destinatario del mismo se observa un uso mayoritario de distintas técnicas de formación/desarrollo.
    - . Directivos: Programas de Escuelas de Negocio
    - . Mandos Intermedios: Asignación de nuevas responsabilidades
    - . Técnicos y Comerciales: Talleres de Desarrollo de competencias en grupo.
  
  - El número medio de horas de formación (33 horas por empleado) y el gasto de formación (3,14% de la masa salarial) revelan un esfuerzo inversor intenso y, en general, por encima de la media de otros sectores, en la capacitación de los profesionales del sector.

## 5. Retribuciones

- Los principales criterios utilizados por las compañías aseguradoras para fijar la Retribución Fija son:
  - . Nivel de responsabilidad asumido en el puesto.

## **APÉNDICE II (continuación)**

- . Desempeño en el puesto ocupado.
  - . Mantenimiento de la equidad interna dentro de la organización.
- El 95% de las compañías aseguradoras tienen implantado sistemas de Retribución Variable, siendo los colectivos en los que esta modalidad retributiva tiene más incidencia:
    - . Comerciales, hasta un 50% del salario fijo.
    - . Directivos, hasta un 30% del salario fijo.
  - Los sistemas de Retribución Variable a Largo Plazo, modalidad retributiva destinada principalmente a fidelizar y a motivar al personal destinatario – principalmente directivos – y que se beneficia de ventajas fiscales, empieza a tener cabida en las entidades aseguradoras. Actualmente, disponen de esta tipología de sistemas de retribución aproximadamente un 25% de las mismas. Sus modalidades más habituales son las aportaciones a pensiones vinculadas a objetivos, normalmente trianuales, y las opciones de compra de acciones.
  - Casi un tercio de las compañías aseguradoras disponen o tienen previsto disponer en los próximos 12 meses de planes de compensación flexible, adaptados a las características y demandas del individuo.
  - El 60% de las compañías disponen de sistemas de previsión social complementario independiente de las prestaciones establecidas en el Convenio Colectivo General. La modalidad de instrumentación mayoritaria son los Planes de Pensiones (presentes en el 69% de las empresas), y en un segundo plano el contrato de seguro no imputado (presente en el 35% de las empresas).

### **6. Relaciones laborales**

#### **a. Instrumentos de negociación**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Convenio Colectivo General    | 82% |
| Convenio Colectivo de empresa | 18% |
| Acuerdos o Pactos de empresa  | 69% |

#### **b. Materias reguladas**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Jornada laboral y horario | 59% |
| Condiciones de trabajo    | 33% |
| Retribución               | 31% |
| Clasificación profesional | 23% |
| Otros                     | 15% |

## **APÉNDICE II (continuación)**

### **7. El papel de la función de Recursos Humanos**

- En la actualidad se aprecia que el departamento de Recursos Humanos ha superado de forma mayoritaria su exclusiva dedicación a las funciones de administración de personal y de relaciones laborales.
- El futuro de la función de Recursos Humanos en el Sector va orientada a:
  - . Ser socio fundamental del negocio, alineando y responsabilizándose de que la gestión de los Recursos Humanos sea acorde con la estrategia, cultura y procesos de la organización.
  - . Aportación de forma proactiva a otras áreas de la organización.
  - . Implicación directa en el desarrollo del negocio y en la implantación de la estrategia.
- La tendencia anterior se ve confirmada por la mayoritaria presencia del Director de Recursos Humanos en el Comité de Dirección y su dependencia directa del Director General o del Consejero Delegado.

#### **Director Recursos Humanos**

|  |     |
|--|-----|
| Presencia del Director de Recursos Humanos en el Comité de Dirección | 84% |
| Dependencia directa del Director General/Consejero Delegado          | 92% |

- Se vislumbra una creciente tendencia a contratar con terceros actividades propias de la función de Recursos Humanos, principalmente en materia de formación y selección. Por el contrario, las actividades que menos se contratan con terceros son aquéllas referidas a la evaluación del desempeño y al desarrollo de personas.