

1 9 9 2

N. 42596  
R. 41172



I ENCUENTRO MUNDIAL DE SEGUROS  
WORLD INSURANCE ENCOUNTER I

XXIII CONFERENCIA HEMISFERICA DE SEGUROS

## **FORMACION: EXPERIENCIAS, SISTEMAS Y COOPERACION**

**EXPERIENCIAS SOBRE FORMACION PROFESIONAL INTERNA EN LA  
EMPRESA DE SEGUROS**

Organizado por:  
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES FINANCIEROS Y DE SEGUROS (INESE)  
Y EL PATRONATO DE ESCUELAS DEL SEGURO

Patrocinado por:  
ALLIANZ RAS

**POR JOSE JURADO GIL**  
*Director General de ICEA*

***EXPERIENCIAS SOBRE FORMACION  
PROFESIONAL INTERNA EN LA  
EMPRESA DE SEGUROS***

**José JURADO GIL  
Director General de ICEA**

Hasta no hace muchos años, la formación que se impartía en el mundo de la empresa en general y en seguros en particular era más bien un "regalo" que se daba a ciertos empleados, o si no, un elemento de motivación (adicional al salario) que se concedía a determinadas personas con el fin de que se alejaran durante unos días del trabajo diario de oficina, conocieran a nuevas personas y en cierto modo descansaran. Lo que se buscaba, más bien, era un cambio sobre la rutina. El elemento de control de la eficacia, el análisis de los objetivos de la formación, el qué y el para qué se daba dicha formación, no contaba tanto; estos eran aspectos más bien secundarios. En todo caso: "siempre se aprendía algo en los cursos"... y ello ya era suficiente.

Este aspecto, que yo denomino "paternalista", de la formación, era congruente con otras condiciones del mercado tanto laboral como empresarial. Era consecuente con un mundo de los negocios más "en calma", menos competitivo y con unos márgenes de explotación más amplios.

Las condiciones actuales de fuerte competencia entre empresas, la reducción de los márgenes y la necesidad de aumentar la eficacia, la comprensión clara y evidente por parte de la dirección de la empresa de que los recursos humanos son una pieza clave para el éxito, el elevado coste que representan hoy día los empleados, y enfin, el propio coste, a su vez disparatado, de la formación en los momentos actuales, han dado la vuelta a estos enfoques tradicionales.

La formación y la capacitación profesional es hoy una necesidad absoluta que está vista así tanto por el empresario como por el individuo (ya sea directivo o empleado). El empresario sabe que, sin hombres y mujeres preparados, no puede competir en el entorno actual de los negocios. Una empresa sin formación se quedaría pronto obsoleta a pesar de que sus recursos financieros y materiales fueran importantes.

Para el individuo, por otro lado, la formación se ve como un elemento fundamental para la eficacia en la gestión tanto técnica como administrativa y comercial. Los procedimientos de trabajo y los equipos cambian hoy rápidamente y el individuo percibe que se tiene que adaptar a estos cambios si no quiere quedarse descolgado y sin posibilidad de contribuir al éxito de la empresa y a su propio desarrollo y perfeccionamiento.

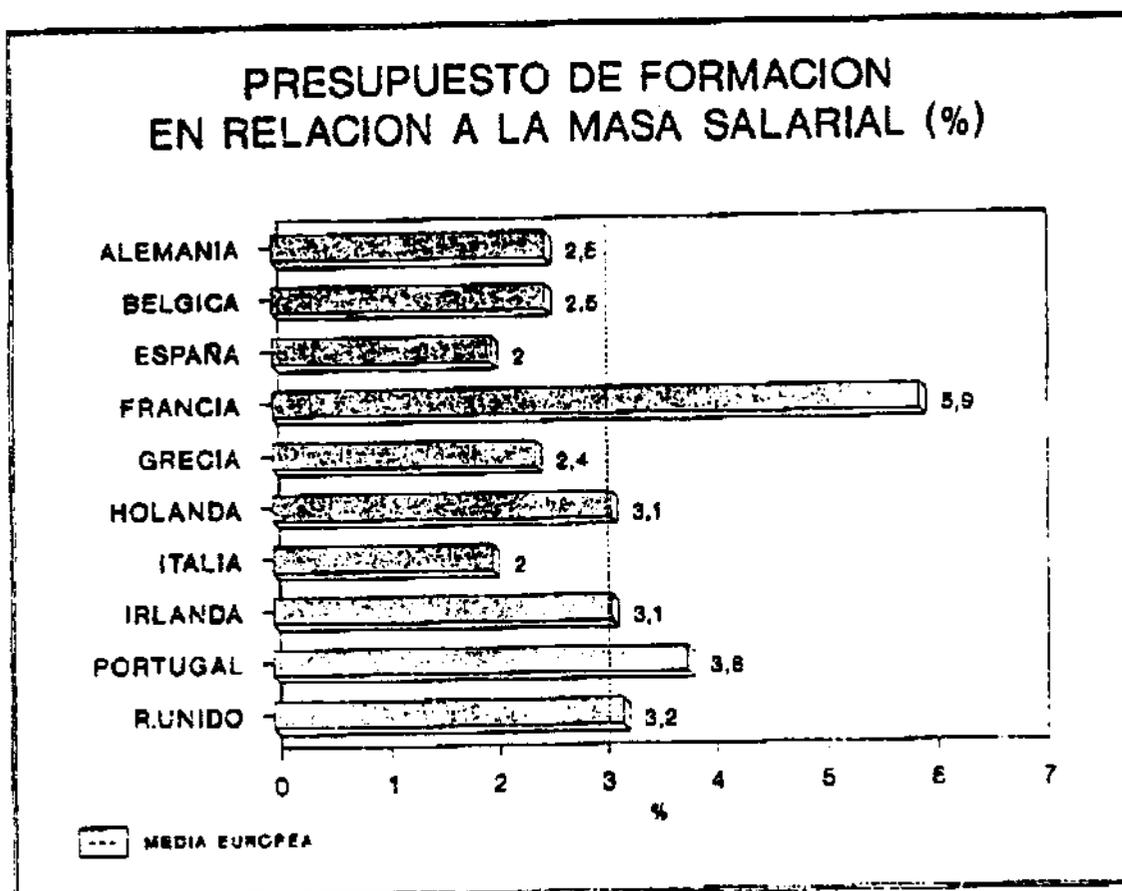
Se trata, en definitiva, de lo que yo podría llamar un "círculo virtuoso". Los individuos mejoran su preparación y, al aplicarla a su trabajo, mejoran y desarrollan también a la empresa. Esta empresa, más preparada y más desarrollada, crea un caldo de cultivo que permite al empleado a su vez, capacitarse y desarrollarse más de lo que estaba antes. Así continua este círculo que, como sabemos, no tiene límites pues no hay límites a la capacidad de comprensión y de conocimientos y a hacer las cosas cada día mejor.

La formación profesional tiene muchas vertientes, probablemente tantas vertientes como tareas o trabajos existen en la sociedad en general y en la empresa en particular. En este sentido se puede contemplar una formación

- de gestión o management
- comercial o de marketing
- técnica o de suscripción de riesgos
- de organización
- de tecnología de la información
- de desarrollo de capacidades concretas
- etc.

Es en este sentido como está estructurada de formación tanto en la empresa industrial española como en la empresa aseguradora particularmente.

En la práctica, las acciones de formación se ejecutan tanto con carácter interno (en la propia empresa) como con carácter externo (fuera de la misma). Una idea comparativa de la inversión en formación (mejor que gasto) que se hace en ambos tipos de formación en diferentes lugares del mundo viene dada por el siguiente cuadro.



Fuente: KPMG

En las empresas españolas, de mayor tamaño según un estudio publicado recientemente, encontramos que el 40% de las mismas disponían de un departamento dedicado exclusivamente a la formación. Conviene resaltar, a este respecto, que las estadísticas disponibles sobre la formación en España no coinciden entre sí. Esto es debido seguramente a que los estudios se realizan en base a muestras y éstas son diferentes en la mayoría de los casos. No obstante, esta relativamente baja implantación no ha significado inexistencia de actividad

formativa dado que, según el mismo estudio, el 80% de las empresas afirmaron haber realizado algún tipo de actividad formal y organizada de formación -aparte de la que siempre existe en el propio puesto de trabajo ("on the job training").

Parecen ser los sectores de informática, químico, y farmacéutico los que se encuentran a la cabeza de la actividad formativa dentro de nuestro país.

## **FORMACION EN SEGUROS**

El cambio en las condiciones laborales que está experimentando el sector asegurador viene motivado por circunstancias variadas. Unas son generales y por lo tanto independientes de nuestra industria y otros son típicamente internas o sea referidas al sector.

Los estudios de ICEA reflejan algunos de los aspectos más importantes de este movimiento en el área de las relaciones humanas del Seguro: (a) incorporación creciente en las empresas de personas con títulos universitarios; (b) tendencia creciente hacia una mayor participación de la mujer; (c) tendencia también creciente hacia una mayor "temporalización" del trabajo (menos contratos fijos) (d) mayor descentralización geográfica de las unidades operativas y y por tanto de las personas; (e) mayor rotación del personal (especialmente en los últimos años y en puestos directivos).

Todos estos cambios (y otros que podrían citarse) están ejerciendo un impacto

grande en las actividades formativas de las empresas de seguros. En primer lugar hay que citar el importante esfuerzo que está realizando el sector desde el punto de vista económico en actividades de formación profesional. En 1991, el presupuesto de formación de las entidades de seguros se estima que creció del orden de un 30% sobre el ejercicio anterior.

El volumen total de inversión, representa, sin embargo, un índice de sólo el 1,7% sobre el total de gastos de personal que es inferior todavía no sólo a la media europea (3%) sino incluso al índice general español que se estima en un 2%. Todo ello nos lleva a pensar que, a pesar de las mayores inversiones que se están realizando, aun queda mucho terreno por recorrer, especialmente si lo comparamos con los objetivos "ideales" que en algún momento, la autoridad económica española (M<sup>º</sup> de Economía) ha fijado. (de un 5% a un 7% de la masa salarial). Todo ello quiere decir que los pronósticos de futuro son hacia una mayor importancia de la formación tanto en cantidad como en calidad y en buena medida explica el interés que están mostrando algunas empresas dedicadas al tema y dirigidas al sector asegurador.

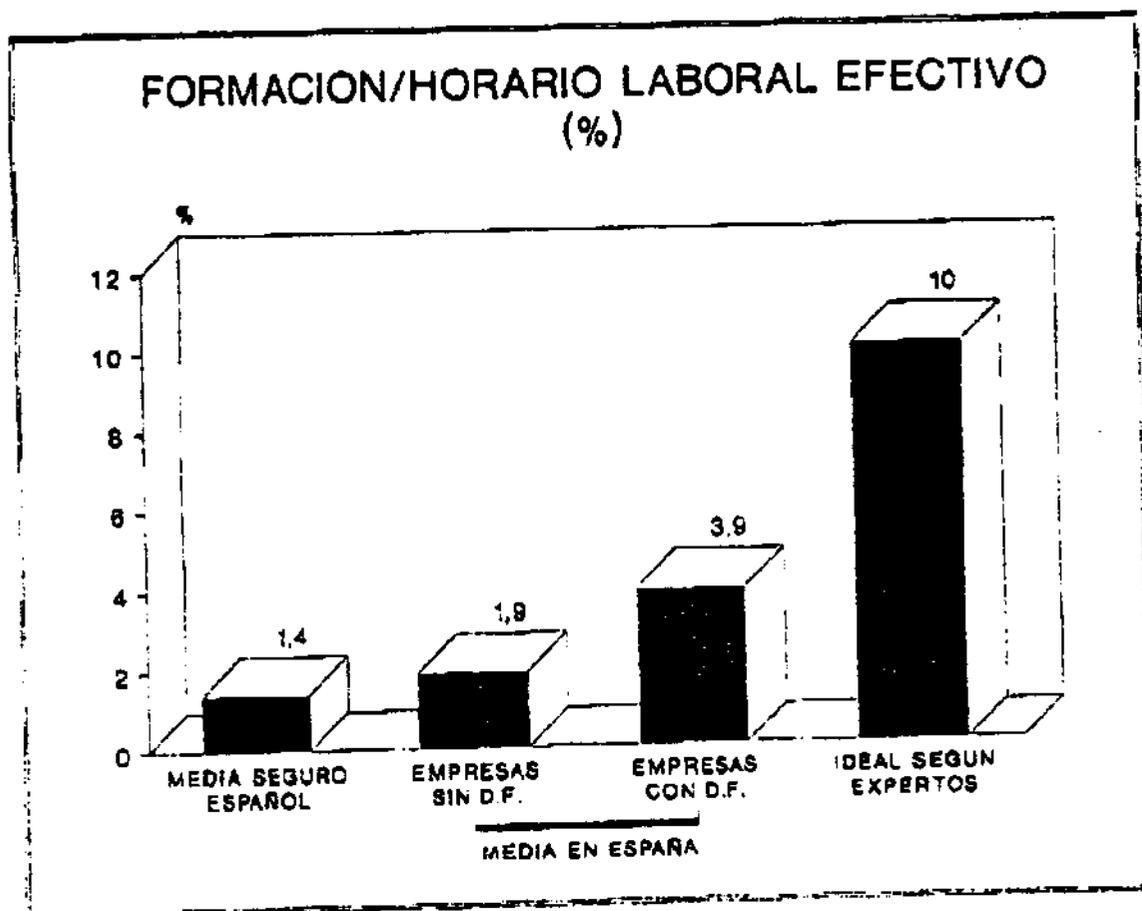
En esta línea de expansión se encuentran la mayor parte de las compañías de seguros españolas. Según un reciente estudio de ICEA (1991), alrededor de un 80% de las compañías analizadas disponían en su organigrama de un departamento de formación si bien, para no caer en un excesivo optimismo, hay que hacer constar que se trata de una muestra de las compañías más avanzadas y que por tanto, si se contaran todas, este porcentaje se vería reducido sensiblemente.

La formación, dentro del organigrama de las entidades, se configura según el siguiente cuadro.

- |  |     |
|--|-----|
| - Dependiendo (staff) de la dirección            | 17% |
| - Dependiendo del área de R.H.                   | 45% |
| - Dependiendo de otros (especialmente Marketing) | 38% |

Este dato, junto con el hecho de que en 3 de cada 4 compañías la actividad de formación estaba incluida en los planes estratégicos de las empresas, confirma que la tendencia va hacia una mayor valoración de la formación dejando de ser esa moda o "regalo" que con cierto criterio de paternalismo ha existido y a la que ya se hizo referencia en la introducción.

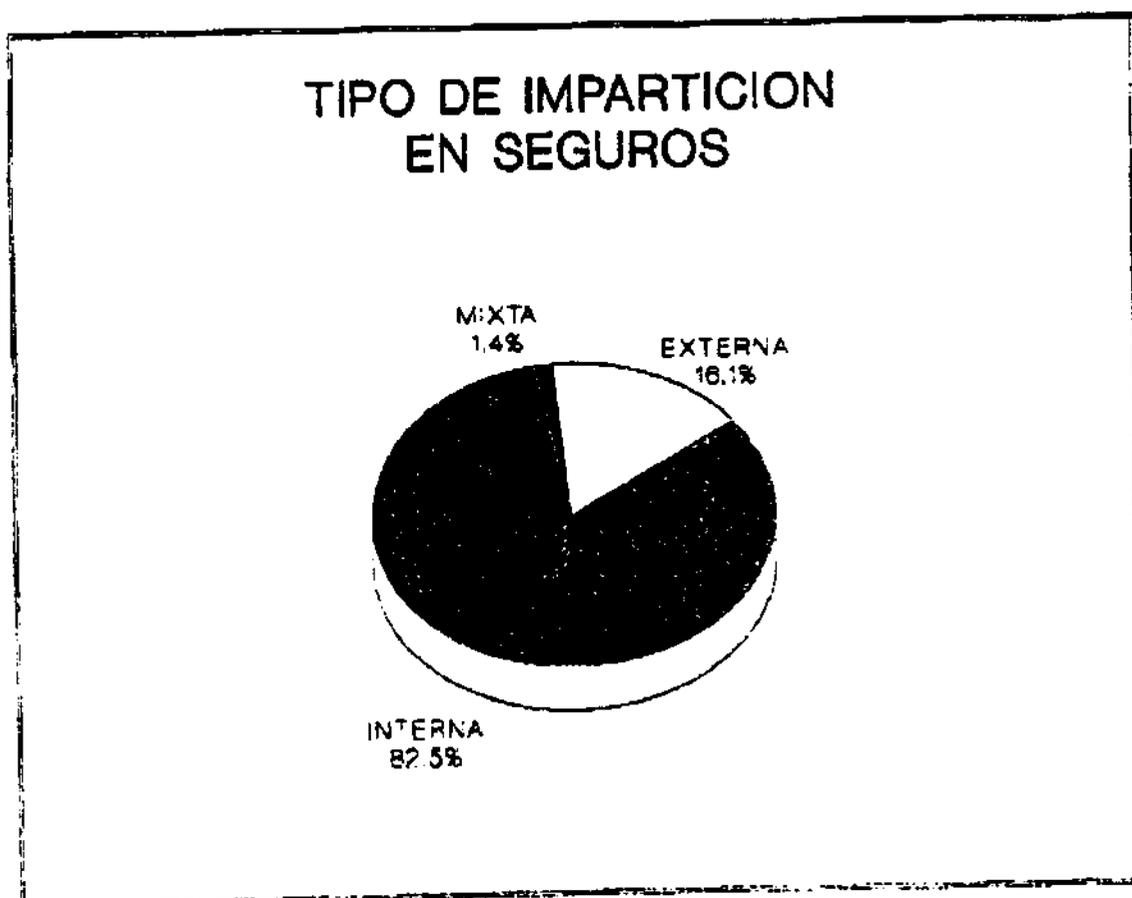
En lo que se refiere a los aspectos de intensidad o dedicación el siguiente cuadro da unas cifras comparativas.



Fuente: Elaboración propia y Mc Kinley.

Que de nuevo refleja el inferior nivel que tiene la industria aseguradora en promedio comparada con los datos generales y con las tasas teóricas que mantienen algunos expertos.

Dígase finalmente que el tipo de formación que normalmente se imparte es más bien interna (o sea ejecutada por personas y especialistas pertenecientes a la propia entidad). Véase el siguiente cuadro.



## **REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

---

Este tema, por sí solo, exigiría la dedicación de todo un seminario. Su importancia en el sector asegurador es enorme y su complejidad creciente. ICEA ha dedicado a este tema toda unas Jornadas de Estudio para Presidentes y Directores Generales de Compañías del Sector Seguros.

La formación y la planificación de los recursos humanos están íntimamente relacionadas. El sector asegurador planifica poco el desarrollo de los recursos humanos. La rotación del personal (de unas empresas a otras) es todavía grande y ello supone un coste que si es importante a nivel de empresa, lo es todavía más a nivel de sector en general.

ICEA, en distintas instancias y ocasiones, ha lanzado el mensaje, ya permanente, de la necesaria reducción de los gastos de gestión en relación con las primas que se manejan. Es necesario elevar la productividad de los recursos-principalmente humanos.

El cubrir bajas mediante captación generalizada de personas de otras empresas, convirtiendo lo que debe de ser accidental en norma común, eleva innecesariamente los costes de todos sin la contrapartida de una mayor adhesión de las personas a la empresa. Al final nadie en realidad se beneficia del proceso pues todo se convierte en algo más volátil imperando sobre todo la idea del corto plazo. (Países tan importantes como Estados Unidos, están sufriendo duramente las consecuencias de enfoque a corto plazo en sus estrategias empresariales y humanas).

La respuesta a todo ello está en la planificación de los recursos humanos que, por definición es una planificación a largo plazo. Es más rentable formar, desarrollar las capacidades profesionales de nuestros hombres y mujeres, y al final promover un desarrollo y progreso interno en la empresa que provocar una excesiva rotación del personal. La palabra clave es formar, y hacerlo con las debidas condiciones de ética, honestidad, y calidad.

Estas son las ideas de ICEA al respecto pues con ello estamos convencidos que se contribuirá a mejorar la eficacia y competitividad de nuestro seguro. La firme convicción de la importancia del desarrollo de los recursos humanos es la que ha inspirado la realización de los programas de formación que la asociación tiene encomendados en nuestra industria.

Muchas gracias y muchos éxitos.