

**283**

**Covid-19: retos y oportunidades  
que se han generado en la gestión  
de siniestros multirriesgos  
y sus equipos**

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**283**

**Covid-19: retos y oportunidades  
que se han generado en la gestión  
de siniestros multirriesgo  
y sus equipos**

Estudio realizado por: Lidia Jimenez Perez  
Tutor: Adrià Diez Ruiz

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2020/2021

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## **Presentación y agradecimientos**

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a todos mis compañeros de máster. Han resultado ser imprescindibles durante el complicado reto que se nos generó a todos, al cursarlo en una situación tan excepcional.

A mi tutor de tesis Adrià Diez, por su energía y apoyo tanto profesional como personal en todo el proceso de elaboración de este trabajo.

A Grupo Catalana Occidente, por brindarme la oportunidad de crecer y aprender cada día un poco más.

A Gema Sanz, Javier Alejos, Mario Anero y Ricard Ribas, por prestarse a colaborar en esta tesis con tan buena predisposición.

Y, por último, gracias Abel y familia por cogerme siempre tan fuerte de la mano.



## Resumen

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de cómo ha afectado la pandemia producida por la COVID-19 a las entidades aseguradoras, y más concretamente, a la gestión de los siniestros multirriesgos y los equipos humanos que hay detrás.

Se trata de poner en valor la parte positiva de esta crisis: cómo nos ha hecho crecer, qué hemos aprendido, los cambios a mejor que hemos experimentado y la agilización de los procesos.

**Palabras Clave:** COVID-19, catalizador, indicadores de gestión, teletrabajo, gestión de equipos, multirriesgos, cambio, innovación.

## Resum

L'objectiu d'aquest treball es realitzar un anàlisi de com ha afectat la pandèmia produïda per la COVID-19 a les entitats asseguradores, i més concretament, a la gestió dels sinistres multirisc y als equips humans que hi ha darrera.

Es tracta de posar en valor la part positiva d'aquesta crisi: com ens ha fet créixer, què hem après, els canvis a millor que hem experimentat i l'agilització dels processos.

**Paraules Clau:** COVID-19, catalitzador, indicadors de gestió, teletreball, gestió d'equips, multirisc, canvi, innovació.

## Summary

The objective of this study is to undertake an analysis of how the COVID-19 pandemic has affected insurance companies and, more specifically, the management of multi-risk claims and the teams operating in the claims department.

The study seeks to identify the positive factors to have emerged from this crisis: how it has made insurance firms grow, the lessons that have been learned, the changes introduced to enhance service provision and the streamlining of procedures.

**Keywords:** COVID-19, Catalyst, Management Indicators, Working from Home, Team Management, Multi-risks, Change, Innovation.



# Índice

1. Introducción .....	9
2. El seguro multirriesgo .....	11
2.1. Modelos de Centros de Siniestros .....	12
2.2. Formas de organización.....	13
3. COVID-19 .....	15
4. Seguimiento de la actividad en remoto: KPI's.....	17
4.1. ¿Qué es un KPI?.....	17
4.2. Características de los KPI's .....	18
4.3. ¿Cómo establecer un buen KPI? .....	18
4.4. KPI's más comunes en la gestión de siniestros .....	19
4.4.1. Indicadores de Control Técnico .....	19
4.4.2. Indicadores de Eficiencia.....	19
4.4.3. Indicadores de Experiencia Cliente .....	20
5. Teletrabajo.....	21
5.1. Modalidades de teletrabajo .....	22
5.1.1. Trabajo desde el domicilio .....	22
5.1.2. Centros de teletrabajo o telecentros .....	22
5.1.3. Teletrabajadores móviles o itinerantes .....	23
5.2. Deslocalización .....	23
5.3. ¿Ventaja competitiva?.....	24
5.4. Inconvenientes del teletrabajo .....	25
5.5. Motivación de los equipos.....	26
5.6. Legislación vigente.....	27
6. ¿Cómo ha evolucionado la gestión de los equipos de siniestros con la pandemia?: Sistemas/formas de gestión que han venido para quedarse.....	29
6.1. La clave de la pandemia: el teletrabajo.....	29
6.2. Indicadores de Gestión, herramienta precisa para el control a distancia .....	30
6.3. La difícil tarea de mantener la motivación a distancia.....	31
6.4. Cómo realizar nuevas incorporaciones a distancia con éxito.....	32
6.5. Las puntas de siniestralidad por atmosféricos, no entienden de pandemias.....	33
6.6. Retos superados con nota .....	35
6.7. El mal de la “reunionitis” .....	36
6.8. Peritar en tiempos de pandemia .....	37



6.9. Sentencia de Girona, la anécdota que nos pone “en jaque” .....	40
7. Como ha afectado la pandemia en la relación entre los clientes y sus compañías aseguradoras .....	41
7.1. Nuevos hábitos .....	41
7.2. Impacto en el modelo de distribución .....	42
8. El futuro de los productos y servicios multirriesgos .....	45
9. Propuesta de un modelo de Plan de Contingencias .....	51
10. Capítulo de conclusiones .....	53
11. Bibliografía .....	55

# **COVID-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgo y sus equipos**

## **1. Introducción**

La gestión de siniestros ha cambiado mucho y muy rápido en los últimos años. La transformación digital ha entrado pisando fuerte en un sector el cual a menudo se ha asociado a un tipo de empresa más tradicional, y con cierta resistencia a los cambios y la modernización.

Sin embargo, todas las compañías tenían claro que, para seguir siendo competitivos en el mercado, debían caminar con firmeza hacia ese destino.

En marzo de 2020 apareció la COVID-19, un acontecimiento imposible de olvidar por muchos motivos (la mayoría lamentablemente negativos), pero que sin duda se ha convertido en un gran catalizador en toda esta historia.

El objetivo de esta tesis es poner en valor esta parte positiva de la pandemia, la cual ha ayudado a romper con los modelos más tradicionales, demostrando una vez más que la clave del éxito está en las personas.

Analizaremos cómo ha afectado la pandemia de la COVID-19 a la gestión de los Centros de Siniestros (tanto a nivel de gestión de siniestros, como a la gestión de los propios equipos), centrándonos en los Centros dedicados a los siniestros multirriesgo.

En momentos complicados, la confianza y la colaboración entre personas, es imprescindible para lograr objetivos.

Por suerte, paralizar el mundo entero no es algo que pase a menudo, por eso tenemos la obligación de aprovechar todo lo que hemos aprendido estos meses a marchas forzadas, para que “la vuelta a la normalidad” se convierta en una ventaja competitiva muy importante en nuestro sector.

Nuestras prioridades como personas han cambiado, y eso afecta de lleno al sector asegurador. La relación con los clientes y con sus necesidades son, sin duda, el foco en el que debemos centrar ahora nuestras prioridades.

A través de la realización de esta tesis, vamos a intentar dilucidar las principales palancas que activar para lograr transformar algo tan negativo como es una pandemia, en algo que nos ayude a crecer y a mejorar, así como aprender de los errores pasados para evitar su reproducción.



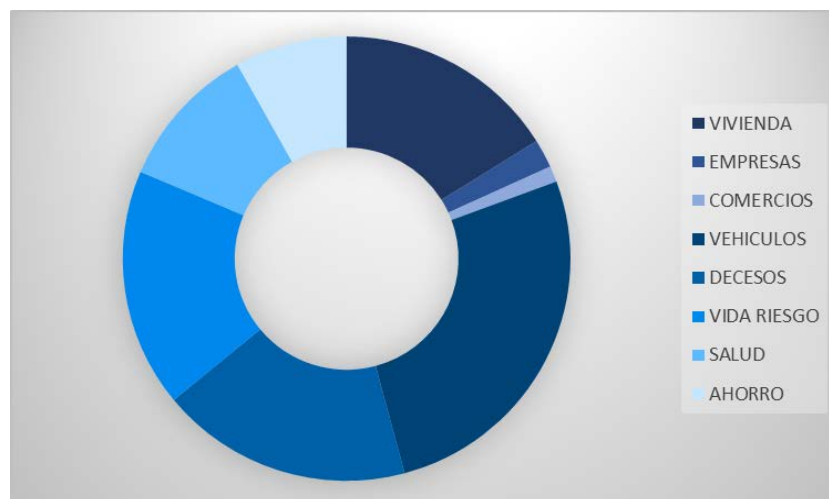
## 2. El seguro multirriesgo

Existen muchas definiciones sobre los seguros multirriesgos, una de las más precisas y concisas la encontramos en el libro Fundamentos del Seguro, de José Luís Pérez Torres: *“Se denominan seguros multirriesgos aquellos que en un solo contrato cubren riesgos de carácter real, patrimonial y personal de forma simultánea sobre una situación o actividad determinada”*.

Los seguros multirriesgos los podemos dividir en 2 grandes grupos: particulares, donde los más comunes son los de hogar, comunidades, comercios/oficinas y PYME; e industriales, donde encontramos empresas más grandes y complejas y ramos técnicos (avería de maquinaria, todo riesgo construcción, construcción y montaje...)

Aunque los seguros multirriesgos no son los que generan mayor volumen de negocio del sector, son sin duda una parte muy importante del negocio de las aseguradoras.

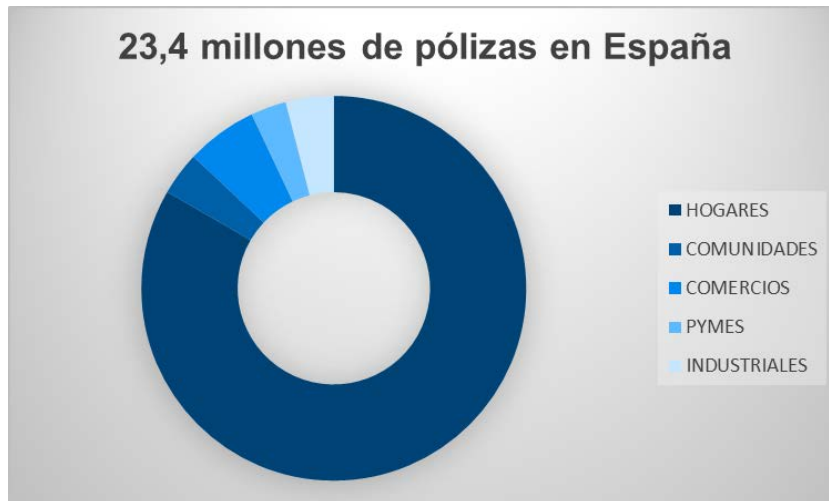
**Gráfico 1. Distribución por ramos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNESPA (Infografía sobre datos globales del sector)

Según datos de UNESPA, actualmente hay 23,4 millones de pólizas de seguros multirriesgos en España, volumen suficientemente importante como para disponer de Centros de Siniestros especializados exclusivamente en ellos.

**Gráfico 2. Distribución seguros multirriesgos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UNESPA (Infografía sobre la protección del patrimonio)

## 2.1. Modelos de Centros de Siniestros

Existen muchos modelos para organizar un Centro de Siniestros, y todos tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Dependerá en gran medida de la estrategia que quiera asumir la aseguradora en cuanto a su servicio postventa, el elegir uno u otro.

También es muy habitual que estos Centros no sean estáticos, sino que vayan adaptándose y evolucionen como entes vivos, alineándose estratégicamente con la aseguradora a la que pertenecen.

El valor de los Centros de Siniestros, aparte de todo el proceso informático existente, son las personas que los integran.

Los tramitadores o gestores de siniestros, son los encargados de organizar a todos los intervinientes en el siniestro y su deber es asegurarse de que toda la gestión sea correcta, fluida y precisa, teniendo siempre como objetivo la calidad de servicio al cliente, la eficiencia del proceso y el control técnico en el siniestro.

Algunas de las competencias profesionales de un buen tramitador de siniestros son:

- ✓ Organización
- ✓ Proactividad
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Comunicación oral y escrita clara y fluida
- ✓ Escucha activa

- ✓ Autonomía en la toma de decisiones
- ✓ Solvencia en el ámbito digital

A grandes rasgos, podríamos diferenciar entre 2 grandes modelos de Centros de Siniestros:

- ✓ Modelos basados en especialización por tipologías de siniestro
- ✓ Modelos basados en división por territorio

La especialización por tipologías de siniestro tiene como ventaja principal que los tramitadores se centran en tal solo una o dos garantías, consiguiendo así ser grandes especialistas en las mismas, agilizando la resolución de los siniestros.

Por otro lado, en puntas de siniestralidad como por ejemplo en los casos de fenómenos meteorológicos (cada vez más frecuentes), se pueden llegar a colapsar estos departamentos, llegando a precisar apoyo externo puntual.

La división por territorio, nos puede resolver en parte la parte negativa del anterior modelo, además que conseguir una relación más cercana y estrecha con los departamentos comerciales.

Cabe destacar, que no todas las aseguradoras tienen Centros de Siniestros propios, también es habitual que esta parte del negocio se subcontrate total o parcialmente a terceras empresas especializadas.

## **2.2. Formas de organización**

En la actualidad es habitual encontrar los Centros de Siniestros centralizados, a diferencia de la década de los 90, en la que lo normal era descentralizar este tipo de servicio.

Debido al crecimiento de las entidades aseguradoras, llega la necesidad de alinear los Centros de Siniestros con la Dirección Estratégica de las compañías, para conseguir un engranaje perfecto que avance al unísono y facilite la toma de decisiones.

En este sentido, lo más común es encontrar estructuras funcionales divisionales o departamentales, generalmente basadas en criterios de mercado como pueden ser los diferentes productos que ofrecen las aseguradoras.

Este tipo de organización permite flexibilizar la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos, los cuales pueden contar con objetivos y/o estrategias distintas en sí mismos, pero siempre bajo las comunes líneas de la estrategia corporativa.



### 3. COVID-19

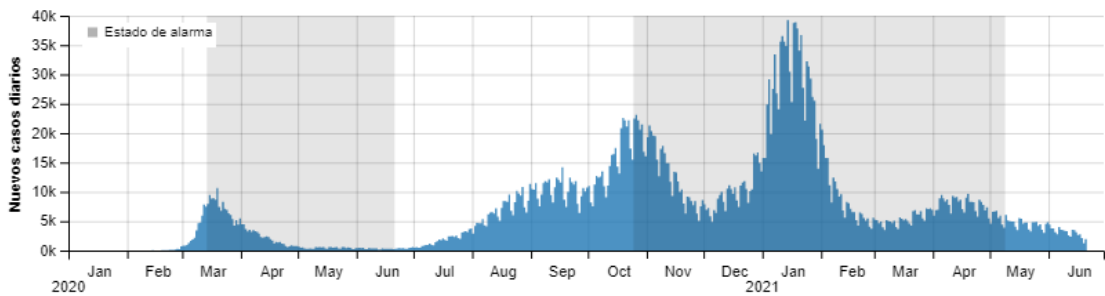
A finales de 2019 empezamos a escuchar las primeras noticias sobre un virus de reciente descubrimiento, el cual estaba ocasionando serios problemas en China: el coronavirus SARS-CoV-2, o más comúnmente conocido como COVID-19

Nada entonces hacía presagiar todo lo que nos esperaba al resto del mundo, a la vuelta de la esquina.

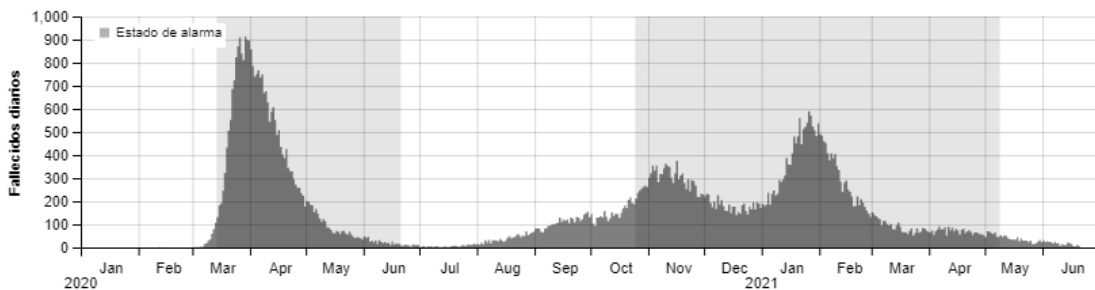
El primer paciente diagnosticado con COVID-19 en España, se registró el 31 de enero de 2020 en La Gomera, mientras que el primer fallecido se conoció el 13 de febrero de 2020 en Valencia. No obstante, no fue hasta el 14/03/2020 cuando el Presidente del Gobierno, decretó el estado de alarma en todo el país.

Haciendo uso de este mecanismo previsto en el [artículo 116 de la Constitución](#), el Gobierno intentó garantizar la protección y salud de los ciudadanos, contener la enfermedad y reforzar el sistema de salud pública.

**Gráfico 3. Declaración casos diarios por COVID-19 en España**



**Gráfico 4. Declaración fallecidos por COVID-19 en España**



Fuente: Instituto de Salud Carlos III, a partir de la declaración individualizada de casos COVID-19 a la Red Nacional de Vigilancia Epidemiológica (RENAVE) a través de la aplicación informática SiViEs.96 Datos actualizados hasta el 21 de junio de 2021



La COVID-19 paralizó al mundo entero, sin contemplaciones ni distinciones.

Sin duda ha sido un punto de inflexión en nuestras vidas que, sin olvidar las grandes pérdidas personales, emocionales y económicas que nos ha ocasionado, también nos ha provocado un fuerte choque de realidad que el ajetreado día a día nos estaba diluyendo.

La pandemia nos ha puesto en valor cosas muy importantes que, aunque ya hacía tiempo que las teníamos sobre la mesa, han resultado catalizadas y puestas en el centro del foco de prioridades:

- ✓ Adaptar al máximo los servicios al cliente
- ✓ Consciencia sobre el cambio climático
- ✓ Comunicación externa e interna de calidad
- ✓ Conciliación familiar (teletrabajo)
- ✓ La unión hace la fuerza

Han pasado ya muchos meses y los expertos aseguran que ahora sí, estamos cerca de recuperar la normalidad en nuestras vidas, pero lo realmente interesante será comprobar si pasado un tiempo ya en la nueva normalidad, hemos sido capaces de conservar las valiosas lecciones aprendidas durante estos duros meses.

## 4. Seguimiento de la actividad en remoto: KPI's

### 4.1. ¿Qué es un KPI?

KPI es el acrónimo de *Key Performance Indicator* (indicador clave de desempeño o indicador de gestión). Estos indicadores nos ayudan a medir el rendimiento y/o nivel de desempeño sobre objetivos marcados previamente.

Los KPI's ya se venían usando hace tiempo, pero con la llegada de la pandemia, se ha aumentado considerablemente su importancia y relevancia.

En un entorno *VUCA*<sup>1</sup> como en el que hoy en día se mueven las organizaciones, tener un control total y diario sobre estos indicadores es fundamental, dado que nos ayuda a verificar si todo avanza correctamente y nos permite detectar a tiempo posibles desviaciones negativas, para poder corregirlas.

***“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”***

Los indicadores de gestión suelen agruparse de forma gráfica en cuadros de mando, para poder tener una visión global y agilizar la toma de decisiones.



<sup>1</sup> Acrónimo de Volatility (volátil), Uncertainty (incierto), Complexity (complejo), Ambiguity (ambiguo)

## 4.2. Características de los KPI's

La practicidad de estos indicadores se basa en que todos tienen unas características muy determinadas. Los KPI's deben ser:

<b>S</b>	Específicos
<b>M</b>	Medibles
<b>A</b>	Alcanzables
<b>R</b>	Relevantes
<b>T</b>	Temporales

Es importante tener claro que estos indicadores no son resultados como tal, sino la explicación de los mismos. Los KPI's tienen como función informar, controlar, evaluar y ayudar en la toma de decisiones.

Cada organización tiene sus propios indicadores de gestión, dependiendo de su sector e intereses. Además, deberán ser elementos vivos e ir cambiando, evolucionando y adaptándose según convenga.

Pueden coexistir muchos tipos de KPI's dentro de una misma organización, solo hay que definirlos de forma correcta, según sus propósitos:

- ✓ Ingresos y costes
- ✓ Fidelización de clientes
- ✓ Competitividad y *branding*<sup>2</sup>
- ✓ Gestión comercial
- ✓ Marketing Digital
- ✓ ...

## 4.3. ¿Cómo establecer un buen KPI?

Para definir correctamente nuestros propios KPI's, antes debemos hacernos las preguntas correctas:

- ✓ ¿Qué pretendemos medir?
- ✓ ¿Cómo lo vamos a medir?
- ✓ ¿Para qué lo queremos medir?
- ✓ ¿Es un factor clave para el proyecto?
- ✓ ¿Quién se va a encargar de supervisarlos?
- ✓ ¿Con qué periodicidad debemos revisarlos?

---

<sup>2</sup> Proceso de construcción de una marca

#### **4.4. KPI's más comunes en la gestión de siniestros**

Como hemos comentado anteriormente, hace ya mucho tiempo que las compañías aseguradoras usan indicadores de gestión, que les ayudan a tomar todo tipo de decisiones estratégicas.

En concreto, en los Centros de Tramitación de Siniestros, los KPI's toman una gran relevancia, dado que se trata de una parte de las entidades aseguradoras que tiene contacto directo con prácticamente todo el resto (mediadores, clientes, suscripción, producto, peritos, reparadores...), por lo que son una gran fuente de información.

De forma general, podríamos dividir los KPI's más importantes para la tramitación de siniestros, en 3 grandes grupos: indicadores de Control Técnico, indicadores de eficiencia e indicadores de Experiencia Cliente.

La actualización de estos datos debe ser diaria, lo que permite identificar rápidamente problemas o desviaciones e iniciar acciones para paliarlas.

No obstante, debe realizarse un análisis más profundo y exhaustivo tanto mensual como anualmente.

##### **4.4.1. Indicadores de Control Técnico**

Estos indicadores son los más elementales dentro de un Centro de Siniestros. Se trata de los 'grandes números' propios de la actividad, y tienen un impacto directo en las cuentas de resultados.

- ✓ Siniestros entrados
- ✓ Siniestros finalizados
- ✓ Siniestros pendientes
- ✓ Siniestros pendientes con gestión activa
- ✓ Comunicaciones recibidas
- ✓ Comunicaciones gestionadas
- ✓ Comunicaciones pendientes
- ✓ Rehabilitaciones
- ✓ ...

##### **4.4.2. Indicadores de Eficiencia**

Miden tanto la eficiencia de los procesos como de las personas. Sirven para detectar si hay déficit o exceso de trabajo; detectar errores de planteamiento; verificar el funcionamiento de nuevas implementaciones...

- ✓ Llamadas atendidas
- ✓ Velocidad de cierre
- ✓ Siniestros pendientes +/- 6 meses
- ✓ Siniestros pendientes +/- 12 meses

- ✓ Comunicaciones gestionadas +48h
- ✓ ...

#### **4.4.3. Indicadores de Experiencia Cliente**

Estos indicadores cada vez tienen más importancia en las compañías aseguradoras, dado que nos aportan información de primera mano sobre las relaciones con los clientes, dándonos pistas sobre los puntos de contacto realmente importantes, y los que no lo son tanto.

- ✓ Incidencias
- ✓ Llamadas recibidas
- ✓ Siniestros rechazados
- ✓ ...

## 5. Teletrabajo

La pandemia ha resultado ser un gran catalizador para muchas cosas, pero sin duda, el teletrabajo ha sido el mayor afectado con diferencia.

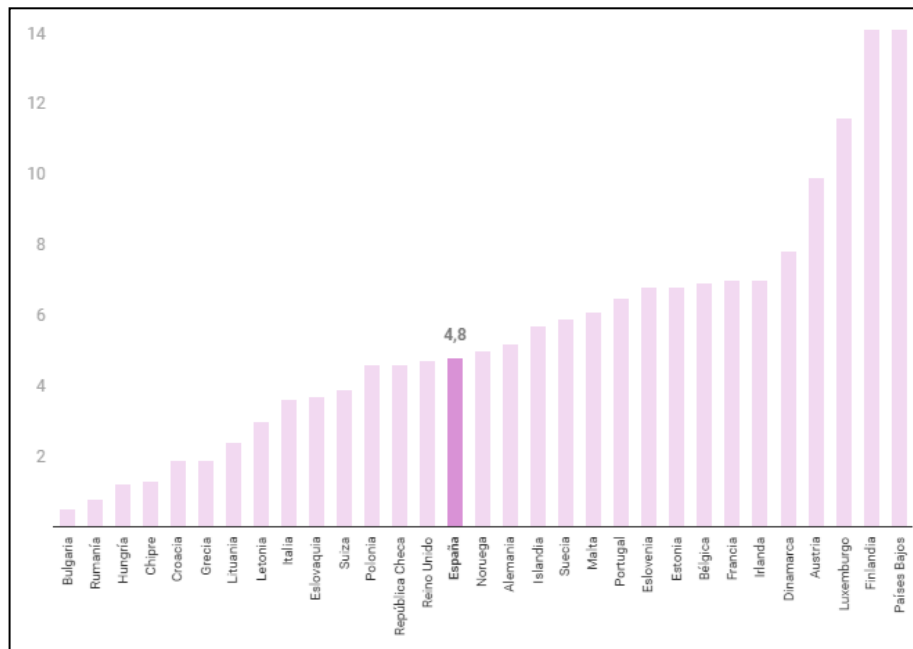
En momentos críticos como los que vivimos sobre todo los primeros meses de pandemia, el teletrabajo fue la tabla de salvación para todas las empresas que no precisaban la presencialidad de sus empleados.

Aunque antes de que llegara la COVID-19 el teletrabajo ya era una realidad en auge en muchos sectores, parecía que en el asegurador estaba costando algo más su implantación. La mayoría de organizaciones disponían ya de pruebas piloto o incluso tenían algunos equipos que realizaban sus tareas en teletrabajo, pero no al 100%

La pandemia nos obligó a pasar de los ensayos a la acción, de un día para otro, y no nos fue nada mal.

Durante el confinamiento, más de tres millones de personas en España se vieron forzadas a teletrabajar durante 2020 a raíz de la pandemia, casi cuatro veces más de las que lo hacían en 2019, según datos del INE. Es un 16% del total de ocupados, cuando en 2019 no llegaba ni al 5%

**Gráfico 5. Porcentaje de ocupados en la UE que teletrabajaron habitualmente en 2019**



Fuente: Eurostat

## 5.1. Modalidades de teletrabajo

Cuando hablamos de teletrabajo, normalmente lo asociamos a trabajar desde el domicilio particular, pero esta no es la única opción para teletrabajar, existen otras modalidades de trabajo a distancia, que poco a poco van tomando relevancia.

### 5.1.1. Trabajo desde el domicilio

Es el modo de teletrabajo más común y extendido en nuestro país. A veces implica el uso de equipos o accesorios propios.

Es preciso garantizar condiciones óptimas de conexión a internet, si el trabajo lo requiere, así como un espacio y mobiliario adecuado, que cumpla con los protocolos de seguridad y salud.

Los mayores inconvenientes de este modelo de teletrabajo, son el riesgo de no *desconexión digital*<sup>3</sup> y el aislamiento social.

### 5.1.2. Centros de teletrabajo o telecentros

Se trata de oficinas con recursos, equipos e instalaciones de telecomunicaciones compartidas.

Las principales ventajas de estos centros son:

- ✓ Reducción en los tiempos de desplazamientos, lo cual supone un ahorro de tiempo y dinero, además de ayudar a la conciliación familiar.
- ✓ Facilidad en trasladar puestos de trabajo a áreas menos pobladas (rurales)
- ✓ Son una solución sencilla al problema del aislamiento social.
- ✓ Mejoran el aprovechamiento de los centros y lugares de trabajo, dado que pueden ser ocupados 24/7 por diferentes personas sin relación empresarial entre ellas.

---

<sup>3</sup> Derecho de los empleados a no contestar videollamadas, emails, WhatsApps o cualquier otro tipo de comunicación fuera de su horario laboral, así como respetar el tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones, además de la intimidad personal y laboral.

### 5.1.3. Teletrabajadores móviles o itinerantes

Este modelo es el menos extendido a día de hoy, dado que supone la utilización de redes telefónicas y radiofónicas, las cuales precisan de adelantos tecnológicos a precios asequibles.

Este tipo de teletrabajo hace posible que no exista una necesidad de lugar fijo de trabajo, favoreciendo la conciliación familiar y la libertad de trabajar desde cualquier lugar.

## 5.2. Deslocalización

Sin duda el teletrabajo ha venido para quedarse, pero ¿para quedarse dónde exactamente?

El trabajo a distancia tiene muchas ventajas (conciliación familiar, flexibilidad horaria, aumento de la productividad, menores costes, mejora el medio ambiente...), pero puede facilitar un efecto no deseado: la deslocalización laboral.

Hasta ahora, cuando una empresa se planteaba reducir costes, se planteaba la deslocalización de organizaciones enteras. Con el auge del teletrabajo, se abre el abanico de posibilidades de deslocalizar, sin necesidad de un movimiento físico de todo el personal. Eso sí, siempre que las empresas sean sensibles a la digitalización.

Con todo esto, se reduce la ventaja competitiva de un empleado, en cuanto a su proximidad al centro de trabajo.

Ya en abril de 2020, con la crisis provocada por la pandemia en su momento álgido, el historiador israelí [Yuval Noah Harari](#) planteaba la siguiente situación:

***“Si las universidades se dan cuenta de que pueden enseñar por Internet, una vez que termine la crisis, aunque muchos cursos vuelvan a la normalidad, otros se seguirán impartiendo online, lo que significa que pueden contratar personas en otros países para dar clases, algo que podría cambiar el mercado laboral académico, por ejemplo, con universidades europeas contratando profesores de India, que les serían mucho más baratos y podrían enseñar de forma virtual. Es solo un ejemplo de lo que podría pasar en muchas más industrias.”***

Para las empresas aptas para el teletrabajo, no solo se trata de la oportunidad de adaptarse al medio digital y de asegurar la capacidad de seguir trabajando ante una nueva situación de confinamiento, sino también la oportunidad de trasladar parcialmente los costes a los empleados (espacios, mobiliario, consumos...)



Actualmente, podría decirse que existen tres formas de entender el teletrabajo: complementaria, sustitutiva y consustancial.

La complementaria es la que usan actualmente la mayoría de empresas. Se trata de un híbrido entre jornadas presenciales y virtuales, que ayudan a mantener el contacto entre empresa y trabajador.

La sustitutiva pasa por el cambio radical y total, de puestos físicos a virtuales.

Por último, la consustancial, que por ahora parece la más lejana a nosotros, consiste en tener la propia empresa en la red, sin espacio físico adonde ir.

En cualquiera de los tres casos, existen oportunidades y riesgos que hay que sopesar bien antes de su planteamiento.

### 5.3. ¿Ventaja competitiva?

Cada vez son más las empresas que apuestan por una modalidad de trabajo a distancia, ya sea total o parcialmente, pero ¿puede llegar a ser su implementación una ventaja competitiva en el mercado?

Aunque sus ventajas pueden variar según el sector al que pertenezca nuestra empresa, el teletrabajo tiene muchas ventajas comunes que pueden suponer una clara ventaja competitiva en nuestro entorno.

- ✓ Mayor productividad  
El trabajo desde casa suele ir ligado a una política de objetivos previamente acordados, lo cual hace posible que los empleados cumplan sus tareas de una forma más eficiente.  
Si se cuenta con una flexibilidad total en horarios, las personas pueden organizarse para aprovechar los momentos de mayor concentración, lo cual conlleva una mejora en la productividad.
- ✓ Reducción del absentismo laboral y aumento del compromiso  
Una mayor libertad horaria hace reducir las horas de trabajo perdidas. Para los empleados es más fácil conciliar vida laboral y personal, lo que incrementa su grado de autodisciplina, satisfacción y compromiso con los proyectos planteados por la empresa.
- ✓ Menor inversión en equipamientos/infraestructuras  
Tanto si se opta por una fórmula de teletrabajo parcial como total, la reducción de costes para la empresa es innegable.  
En una primera fase de implementación de trabajo a distancia puede que se perciba justo lo contrario, dada la necesidad de adaptación del trabajo presencial al virtual, pero sin duda existe una reducción de costes a largo plazo.

- ✓ Conciliación familiar  
En muchas ocasiones, esta es sin duda la ventaja más apreciada por los empleados, dado que responde a una de las demandas más importantes para ellos. Las dificultades para conciliar la vida personal y la laboral se ven reducidas en gran parte al poder trabajar cuando y donde el empleado decida.
- ✓ Motivación y satisfacción del empleado  
Aspectos como la libertad horaria y una mayor conciliación familiar, impactan de forma directa sobre la motivación y satisfacción de los empleados.
- ✓ Fomento de la responsabilidad corporativa  
El teletrabajo puede ser complicado o contraproducente en algunos casos. Hay que saber autogestionarse y organizarse correctamente. Aplicado de forma correcta, el trabajo a distancia favorece la responsabilidad corporativa, dado que los empleados adquieren compromisos con la empresa que benefician a ambas partes.
- ✓ Reclamo para el talento  
Cada vez hay más perfiles de profesionales huyen de un modelo de trabajo tradicional, en el que la presencialidad del empleado es imprescindible para la empresa. Esto se está viendo acentuado por las nuevas generaciones que llegan al mercado laboral tras haber crecido en un entorno digital muy potente. En este sentido, ofrecer modelos de teletrabajo parcial o incluso total, puede ser una atracción extra para el talento.

#### **5.4. Inconvenientes del teletrabajo**

Como todas las cosas en la vida, el teletrabajo también tiene sus inconvenientes. No obstante, bien identificados pueden intentar paliarse para lograr reducir su impacto negativo sobre nuestro modelo de trabajo escogido.

Algunos de los inconvenientes más comunes del trabajo a distancias, son:

- ✓ Dificultad en implementar cambios organizativos  
El teletrabajo puede resultar totalmente ineficaz si no existe una relación de confianza entre empresa y empleados. Debe existir una comunicación bidireccional sincera y clara, para poder llevar a cabo los objetivos comunes.
- ✓ Complicación para el trabajo en equipo  
Uno de los mayores inconvenientes del trabajo a distancia es el aislamiento. Aunque hoy en día existen plataformas muy potentes para la comunicación entre equipos, aún se precisa la presencialidad para según qué gestiones.

- ✓ Eludir responsabilidades  
El teletrabajo implica no tener al jefe supervisando todo el tiempo. El éxito o el fracaso de un modelo de trabajo a distancia recae mayormente en la autodisciplina de los empleados. Aún sin ser presencial, los responsables deben ejercer acciones de seguimiento con el equipo, para lograr mantener intactas las responsabilidades internas.
- ✓ Ciberseguridad  
Independientemente de si el trabajo es presencial o virtual, la ciberseguridad es una cuestión que cada vez más preocupa a las empresas. Sin duda, en el trabajo a distancia hay un incremento importante del riesgo, por lo que hay que garantizar una protección apropiada.

## 5.5. Motivación a distancia de los equipos

Como ya se ha comentado anteriormente, existen algunos inconvenientes o dificultades que conlleva el trabajo no presencial.

Justo antes de que el coronavirus pusiera nuestro mundo patas arriba, las organizaciones estaban muy focalizadas en realizar acciones para maximizar la motivación a sus empleados, y conseguir así un mayor sentido de pertenencia con la empresa, lealtad y reconocimiento.

Una de las principales preocupaciones de las empresas durante la pandemia, fue cómo mantener el nivel de motivación de los empleados, a distancia.

Sin duda las empresas exprimieron sus ideas para lograr conseguir su propósito que, además del sentido estrictamente laboral, también podría reforzar el momento personal que estábamos viviendo.

Cada organización encontró sus maneras, pero, en definitiva, existen rasgos comunes que garantizan el éxito de la motivación a distancia:

- ✓ Poner cara  
Si una pandemia como esta nos hubiera atropellado hace no tanto, sin duda habría sido mucho más complicado sobrellevarla. Los niveles y herramientas de digitalización que tenemos hoy en día, han ayudado a que el aislamiento tanto laboral como personal, fuera más llevadero. Aún sin contacto físico, el hecho de poder vernos las caras virtualmente, ha sido uno de los pilares más importantes durante esta pandemia. Con ello hemos podido estar “un poco más cerca” los unos de los otros, facilitando una correcta comunicación.
- ✓ Impulsar la colaboración  
Aunque parezca complicado hacerlo a distancia, la colaboración y el hecho de compartir conocimientos o dificultades, ayuda a crear un ambiente de confianza y apoyo entre las personas.

- ✓ Coffee time  
Una de las herramientas más recurrentes durante la pandemia. Muchos responsables han reservado de forma inamovible, un espacio de tiempo semanal para reunirse con el equipo y hablar de temas no laborales. Se trata de un momento de *break*<sup>4</sup> para ayudar a la relajación mental necesaria, para poder mantener el nivel de trabajo.
- ✓ Ponerse a disposición  
Algo muy importante durante la pandemia, fue la necesidad de saber que había alguien “ahí”. Fue requisito indispensable que los responsables hicieran saber a sus equipos que podían contar con ellos en todo momento, y en ocasiones, no solo laboralmente hablando.
- ✓ Comunicación fácil y clara  
Aunque se han fomentado mucho las videollamadas y videoreuniones, trabajar a distancia implica perder una parte de la comunicación no verbal. Es por ello clave que la comunicación sea clara y entendible en todo momento, para poder facilitar su correcta recepción.

## 5.6. Legislación vigente

Tras el desasosiego en el que se vio inmerso todo el mundo con el coronavirus, y viendo en el teletrabajo un futuro más presente que nunca, el pasado 22 de septiembre de 2020 se aprobó el [Real Decreto-Ley 28/2020](#), sobre el trabajo a distancia.

Este modelo se define como voluntario para los trabajadores, y con obligaciones para las empresas que decidan adoptarlo.

Los puntos más importantes de este decreto-ley, son:

- ✓ Voluntariedad  
El teletrabajo será voluntario para ambas partes. Será reversible y no podrá ser causa de despido o de modificación de las condiciones laborales del empleado, si éste se negara a adoptar este modelo de trabajo.
- ✓ ¿Qué se considera teletrabajo?  
Para poder aplicar la nueva normativa de teletrabajo, la jornada a distancia deberá ser de al menos un 30% durante un período de 3 meses. Es decir, mínimo 1,5 días a la semana.

---

<sup>4</sup> Hacer un break: romper con la rutina durante un espacio de tiempo, para seguir con ella después, con más fuerzas.

✓ Tipos de teletrabajo

La regulación diferencia entre:

- Trabajo presencial: se presta desde el centro de trabajo elegido por la organización.
- Teletrabajo: trabajo a distancia prestado de forma permanente o de forma prevalente, con medios y sistemas telemáticos o informáticos.
- Trabajo a distancia: se presta desde el domicilio o lugar elegido por el empleado, y de forma regular.

✓ Gastos

Quien paga qué. Este ha sido uno de los puntos que más tensión ha generado en la negociación. El decreto-ley determina que la empresa debe encargarse de la dotación y mantenimiento de las herramientas, equipos y medios de que precise el empleado para poder trabajar en remoto. A su vez, la ley también indica que el “*desarrollo de la actividad tiene que ser sufragado o compensado por la empresa*”. Los convenios colectivos podrán establecer el mecanismo para determinar y compensar los gastos.

✓ Flexibilidad horaria

Se garantiza la flexibilidad horaria pero también se establece que se pueden fijar tiempos de disponibilidad obligatoria. En este sentido, el empleado tiene garantizados los tiempos de trabajo y de descanso, pero también existe una franja horaria en la que el trabajador debe estar disponible.

✓ Mismos derechos que en presencial

El decreto-ley garantiza la igualdad de derechos entre trabajo presencial y teletrabajo. La empresa no podrá modificar aspectos como el sueldo, la duración del contrato laboral, los tiempos de trabajo... y se deberá garantizar el plan de carrera y la formación.

✓ Firma de acuerdo

Hay que formalizar por escrito el acuerdo de trabajo en remoto, entre empresa y trabajadores. En el mismo deberán aparecer un “contenido mínimo obligatorio”, con los 12 puntos que se destacan en el texto normativo.

✓ Control

La empresa podrá adoptar las medidas que considere “más oportunas de vigilancia y control”, para garantizar el rendimiento de sus empleados y el cumplimiento del horario; siempre que se respete la dignidad e intimidad del trabajador.

## 6. ¿Cómo ha evolucionado la gestión de los equipos de siniestros con la pandemia?: Sistemas/formas de gestión que han venido para quedarse

Pasado más de 1 año desde el inicio de la pandemia, aunque a día de hoy aún no podemos hablar totalmente en pasado de ella, ya existen muchos artículos e informes que evalúan minuciosamente todos los retos y oportunidades que se han generado en el sector asegurador.

En este apartado del trabajo, se pretenden analizar estos retos y oportunidades, y para ello he tenido la suerte de contar con la colaboración de varias personas directamente vinculadas con los Departamentos de Gestión de Siniestros Diversos, de diferentes compañías líderes en el mercado asegurador:

- ✓ Javier Alejos (Director de Siniestros Empresas / Head of Commercial Lines Claims, en AXA)
- ✓ Mario Anero (Director Express Claims. Motor, Property, Accidents & Life, en ZURICH)
- ✓ Adrià Diez (Director Centro de Siniestros Diversos, en GRUPO CATALANA OCCIDENTE)
- ✓ Ricard Ribas (Head of Non-Motor Claims, en ALLIANZ)
- ✓ Gema Sanz (Control de Gestión No Vida. Área Control de Gestión, Reporting y Presupuestos, en MAPFRE)

Con cada uno de ellos se ha realizado una entrevista individual, en las cuales se ha comentado cómo cada compañía gestionó el impacto de la pandemia en su inicio, cómo sobrellevaron los meses más estrictos de confinamiento, qué retos y oportunidades se han planteado en el camino y finalmente, cómo se está planteando la 'vuelta a la normalidad'.

### 6.1. La clave de la pandemia: el teletrabajo

A pesar de que el teletrabajo no era algo altamente instaurado en el sector asegurador en España antes de la pandemia, la mayoría de compañías ya contaban con proyectos más o menos enfocados al desarrollo de esta forma de trabajar.

Sin lugar a dudas, si una pandemia como la que hemos sufrido nos hubiera sorprendido hace no muchos años atrás, sin los avances tecnológicos, la digita-

lización y las herramientas informáticas y ofimáticas de que disponemos hoy en día, no se hubiera salido de ésta tan solventemente como se ha hecho.

Todo esto nos permitió seguir trabajando, con más o menos normalidad y desde casa, cuando a mediados de marzo de 2020, se declaró el Estado de Alarma en España.

En el peor de los casos, tener como mínimo un pie ya metido en el mundo del trabajo a distancia, fue la clave del éxito para poder seguir con todas las tareas y gestiones que conlleva nuestro trabajo.

De un día para otro, se pasó de tener equipos teletrabajando en diferentes %, a tener el 100% de los empleados desempeñando sus tareas desde casa.

La labor informática fue titánica y a contrarreloj.

En muchos casos se tuvieron que crear y/o ampliar redes VPN<sup>5</sup> para trabajar en remoto desde el domicilio, dado que no se disponía de equipos portátiles de empresa suficientes, para proporcionar a todos los empleados.

Esto generó algún problema de ciberseguridad puntual, que sufrieron algunas compañías aseguradoras como MAPFRE, la cual fue víctima de un [ciberataque en agosto de 2020](#)

Poco a poco las organizaciones fueron dotando a todos sus empleados con equipos portátiles propios, lo que facilitaba la gestión y reforzaba notablemente la ciberseguridad.

En algunas compañías (sobretudo dependiendo de su ubicación geográfica y los niveles de alarma sanitaria en cada zona), ya han empezado a plantear la vuelta presencial a las oficinas, eso sí, todas coinciden en que ya no será como antes, y que los niveles de teletrabajo se verán altamente incrementados de forma general para todos sus trabajadores, apostando mayoritariamente por modelos híbridos que combinen el trabajo presencial con el teletrabajo.

## **6.2. Indicadores de Gestión, herramienta precisa para el control a distancia**

Como ya hemos visto en detalle en el apartado nº4, los indicadores de gestión o KPI's han tomado una gran relevancia durante la pandemia, dado que han permitido a las empresas poder llevar un mayor y mejor control de la actividad y la calidad de la gestión de los empleados en la distancia.

Si bien ya eran importantes antes de la pandemia, el nulo contacto presencial que creaba inseguridad en las organizaciones, fue solventado con un riguroso

---

<sup>5</sup> Acrónimo de Virtual Private Network (red privada virtual), permite la extensión segura de la red de área local sobre una red pública o no controlada.



control de estos indicadores, los cuales han plasmado el esfuerzo y compromiso de todos los equipos humanos, al no registrar empeoramiento de cifras ni en los momentos más críticos de la pandemia.

Los principales indicadores que se han tenido en cuenta durante la pandemia, han sido aquellos que permiten analizar la productividad efectiva de las personas, tanto a nivel de equipo como individual.

### **6.3. La difícil tarea de mantener la motivación a distancia**

Si ha habido un reto por excelencia creado por la pandemia, ese ha sido la gestión de los equipos a distancia.

Como ya se ha comentado anteriormente, la mayoría de compañías tenían un porcentaje de teletrabajo en mayor o menor medida, pero ninguna de ellas se había planteado gestionar a todo su equipo a distancia, durante tanto tiempo.

No ha sido fácil. Además de la inexperiencia en este ámbito, se sumó la difícil situación personal que se estaba viviendo en cada uno de nuestros hogares.

Las organizaciones no solo debían preocuparse de lo estrictamente laboral, sino también de lo personal, demostrando una gran empatía con sus empleados, los cuales respondieron con una colaboración y un compromiso excepcionales.

La imaginación y la innovación han tomado una gran importancia en todo este proceso. En cada empresa se han generado iniciativas que han ayudado a mantener la motivación de sus empleados en la distancia y, además, como efecto colateral, se han creado o reforzado lazos personales importantes: desde un café virtual para hablar de temas no relacionados estrictamente con el trabajo, hasta comparecencias semanales del CEO abiertas a todos los empleados, donde se explicaba cómo iba la evolución de la pandemia y la afectación de ésta en la compañía.





La mayoría de organizaciones han aptado por usar plataformas como Microsoft TEAMS, las cuales permiten la comunicación y colaboración combinando herramientas como chats, reuniones con vídeo, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.

La pandemia ha cambiado la forma de gestionar el equipo humano, demostrando que un modelo que apueste firmemente por el teletrabajo es posible que funcione con éxito. Evidentemente han existido dificultades, pero de ellas hay que servirse para aprender y mejorar.

Los participantes en las entrevistas, coinciden en creer que toda esta experiencia ha servido para dar agilidad a las gestiones (tanto del propio trabajo como personales), optimizando recursos y evitando pérdidas de tiempo que se daban en presencial (traslados para reuniones, posibilidad de coincidir todos los implicados en un asunto en una misma plataforma de comunicación...)

También hay unanimidad en cuanto a considerar que se ha incrementado el nivel de eficiencia, sobre todo debido al gran avance en la digitalización de procesos.

La productividad en cambio, ha resultado ser la misma teletrabajando que en presencial, lo cual es bueno, dado que no se ha visto afectada negativamente por el hecho de no estar físicamente en la oficina.

#### **6.4. Cómo realizar nuevas incorporaciones a distancia con éxito**

A pesar de la grave situación sanitaria que hemos y seguimos viviendo, no se han reflejado puntas importantes de bajas en los empleados por motivos directamente relacionados con la COVID-19

Si bien es cierto que esto no hubiera sido así de no haber podido realizar teletrabajo, dado que ha habido muchos casos en los que el hecho de poder trabajar desde el domicilio, ha ayudado a que los trabajadores pudieran seguir cumpliendo con sus obligaciones laborales.

No obstante, y dado que la actividad ha seguido con la máxima normalidad posible, muchas organizaciones han precisado incorporar nuevo personal a sus equipos, lo cual ha supuesto un gran esfuerzo dado que formar a alguien a distancia, no es tarea fácil.

Todas las organizaciones tenían planes de formación previos a la pandemia, pero han tenido que adaptarlos rápidamente a las nuevas condiciones, para garantizar una formación fácil, clara y exitosa.

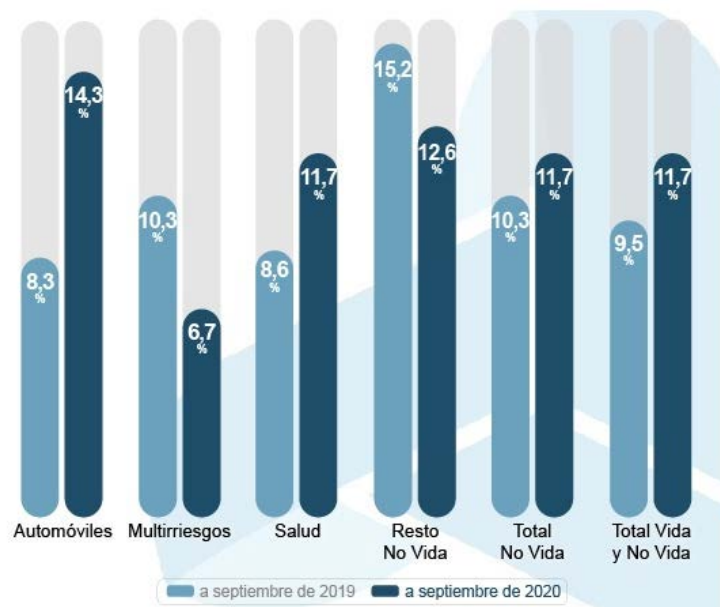
La mayoría de los participantes coinciden en considerar que la pandemia ha ayudado a organizar y estructurar mucho mejor la formación y los planes de acogida.

## 6.5. Las puntas de siniestralidad por atmosféricos, no entienden de pandemias

En los primeros meses estrictos de confinamiento, el impacto de la siniestralidad varió mucho dependiendo de los productos.

Los casos más claros son los de autos y salud, los cuales vieron disparados sus resultados técnicos dada la baja siniestralidad sufrida durante la pandemia, mientras que otros como multirriesgos o el resto de no vida, aunque al inicio también se observó una reducción en sus declaraciones, éstas finalmente fueron trasladadas a partir de junio de 2020, cuando la pandemia empezó a experimentar su primera estabilización.

Gráfico 6. Variación Resultados Técnicos ramos entre años 2019 y 2020



Fuente: ICEA. Resultado técnico de productos.

No obstante, existe una tipología de siniestros que no entiende de pandemias, y ha seguido azotando de siniestralidad a su paso: los fenómenos meteorológicos.

En enero de 2020 nos irrumpía la Borrasca Gloria, la cual aún coleaba cuando se decretó el estado de alarma por la pandemia, un par de meses después. El descenso de siniestralidad en otras tipologías, ayudó al trance de adaptación al teletrabajo de los equipos, no sufriendo graves retrasos en la gestión de estos siniestros.

Después de Gloria siguieron otras borrascas de gran impacto, pero con menos repercusión a nivel de siniestros, hasta que en enero de 2021 llegó Filomena.

Desde enero de 2020 hasta junio de 2021, AEMET ha registrado un total de 21 borrascas de gran impacto en España, las cuales han colapsado los Centros de Siniestros en varias ocasiones.

### Gráfico 7. Borrascas de gran impacto en las temporadas 19-20 y 20-21

Tabla resumen de las borrascas con gran impacto de la temporada 2019-2020

Nombre	Fecha de nombramiento	Servicio Met. que puso el nombre	Estudio del episodio
Amelie	1 de noviembre de 2019	Météo-France	<a href="#">Borrasca Amelie</a>
Bernardo	9 de noviembre de 2019	AEMET	<a href="#">Borrasca Bernardo</a>
Cecilia	21 de noviembre de 2019	AEMET	<a href="#">Borrasca Cecilia</a>
Daniel	15 de diciembre de 2019	AEMET	<a href="#">Borrasca Daniel</a>
Elsa	16 de diciembre de 2019	IPMA	<a href="#">Borrasca Elsa</a>
Fabien	18 de diciembre de 2019	AEMET	<a href="#">Borrasca Fabien</a>
Gloria	17 de enero de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Gloria</a>
Herve	3 de febrero de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca Hervé</a>
Ines	12 de febrero de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca Inés</a>
Jorge	27 de febrero de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Jorge</a>
Karine	29 de febrero de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Karine</a>
Leon	1 de marzo de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca León</a>
Myriam	3 de marzo de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca Myriam</a>
Norberto	5 de marzo de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca Norberto</a>
Odette	24 de septiembre de 2020	RMI (Bélgica)	<a href="#">Borrasca Odette</a>

Tabla resumen de las borrascas con gran impacto de la temporada 2020-2021

Nombre	Fecha de nombramiento	Servicio Met. que puso el nombre	Estudio del episodio
Alex	1 de octubre de 2020	Météo-France	<a href="#">Borrasca Alex</a>
Barbara	18 de octubre de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Barbara</a>
Clement	28 de noviembre de 2020	IPMA	<a href="#">Borrasca Clement</a>
Dora	3 de diciembre de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Dora</a>
Ernest	7 de diciembre de 2020	AEMET	<a href="#">Borrasca Ernest</a>
Filomena	5 de enero de 2021	AEMET	<a href="#">Borrasca Filomena</a>
Gaetan	19 de enero de 2021	IPMA	<a href="#">Borrasca Gaetan</a>
Hortense	20 de enero de 2021	AEMET	<a href="#">Borrasca Hortense</a>
Ignacio	22 de enero de 2021	AEMET	<a href="#">Borrasca Ignacio</a>
Justine	26 de enero de 2021	IPMA	<a href="#">Borrasca Justine</a>
Karim	17 de febrero de 2021	AEMET	<a href="#">Borrasca Karim</a>
Lola	21 de abril de 2021	IPMA	<a href="#">Borrasca Lola</a>

Fuente: AEMET

A pesar de todo, se han superado con solvencia todos los momentos críticos, sin caer en retraso excesivo de tramitación.

En momentos de necesidad, hay diferentes opciones para superar una punta de siniestralidad: apoyo de departamentos análogos, proveedores externos que trabajen habitualmente o no con la organización, y en menor medida, empresas temporales.

## 6.6. Retos superados con nota

Durante todos los meses que llevamos de pandemia, se han generado retos de todo tipo a todos los niveles: desde descubrir cómo instalar una VPN en un ordenador particular para poder conectar en remoto con el equipo del trabajo, hasta conseguir un espacio adecuado para poder llevar a cabo el desempeño de la actividad.

Dejando de lado situaciones anecdóticas, la pandemia nos ha ayudado a cambiar muchas cosas y a acelerar muchas otras que si ella, aún nos faltaría mucho para poder conseguirlas.

Ser más ordenados, estar más estructurados y más comprometidos, haciendo acciones periódicas programadas; incorporación de herramientas como la plataforma TEAMS, que ayuda a optimizar tiempos y a ser más eficientes; aceleración global de la digitalización; mejores modelos de formación; trabajar y mantener la actividad en remoto, y un mejor control de la misma...

Son muchos los retos que se nos han planteado, de los que hemos aprendido y de los que debemos lograr un aprendizaje profundo para conservar todo lo bueno que hemos conseguido.

Pero si hay algo en lo que coincidimos todos, es en que la pandemia ha logrado la paradoja de hacernos tener una mejor y mayor comunicación, a pesar de estar lejos.

En los últimos años todas las organizaciones han puesto el foco sobre la comunicación: talleres de comunicación efectiva, formaciones en comunicación de calidad, aprender a comunicarnos en el lenguaje adecuado para cada caso...

Existen infinidad de definiciones sobre qué es la comunicación, pero básicamente hay que garantizar que un emisor sepa hacer llegar la información que quiere trasladar, de una forma adecuada, a sus receptores, y viceversa. Parece sencillo, pero no lo es.

No estar físicamente juntos, es un hándicap difícil de sobrellevar. Existe una infinidad de información que perdemos (comunicación no verbal), y a pesar de poder realizar videollamadas, no es lo mismo.

Esta dificultad nos ha llevado a ser mejores comunicadores, logando tener una comunicación de calidad a pesar de las circunstancias.

## 6.7. El mal de la “reunionitis”

Evidentemente, no todo en la pandemia ha resultado ser un éxito, también se han creado malos hábitos que deben corregirse.

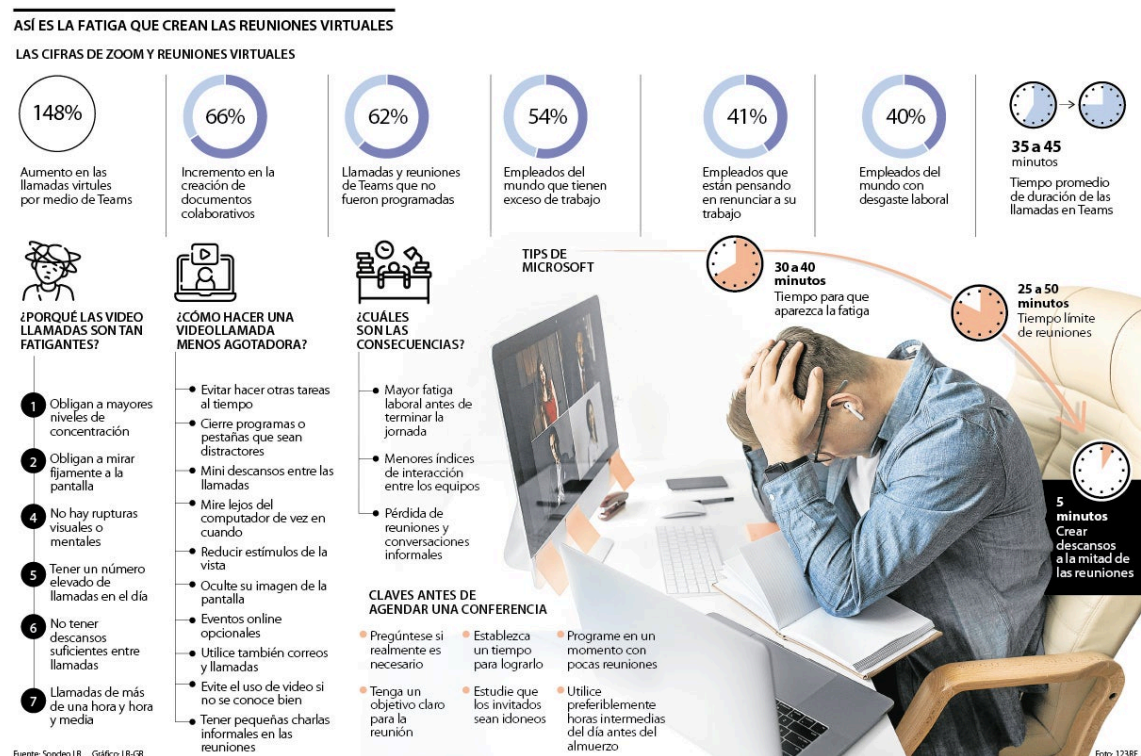
Todos los participantes en las entrevistas, han señalado como punto negro el exceso de reuniones.

La sensación de falta de control por no ver físicamente al equipo, ha ocasionado que se organizaran reuniones para todo.

Según un estudio realizado por Microsoft, su plataforma TEAMS ha aumentado el número de reuniones en un 148%, incrementando la duración media de las mismas de 35 a 45 minutos, y siendo un 62% de ellas no programadas con antelación.

Todo esto ha desencadenado otras cifras relevantes como, por ejemplo, que el 54% de los empleados consideran que tienen exceso de trabajo, o que el 40% afirma sufrir desgaste laboral.

Gráfico 8. Reuniones virtuales en cifras



Fuente: Sondeo LR

La mayoría de organizaciones ya está poniendo remedio al mal de la “reunionitis”, poniéndose objetivos como el de reducirlas como mínimo al 50%

## 6.8. Peritar en tiempos de pandemia

Otro de los cambios más significativos que nos ha traído la pandemia, es la forma de peritar. Previamente ya había compañías que se habían iniciado en la teleperitación para determinadas tipologías de siniestros, pero la pandemia también ha catapultado la peritación a distancia.

Se trata de una herramienta que agiliza muchísimo las gestiones del trámite, reduce tiempos de gestión, tanto para los clientes como para las compañías, y resulta altamente eficiente.

En uno de los artículos publicados por “Actualidad Aseguradora” de INESE, en el que se ha realizado un [especial sobre teleperitación](#), se realiza una interesante radiografía sobre pros y contras de esta herramienta, donde se concluye que las aseguradoras auguran claramente la consolidación de este servicio.



**Gráfico 9. Comparativa de teleperitaje en diferentes compañías aseguradoras españolas**





Fuente: INESE. Artículo Especial Teleperitación en “Actualidad Aseguradora”



## 6.9. Sentencia de Girona, la anécdota que nos pone “en jaque”

El pasado 3 de febrero de 2021, la Audiencia Provincial de Girona, dictó contra todo pronóstico [sentencia firme contra una compañía aseguradora](#), para indemnizar a uno de sus clientes por la paralización de su actividad durante la pandemia.

Esto generó un gran revuelo en el sector asegurador, dado que dicha sentencia iba en contra de las condiciones pactadas en el contrato de póliza entre la aseguradora implicada y su cliente.

El Profesor de Derecho Civil y Director de la Cátedra Fundación INADE – UDC, Fernando Peña, ha realizado un [informe sobre el impacto de la sentencia de Girona](#), del cual se desprenden 4 conclusiones importantes:

- ✓ La sentencia sólo es vinculante para las partes implicadas que fueron parte en el proceso.
- ✓ El fallo de la Audiencia Provincial de Girona, no es fácilmente replicable en otros casos similares.
- ✓ Existe el riesgo de que se pueda considerar que la cláusula que excluye las pérdidas por cierre gubernativo, sea una cláusula limitativa.
- ✓ Para evitar problemas como éste, es estrictamente necesario que las compañías aseguradoras se aseguren, no solo que los clientes reciben una copia de la póliza que contratan, sino que la devuelvan firmada.

Una pandemia no entiende de marcas, ni dimensiones, ni cifras, y ello queda claramente plasmado en las entrevistas realizadas, dado que, a pesar de que las compañías que han participado son muy diferentes entre sí, todas han pasado por dificultades y retos muy similares, de los cuales han sacado un gran aprendizaje y sin duda, muchos cambios que han llegado para quedarse.

## **7. Como ha afectado la pandemia en la relación entre los clientes y sus compañías aseguradoras**

La pandemia ha provocado una gran cantidad de cambios, pero si algo se ha visto principalmente afectado, es nuestra escala de prioridades.

En uno de los momentos de mayor confusión y desconcierto mundial, en el que el coronavirus nos ha obligado a frenar nuestro frenético ritmo de vida, y seguramente obligado a replantearnos si estábamos haciendo lo que realmente queríamos, con quien queríamos y cómo queríamos, las personas hemos dedicado tiempo a pensar y replantear ciertas cosas que impactaban de forma directa nuestro día a día.

En este sentido, el papel que desempeñan las aseguradoras en la sociedad, es francamente importante.

**¿Qué esperan las personas de sus aseguradoras?**

**¿Cómo pueden las aseguradoras satisfacer las necesidades de sus clientes?**

Éstas son 2 preguntas importantes que las aseguradoras deben replantearse después de la pandemia.

### **7.1. Nuevos hábitos**

El Comité Asesor de Innovación de UNESPA solicitó a la consultora Salvetti Llombart, realizar un estudio sobre éstas y otras cuestiones relacionadas, sobre cómo ha afectado la pandemia a la relación entre clientes y aseguradoras.

Este estudio se ha basado en más de 1.500 horas de entrevistas a una muestra de población española heterogénea, que fuera una fiel representación del conjunto de sociedad en cuanto a edades, profesiones, clases sociales... Clientes de diferentes tipos de seguros, que recurren a canales distintos para adquirir sus productos aseguradores.

La pandemia ha provocado un aumento de los contactos entre las aseguradoras y sus clientes, lo que exige una mayor participación de las organizaciones en la reconstrucción de la era posterior a la COVID-19, y una mayor transparencia como medio de comunicación, conveniente para establecer confianza. La gente quiere una fuente de información que sea confiable, verdadera, actualizada e imparcial. Con el desarrollo de la tecnología, la información y los datos

jugarán un papel importante, y los usuarios serán más cautelosos al transferir datos a terceros y querrán poder limitar el uso de los mismos.

En los diferentes productos aseguradores, los entrevistados hacen hincapié en la movilidad y en su prioridad actual es moverse con seguridad. Quieren proteger su salud de forma accesible e integral.

En cuanto a la vivienda, querían cubrir el espacio en función del uso, en lugar de proteger el hogar como un todo.

En última instancia, reconocen la importancia del ahorro debido a las incertidumbres que existen para el futuro.

En tema de prestaciones, las personas entrevistadas identifican un deseo claro: estar plenamente protegidos. En otras palabras, abarcar a toda la familia, más allá del individuo; que el hogar tenga prestaciones integrales; que las coberturas se puedan ajustar; que los ahorros estén fácil y rápidamente disponibles si se necesitan por circunstancias personales (ERTE, despidos...)

Después de la pandemia, los usuarios tienen claro que la mejor opción será una combinación híbrida entre comunicación digital y personal con sus compañías de seguros, lo cual aunará los puntos fuertes de la tecnología digital (sencillez, rapidez, adaptabilidad...) y las ventajas de la presencialidad (cercanía, personalización...)

Los encuestados consideran que las aseguradoras deben dejar de ser una industria reactiva, y tomar la iniciativa con prevención y proactividad.

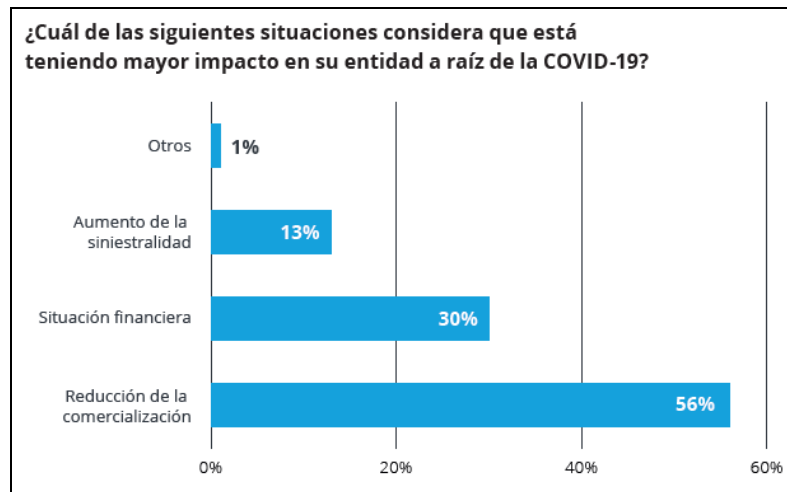
Los seguros deberán brindar asesoramiento adicional en materia de prevención, capacitación, concienciación y personalización (legal y financiera), frente a la reestructuración económica y social posterior a la COVID-19

## **7.2. Impacto en el modelo de distribución**

En junio de 2020 Deloitte publicó el artículo "[Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador](#)", en el cual se mostraban las conclusiones de una encuesta realizada a más de 130 panelistas que ocupaban posiciones directivas en el sector asegurador.

En dicho artículo, se pone de manifiesto que el que se considera mayor impacto sufrido por las aseguradoras, como resultado de la pandemia, ha sido la reducción de la comercialización, seguido de la problemática con la situación financiera.

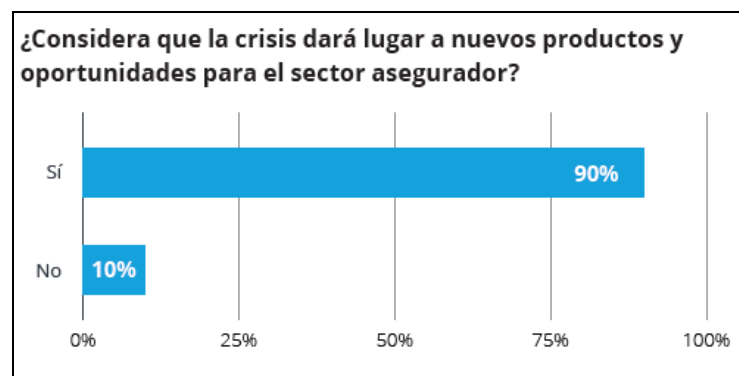
**Gráfico 10. Situaciones con impacto relevante para las entidades aseguradoras, a raíz de la COVID-19**



Fuente: Deloitte, artículo “Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador”

En este sentido, la mayoría de panelistas opinan que la nueva situación provocará novedades en el abanico de productos, coberturas y servicios ya existentes.

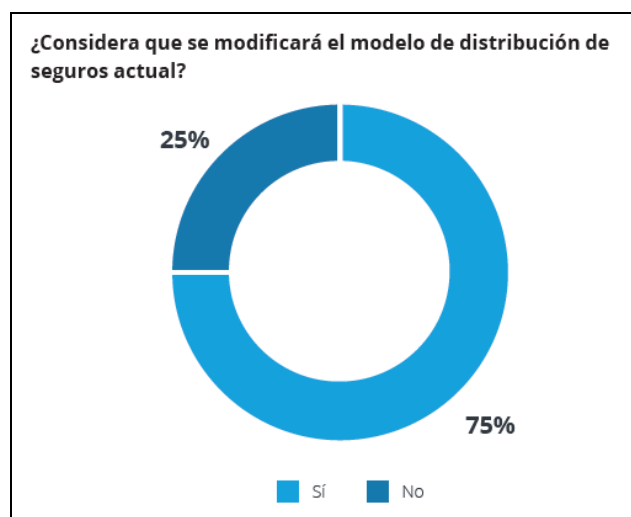
**Gráfico 11. Nuevos productos y oportunidades surgidos por la pandemia**



Fuente: Deloitte, artículo “Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador”

Todo esto nos lleva a que 3 de cada 4 encuestados consideren que los modelos de distribución que conocemos hoy en día, dejen paso a nuevos modelos de venta a distancia, en detrimento de los clásicos canales de mediación.

**Gráfico 12. Cambios en el modelo de distribución de seguros tras la pandemia.**



Fuente: Deloitte, artículo "Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador"

Con todas las preguntas planteadas en la encuesta, Deloitte menciona algunas características que se prevé que tengan los nuevos modelos de distribución:

- ✓ Mayor segmentación de productos por canales de distribución
- ✓ Incremento de la venta a distancia, en especial web y a través de app
- ✓ Necesidad de diferenciar la venta presencial
- ✓ Mayor flexibilidad con los mediadores
- ✓ Digitalización de procesos comerciales

## 8. El futuro de los productos y servicios multi-riesgos

Con todo lo comentado hasta ahora y llegados a este punto, queda claro que las necesidades de los clientes han cambiado tras la pandemia.

Ya se había notado un aumento del conocimiento sobre ciertos temas técnicos del seguro, y una gran exigencia sobre los productos del mercado, pero tras la crisis generada por la pandemia, estos aspectos han resultado especialmente sensibles.

También hay que tener muy en cuenta el cambio generacional de los clientes, los cuales no miran el seguro con el mismo prisma que generaciones anteriores, teniendo diferentes prioridades y necesidades aseguradoras.

Un excelente resumen de cómo han cambiado nuestros hábitos respecto a nuestras inquietudes aseguradoras, queda perfectamente plasmado en el estudio ya citado anteriormente de UNESPA: [Impacto de la COVID-19 en las conversaciones.](#)

Este estudio parte de 3 grandes retos inicialmente detectados como los focos de atención más importantes para los clientes:

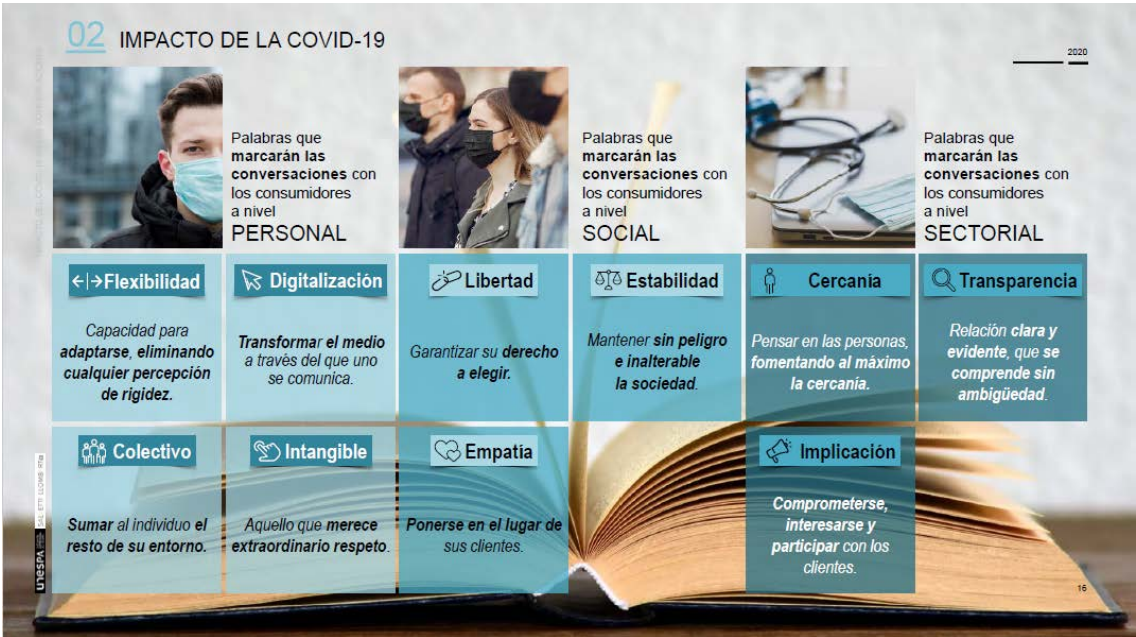
- ✓ Impacto en el mundo asegurador del aumento en la esperanza de vida
  - Envejecimiento
  - Pensiones
  - El papel de la mujer a día de hoy
  
- ✓ Influencia de la tecnología y la I.A. en los diferentes operadores del mercado
  - En el usuario
  - En la empresa
  - Big Data (datos y su explotación)
  
- ✓ Desarrollo de las nuevas formas de comunicación con el cliente
  - Consumidor más experto y exigente
  - Consumidor concienciado
  - La voz del consumidor en primera posición

Tras enmarcar de esta forma las preocupaciones reales y actuales de los clientes, podemos saber qué palancas del cambio debemos activar, para llegar a ellos de una forma óptima.

En esta parte del trabajo, nos centramos en el futuro de los productos y servicios aseguradores, específicos de multirriesgos, que deberán crearse o adaptarse para lograr satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.

Para ello, partimos del análisis de la reorganización de valores que ha sufrido la sociedad tras el impacto de la COVID-19, agrupándolos en 3 grandes niveles: impacto personal, impacto social e impacto del rol del sector asegurador.

**Gráfico 13. Puntos clave para el futuro para las entidades aseguradoras tras la pandemia**



Fuente: UNESPA, estudio “Impacto de la COVID-19 en las conversaciones”

Los propios clientes nos dicen claramente qué características deben tener los productos y servicios aseguradores que necesitan, para sentirse completamente arropados por su compañía aseguradora.

Y no solo se trata de cómo debe ser el producto o el servicio en sí, sino también la forma en que debemos ofrecérselos.

✓ **Flexibilidad**

Tras la pandemia, la sombra de la incertidumbre ha crecido en nuestras vidas. Lo que hasta ahora era "seguro", los planes a largo plazo... Todo ha quedado a un lado para que el aquí y ahora tomen relevancia.

Por eso es importante tener productos flexibles, que puedan adaptarse fácil y rápidamente a los cambios continuos que necesitan los clientes (incluir o suprimir coberturas, cambios en las pólizas...)

## ✓ **Colectivo**

Hemos pasado de pensar en el aseguramiento individual, a querer un seguro que nos ampare como grupo (familia)

## ✓ **Digitalización**

Ya hemos hablado mucho sobre la gran evolución que ha supuesto la pandemia para la digitalización, y esto afecta también a los clientes.

En ciertos aspectos, los roles de aseguradora y asegurado, se han intercambiado los papeles. Ahora es el propio cliente el que decide qué información quiere, cómo la quiere y cuando la quiere, además de demandar una mayor y mejor información que años atrás.

Atrás quedaron los “tochos” de pólizas que nadie leía porque su comprensión era realmente compleja. Ahora los clientes exigen condicionados entendibles, claros y concisos.

## ✓ **Intangible**

Cuántas veces hemos dicho u oído eso de: “Es difícil dar valor a un seguro, porque no es algo material, no lo puedes tocar. Los clientes compran una promesa que se materializa con un siniestro”

La pandemia nos ha ayudado con esto también. Ha ayudado a dar valor a lo intangible, a confiar. La concepción que teníamos las personas sobre los objetos materiales ha cambiado, dándoles ahora mayor importancia y necesidad de protección. Ya no se trata únicamente de asegurar el elemento en si mismo (el hogar), sino también su uso (lugar de trabajo, sala de reunión, gimnasio...)

## ✓ **Libertad**

Una de las cosas que más nos ha puesto en valor la pandemia, es la necesidad de libertad que tiene el ser humano. Las restricciones y toques de queda que se nos impusieron durante meses, hicieron aflorar la necesidad de recuperar el control, y para ello, el mercado demanda pólizas modo “todo incluido”.

## ✓ **Empatía**

Un concepto muy de moda en los últimos años. Es extremadamente importante que los clientes noten que se tiene empatía con ellos, que nos ponemos en su lugar y entendemos el problema que tienen.



Para una aseguradora, se trata de un siniestro más, pero para el cliente es su siniestro, y no hay nada más importante en el mundo en ese momento que eso.

### ✓ **Estabilidad**

Otra necesidad humana que se ha visto altamente afectada por la pandemia, ha sido la estabilidad. Los clientes contratan seguros principalmente para poder estar tranquilos ante imprevistos futuros que puedan desestabilizar su vida.

Las compañías aseguradoras deben poder garantizar esa tranquilidad, ofreciendo coberturas que ayuden a mantener la estabilidad ante los percances que puedan suceder.

### ✓ **Cercanía**

A pesar de que ahora los clientes son mucho más digitales que antes, siguen exigiendo una cercanía de las organizaciones en quienes confían algo tan importante como su seguridad.

Todos hemos escuchado alguna vez eso se: “Yo cuando tengo un problema, no quiero hablar con una máquina, quiero hablar con una persona”.

Es innegable que la digitalización, la Inteligencia Artificial y el IoT<sup>6</sup> son el futuro, pero aún seguimos necesitando la parte humana para nuestros momentos más importantes/delicados.

### ✓ **Implicación**

La exigencia de los clientes ha traspasado los límites de una simple póliza de seguros. Ahora también se tiene muy en cuenta la implicación de las organizaciones en el entorno social, medioambiental...

Las entidades aseguradoras deben cambiar su rol reactivo al proactivo, convirtiéndose en los motores del cambio para la reconstrucción social.

### ✓ **Transparencia**

Se trata del nuevo elemento indispensable que debe tener toda marca, entidad, organización, para poder llegar al ecosistema tecnológico en el que se ha convertido el mercado.

---

<sup>6</sup> Internet of Things (Internet en las cosas), interconexión digital entre internet y los objetos cotidianos.

Los clientes quieren controlar la información que tenemos sobre ellos, eso aumenta la sensación de confianza y respeto por la propia información que nos ceden.



## 9. Propuesta de un modelo de Plan de Contingencias

La crisis que nos ha generado la pandemia por la COVID-19, no tenía precedentes. Afortunadamente, no es algo que se prevea fácilmente reproducible.

No obstante, a día de hoy siguen azotándonos réplicas (ya vamos por la [quinta ola](#)) que, aunque a menor escala, nos generan la sensación de dar un pequeño paso adelante, y tres para atrás casi de inmediato.

Más de un año después de que empezara la pandemia, seguimos sin llegar a esa anhelada “nueva normalidad” que tanto necesitamos.

Por este motivo, todas las organizaciones han creado Planes de Contingencia especiales, que han ido evolucionando y adaptándose a la par que lo hacía la pandemia.

Con toda esta experiencia sobre la mesa, podemos diseñar un Plan de Contingencia operativa, que no solo nos sirva para los rebrotes que se puedan dar interna o externamente a la organización por COVID, sino que nos sirva para cualquier situación futura que nos genere una dificultad en llevar a cabo nuestro trabajo.

Un Plan de Contingencia, debe garantizar la seguridad de todos los empleados, y la continuidad de la actividad de forma inmediata. Para ello, el PdC debe atender varios puntos clave:

- ✓ Determinar los posibles escenarios de riesgo que tiene la empresa
- ✓ Identificar las actividades prioritarias y cuantificar el tiempo que se necesita para reactivarlas
- ✓ Tener un equipo responsable del PdC que lo conozca y sepa aplicarlo
- ✓ Establecer estrategias preventivas y estrategias de contingencia
- ✓ Revisar el PdC periódicamente y realizar los ajustes necesarios

En el caso de las compañías aseguradoras, hay que plantear distintos planes de contingencia según el área geográfica y el ámbito funcional de cada grupo de empleados (parte comercial, oficinas centrales, centros de servicio...)

Dentro del PdC general, deben existir especificaciones sobre cómo actuar y cuáles son las prioridades dentro de cada grupo.

En caso de imposibilidad absoluta de poder acudir a los centros de trabajo, hay que priorizar el teletrabajo como única forma de seguir atendiendo las obligaciones laborales de todos los grupos.

Para ello, todos los empleados deben disponer de:

- ✓ Equipos portátiles preparados con la configuración y sistemas necesarios para poder seguir desarrollar su actividad desde el domicilio
- ✓ Acceso a internet en la vivienda
- ✓ Espacio de trabajo adecuado y que cumpla con los requisitos de seguridad y salud

Si existieran determinados equipos a los que les fuera imposible atender tus tareas de forma telemática, se tendrán que tener en cuenta las normativas sanitarias establecidas para esa situación que nos ha llevado a activar el PdC para garantizar su seguridad en presencial o, si se trata de un problema interno aislado, disponer de un espacio preparado para poder acoger al equipo, el tiempo que sea necesario.

En cuanto al control por parte de la empresa, se deben tener identificados los KPI's más relevantes en cada caso, para poder ir verificando que la actividad continua con la máxima normalidad y calidad posible, logrando identificar rápidamente cualquier desvío que pudiera darse.

Se priorizarán las reuniones virtuales y el trabajo colaborativo a través de las plataformas previstas para estas situaciones (TEAMS, ZOOM, SKYPE...), realizando seguimientos semanales de responsables con sus equipos.

Habrá que garantizar previamente que todos los empleados de la organización tienen los conocimientos informáticos y ofimáticos necesarios, para poder utilizar estos sistemas de manera óptima.

Dependiendo de la evolución de la situación que nos haya llevado a activar el PdC, se irán relajando las medidas adoptadas, también dependiendo de los diferentes grupos de empleados anteriormente citados.

De esta manera se priorizará la vuelta presencial de los empleados con responsabilidades que requieran de su presencialidad en la oficina, la parte comercial y, en última instancia, los centros de servicios.

## 10. Capítulo de conclusiones

La crisis generada por la COVID-19 nos cogió a todos por sorpresa.

Los primeros meses fueron de gran incertidumbre e improvisación sobre la marcha, tomando decisiones apresuradas y cruzando los dedos para que fueran lo bastante acertadas para poder seguir caminando hacia delante.

La pandemia nos sacudió a todos sin discriminación, impactando directamente en nuestra salud y provocando una paralización en seco de la economía mundial.

Hemos tenido que vernos encerrados en nuestras casas, sin poder ver ni tocar a nuestros seres queridos, y con la incertidumbre de no saber si estaríamos así 15 días o 15 meses.

Pero por suerte, no todo ha sido malo.

Las compañías aseguradoras supieron reaccionar rápidamente, manteniendo su actividad de una forma segura para sus empleados, sin ver afectada su actividad y calidad de atención al cliente.

Puede decirse que el sector asegurador ha salido buenamente reforzado: aumento en la digitalización, mayor eficiencia en las gestiones, mejora del compromiso, mayor cercanía... Pero todavía queda mucho camino por recorrer.

El foco debe ponerse ahora en mantener y seguir trabajando estos aspectos tan importantes para el futuro de las compañías aseguradoras, dado que eso decidirá cuales de ellas se disputan el liderazgo del sector en los próximos años.

También hay que tener en cuenta que ahora los clientes son mucho más exigentes que antes, y no se conforman con que se les ofrezca un buen producto. Los clientes exigen planes totalmente personalizados, flexibles, que se adapten a sus necesidades conforme éstas van evolucionando, todo ello unido a un cambio de visión que está olvidando lo individual, para centrarse en familias enteras.

Además de todo esto, los clientes empiezan a tener en cuenta otros factores a la hora de escoger su compañía aseguradora, como la responsabilidad social, la preocupación con el medioambiente o la colaboración con proyectos solidarios.

Sin duda hemos mejorado mucho, pero aún no podemos hablar totalmente en pasado de la pandemia. Todos deseamos que esta situación termine pronto, pero no debemos olvidar el esfuerzo llevado a cabo, porque ahí es donde reposan los cimientos del aprendizaje.



# 11. Bibliografía

## Libros:

PEREZ TORRES, J.L.; *“Fundamentos del Seguro”*; Editorial: UMESER S.A.

## Informes:

COMMUNITY OF INSURANCE; *“Covid-19 Impacto y perspectivas para la industria aseguradora”*

DELOITTE; *“Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador”*

FUNDACIÓN INADE-UDC; *“¿Se ha creado una alarma injustificada?”*

UNESPA; *“El Seguro”*

UNESPA; *“Impacto de la COVID-19 en las conversaciones”*

UNESPA; *“Protegemos todos los patrimonios”*

## Fuentes de internet:

BIZNEO BLOG; *Por qué implementar el teletrabajo en tu empresa*  
[https://www.bizneo.com/blog/teletrabajo/#Ley de Teletrabajo en Espana Claves de la regulacion](https://www.bizneo.com/blog/teletrabajo/#Ley_de_Teletrabajo_en_Espana_Claves_de_la_regulacion)  
(Fecha consulta: junio 2021)

COLLATERAL BITS; *El teletrabajo ha venido para quedarse, pero: ¿para quedarse dónde?*  
<https://collateralbits.net/el-teletrabajo-ha-venido-para-quequedarse-pero-para-quequedarse-donde/>  
(Fecha consulta: junio 2021)

DELOITTE; *Posibles consecuencias del COVID-19 para el sector de los seguros*  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financiales-servicios/articles/consecuencias-covid-19-sector-seguros.html>  
(Fecha consulta: marzo 2021)

DIARIO DE IBIZA; *El impacto de la covid-19 en el sector de los seguros*  
<https://www.diariodeibiza.es/ideas/miralfuturo/seguros-covid19.html>  
(Fecha consulta: marzo 2021)



EL CONFIDENCIAL; *La gran deslocalización que viene: “Trabajo desde casa para UK por 100.000€ y soy feliz”*

[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-01-25/teletrabajo-tecnologia-software-startups-remoto\\_2916343/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-01-25/teletrabajo-tecnologia-software-startups-remoto_2916343/)

(Fecha consulta: junio 2021)

ESPINOSA, R., *¿Qué es un KPI?: indicadores de gestión*

<https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

(Fecha de consulta: marzo 2021)

ESTAMOS SEGUROS (BLOG UNESPA); *¿Cómo ha afectado la pandemia la relación de los clientes con el seguro?*

<https://www.estamos-seguros.es/como-ha-afectado-la-pandemia-la-relacion-de-los-clientes-con-el-seguro/>

(Fecha consulta: marzo 2021)

INESE EDITORIAL; Especial Teleperitación “Todos Ganan”

[https://editorial.inese.es/2020/06/09/reportaje-teleperitacion/pugpig\\_index.html](https://editorial.inese.es/2020/06/09/reportaje-teleperitacion/pugpig_index.html)

(Fecha consulta: julio 2021)

QUESTIONSPRO; *Cómo medir los KPIs de una empresa*

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-medir-los-kpis-de-una-empresa/>

(Fecha consulta: marzo 2021)

TABLEAU; *Cómo crear KPIs que lleven tu empresa al éxito*

<https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/how-to-create-kpis>

(Fecha consulta: marzo 2021)

TRABAJOS.COM; *¿Qué es el teletrabajo?*

<https://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=9&s=1>

(Fecha consulta: junio 2021)

### **Fuentes Oficiales:**

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (BOE de 29 de diciembre de 1978)

REAL DECRETO-LEY 28/2020 de trabajo a distancia (BOE de 23 de septiembre de 2020)

SENTENCIA DE LA AUDIENCIA PROVINCIAL DE GIRONA nº13/2021

## **Lidia Jimenez Perez**

Nacida en Manresa, el 16 de noviembre de 1989

Diplomada en Ciencias Empresariales por la Fundació Universitària del Bages

En 2011 se inició mi camino en el mundo asegurador, de la mano de Grupo Catalana Occidente, concretamente en el Centro de Siniestros Diversos, como gestionadora de siniestros de ramos particulares hasta 2019, cuando pasé a formar parte del equipo de siniestros de empresas daños y ramos técnicos.



## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortiz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006

- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguierza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004

- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004

- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013



- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoañ Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- María Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017

- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019
- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019

- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetas: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020

- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020
- 277.- Ricard Alonso Portillo: "¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización" 2020/2021
- 278.- Lluís Carles Avellà Riera: "Passat, present i futur del món de l'assegurança i la seva mediació" 2020/2021
- 279.- Josep Beltrán Bausells: "El impacto de los cambios normativos en la oferta de los Planes de Pensiones de Empleo" 2020/2021
- 280.- Francesc Bertran Faus: "La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras" 2020/2021
- 281.- Anna María Carrillo Carrasco: "Seguros para comunidades. Nuevas tendencias" 2020/2021
- 282.- Míriam Hernández Barrilado: "Diseño de pólizas de movilidad personal" 2020/2021
- 283.- Lidia Jiménez Pérez: "Covid-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgos y sus equipos" 2020/2021
- 284.- Marc Jumilla Hernández: "Soluciones de fidelización de clientes e Inteligencia Artificial" 2020/2021
- 285.- Eva Madroñal Bueno: "Recomendador de Seguros Personales. Afectación a la integridad de la persona" 2020/2021
- 286.- Enric Mariño García: "Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras" 2020/2021
- 287.- Ricardo Martí Ortuño: "Desarrollo de Redes Comerciales. Eficientes, rentables y con visión 360º" 2020/2021
- 288.- Raúl Perán Giménez: "Análisis del impacto en la transición hacia un modelo de pensiones adecuado y sostenible en España" 2020/2021
- 289.- Juan Manuel Rodríguez Muñoz: "La discapacidad en menores. Soluciones Aseguradoras" [JLPT2] 2020/2021
- 290.- Víctor Tinoco Closa: "Sinergias entre Seguros de Pérdidas de Beneficios y Seguros de Crédito" 2020/2021