

La Estructura de la Empresa de Seguros y su dinámica externa (1)

Por HIPÓLITO SANCHEZ GONZALEZ

I.—ESQUEMA

No es nada nuevo decir que el mercado surge de la confluencia de dos mundos: los que ofrecen y los que piden. Cuando son muchos los que ofrecen, lo pueden hacer libremente y dentro de un juego equitativo, surge la competición y la trama económica que se crea, es lo que llamamos un mercado libre y competitivo.

Si además esto se desarrolla manejando un gran número de unidades, el mercado es de masas.

Partiendo de este mercado libre, competitivo y de masas, e insertando en él la actividad del Seguro, podemos contemplar la siguiente fenomenología.

- El juego de motivaciones en Seguros corre fundamentalmente a cargo de la Empresa, ya que se trata de un servicio y que además no se compra sino que se vende.
- Este hecho marca una tensa "constante de iniciativa" imposible de sostener sin el análisis de factores psicológicos, económicos, demográficos, estadísticos y político-sociales, por parte de la Empresa aseguradora.
- La capacidad de análisis que acabamos de configurar escapa en gran escala a la posibilidad individual de la Empresa.
- Los avances tecnológicos, los constantes ascensos sociales de bienestar material y la mayor capacidad de disfrute de bie-

(1) Conferencia organizada por el Instituto de Actuarios Españoles, en la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la Universidad de Madrid y patrocinada por la misma.

nes, crean en el hombre una creciente inseguridad y exige un paralelo avance técnico en los sistemas de previsión individuales, constantemente amenazados de absorción por la Seguridad Social.

El esquema a trazar puede ser éste:

La Empresa de Seguros está inmersa en un mercado competitivo y de masas; es obligada a una tensión de iniciativa para captar un mercado esquivo y exigente; está amenazada fuertemente por la acción estatal y necesitada de progreso técnico en la administración, distribución e ideación de sus servicios. Pero esta Empresa se encuentra impotente, en muchos casos, por sí sola para montar su proceso de perfeccionamiento.

Como ven ustedes, marcamos aquí dos fenómenos: iniciativa y competencia; un viento que las empuja: proceso de perfeccionamiento, y una dificultad para la Empresa: seguir ella sola dicho proceso.

Un sector económico de Empresas es un organismo, es decir, algo vivo, complejo y coherente. Un organismo es un conjunto de órganos y en su origen tiene un principio vital. Este principio vital, no es otro que la Estructura de la Empresa.

II.—CONCEPTO DE ESTRUCTURA

El vocablo "estructura", es conceptualmente ambiguo.

El diccionario de la Lengua lo define como "distribución y orden de las partes de un conjunto", lo cual no deja de ser una versión estática, y la Empresa, por esencia, es dinámica. Una definición más satisfactoria podría ser la de "sistema de relaciones o comunicaciones entre los componentes de un conjunto".

También modernamente ha surgido la concepción de estructura cibernética, como un mecanismo de comportamiento con finalidad.

Siguiendo al Profesor VALERO, diríamos que la Empresa está compuesta por tres elementos heterogéneos: dirección, operación e instrumentos, que se integran para la búsqueda de un objetivo.

Por operación se entiende la realización de trabajos llevados a cabo por individuos y de acuerdo con normas establecidas.

Instrumentos se llaman las aportaciones a la Empresa que actualmente y en sí no tienen valores humanos, tales como el capital, medios financieros y medios materiales.

De aquí surge, —dice el Profesor VALERO—, el concepto de estructura de la Empresa como equipo de hombres, concepto en el cual toda la realización económico-social, es la resultante de una estructura humana dividida en dirección y operación que utiliza unos medios instrumentales para dirigirse hacia unos objetivos.

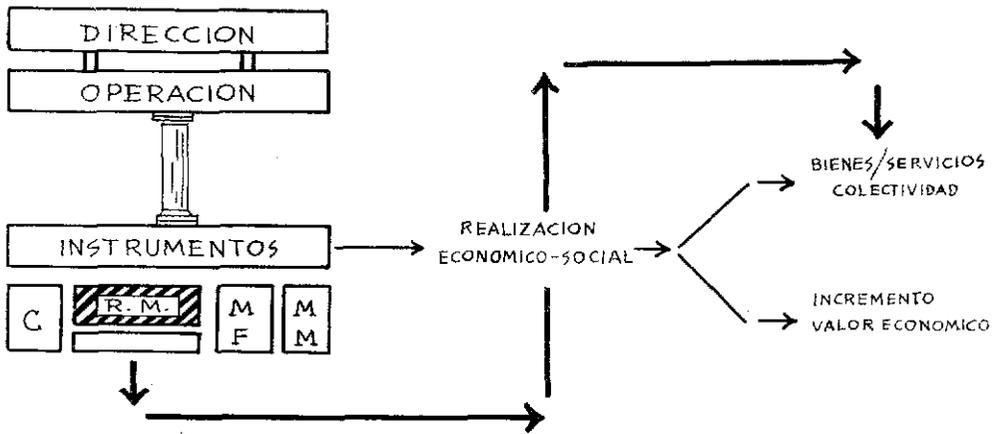


Fig 1

Esta definición es de hecho una ruptura con la concepción esencialmente capitalista de la Empresa, al quedar enmarcado el capital como instrumento, pero mientras la Dirección y Operación es trabajo actual, los instrumentos son trabajo ahorrado y el primero tiene una jerarquía superior. El capital supuso en su día una idea: la fundacional y un riesgo: el éxito o el fracaso. Cumplió una obligación: su función social. Por ello el capital tiene una jerarquía que no se puede desconocer. Pero sobre el trabajo actual humano (dirección y operación), descansa igualmente la realización social, que no se puede llevar adelante sin decisiones inciertas, sin ideas, sin riesgos y sin objetivos.

En consecuencia, la propiedad y derechos específicos sobre la Empresa, deben ser proporcionales al esfuerzo de cada uno de los elementos componentes.

El análisis instrumental en la Empresa de Seguros es más complejo aún, ya que entre los medios financieros figuran las Reservas Técnicas y Matemáticas y estas últimas fundamentalmente —dentro de una política inversionista moderna y flexible— pueden producir plus-valías que compensen o amortigüen la desvalorización monetaria de los capitales asegurados. Se incrusta entonces dentro de los “instrumentos”, el asegurado, estableciéndose entre él y el accionista un conexo de participación de aquellos beneficios. (Véase la fig. 1).

III.—FINES Y OBJETIVOS

La Empresa no es estática. Su dinamismo la hace moverse hacia un fin, porque su estructura es un factor permanente de modificaciones.

Los objetivos de la Empresa son fundamentalmente dos: uno, el de dar bienes o servicios a la colectividad; otro, el de incrementar el valor económico de bienes o servicios que existen en la sociedad, en la cual aquella se desarrolla.

El primer objetivo es necesario para justificar su existencia, ya que una humanidad desinteresada por lo que la Empresa le ofrece, impediría a ésta su supervivencia; convengamos, sin embargo, que en esta materia de Seguros, la necesidad psicológica de recibir estos servicios no parece suficientemente germinada.

El segundo objetivo: incremento del valor económico, es cumplido en la actividad aseguradora en forma pluridimensional: Satisface a sus propios hombres con una determinada cantidad de bienes económicos, satisface a sus instrumentos, realiza las inversiones precisas a plazo largo para garantizar su propia evolución y desarrolla y aporta un valiosísimo apoyo a las inversiones sociales a través de sus Reservas. Tras todo ello debe quedarle un excedente de su propiedad.

Estos dos fines que realiza la Empresa de Seguros en forma individual son, como hemos dicho, genéricos para todas las Empresas de la misma naturaleza. Hay, pues, una convergencia de fines.

Sin embargo, no basta decir que la estructura es un dispositivo en busca de objetivos, puesto que sería simplemente una afirmación conceptual, sino que es necesario profundizar más. Hemos de pregun-

tarnos ¿qué grupo estructural influye más en estos fenómenos, cuál es el más importante?

Para nosotros es, sin género de dudas, la dirección. Pero la dirección tomada en el "cogollo" de la Empresa y no "lato sensu". No nos basta el decir que aquel puesto en donde existe responsabilidad y libertad, es puesto de dirección. Es cierto, pero no suficiente. Tampoco nos basta la clásica división del acto directivo. (Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar).

La dirección a que nos referimos es aquella cuya función principal no es la operativa, la de trabajo, la de la utilización instrumental. Son los hombres que por dedicar la mayor parte del tiempo a la decisión soportan una mayor responsabilidad y necesitan estar dotados de una serie de valores humanos específicos.

Características de dirección son:

— *La autoridad*: o sea, la capacidad que se confiere a unos hombres escogidos para que den unidad a la Empresa y obliguen a los demás hombres a una acción con orden.

— *La decisión incierta*: elemento fundamental, el más característico, puesto que dirigir es un fluir de decisiones, correspondientes a casos no evidentes, donde las soluciones posibles son varias y donde la exigencia de acertar, se impone siempre.

— *La señalización de objetivos*.

— *La personalidad*: Ayer como hoy, al valorar muchas Empresas, se hace en función del carácter, del temperamento, de la personalidad de su gran patrón (unas veces Presidente, otras Director), y el desarrollo o declive económico de aquélla se juzga en función de la acción de éste. Pero sobre el contenido psicológico del carácter, temperamento y personalidad existe confusiónismo:

— El carácter (en griego sello), es la innata, constante e inmutable naturaleza del hombre. El desarrollo de la vida no puede mudararlo o destruirlo, solamente desarrollarlo, educarlo y perfeccionarlo.

— El temperamento (latín, *temperare* = mezclar, suavizar), representa a los elementos emocionales o afectivos de la vida psíquica, su "tempo", su "motórica". Mientras el carácter abarca toda la vida anímica, el temperamento representa sólo los elementos afectivo-emocionales del edificio psíquico.

co. Por ello, las cualidades temperamentales desempeñan un papel importantísimo en la formación de la personalidad.

- La personalidad se revela como una imagen concreta y total del “yo”, (síntesis de disposiciones naturales, influencias del ambiente y de la educación). Es el carácter más lo que se construye sobre él, o también la “reacción del carácter durante el transcurso de la vida”.

El carácter es la personalidad en potencia, la personalidad, la obra concluida.

Pese al diferente carácter de cada hombre, existen grupos que demuestran algunas propiedades caracterológicas comunes: Son los biotipos, o sea, formas o imágenes abstractas.

¿Cuál es el biotipo más adecuado para Director?

SEDÓN estableció un triángulo (Figura 2), en cuyos vértices situaba tres biotipos: el redondo = pícnico, el triangular = atlético y el lineal = asténico, y trazando las bisectrices de los ángulos creaba tres zonas de influencia, de las cuales la más apta era la del vértice atlético, de carácter no impulsivo, tenaz, que se mete en la masa sin mezclarse, a diferencia del pícnico que se funde en ella, y del asténico que la esquiva. Por contra, el redondo sería un buen director comercial, y el lineal un director de estudios o técnico.

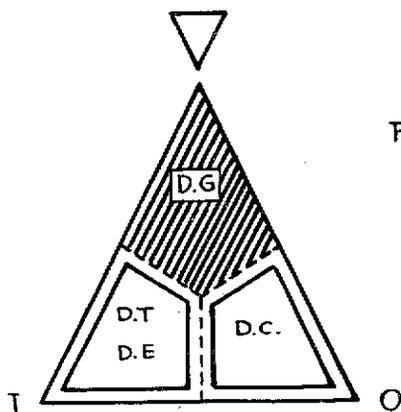


Fig 2

En la estructura moderna, la Empresa no la lleva un hombre sólo, sino un equipo, donde todos y cada uno tienen una personalidad dis-

tinta. De ahí que no pueda estereotiparse al Director en un biotipo determinado.

Hace poco le oíamos a un Doctor amigo, que cualquiera de los tres biotipos es apto para ser torero. Igualmente creemos en el caso del Director de Empresa. Lo importante es el equilibrio de cualidades y una existencia variada de biotipos dentro del equipo de Dirección. La Dirección no es especialidad, no es arte, no es artesanía; debe ser la síntesis de una capacidad parcialmente teórica y técnica, parcialmente humana y social.

* * *

Sentadas estas características, hacemos una segunda pregunta: ¿Cómo ordenar la dirección dentro de la Empresa para que actúe de acuerdo con la evolución de las estructuras y con los campos de fuerza que condicionan aquélla?

La naturaleza de las preocupaciones de la dirección ha evolucionado extraordinariamente.

Hasta un pasado muy reciente, la Empresa era como una ciudad amurallada. El mundo exterior estaba muy cercano y casi estable. Las modificaciones eran enormemente lentas y una generación pasaba sin darse cuenta del alcance de las mismas.

Quizá esto sea un tanto exagerado en Seguros, donde la venta no fue fácil nunca ni el mercado blando. Pero sí es cierto que las Empresas de Seguros se mantenían y desarrollaban dentro de cauces tradicionales, sin mayores preocupaciones tecnológicas. La información para cumplir la misión de dirección, salía de la marcha interna de la Empresa: de la Contabilidad y de la Estadística. Los servicios de estudios eran lentos, discontinuos y su poder de perforación en el mercado escaso. La Empresa vivía en realidad replegada en sí misma, atenta a su salud contable y financiera, y mirando sólo por el postigo del portalón de cuando en cuando para comprobar que fuera nada había cambiado.

Pero todo esto se ha alterado bruscamente, porque hoy ya no existe una evolución, no existen leyes que se desprendan de la historia, sino que han surgido unas líneas de fuerza nuevas por las que el mundo exterior se impone a la Empresa. Y el gran protagonista de esta situación dramática, es su estructura y dentro de ella la dirección.

Pues bien:

¿Qué estructura de Dirección podemos señalar que esté en condiciones de servir a esta dinámica externa, en el que actuamos frente a las demás Empresas (factor competitivo), y en el que necesitamos de las demás Empresas (factor corporativo)?

Así como en la escala zoológica, desde los organismos más sencillos como pueden ser los equinodermos, pasando por los platelmintos hasta los más desarrollados como los vertebrados, existe una división estructural básica y común que sirven a sus funciones de vida vegetativa (respiración, circulación y digestión), y a sus funciones de vida de relación (inervación, sensibilidad y locomoción), así también en la Empresa de Seguros existe una división estructural básica para el tipo de dimensión más pequeña que pudiéramos imaginar.

Sería la protozoaria, compuesta por tres elementos: uno que dirige, otro que fabrica y otro que vende.

El tipo que podríamos llamar universal, en Seguros, tiene los cuatro núcleos siguientes, que se desprenden de la Dirección General:

- La dirección administrativa (vida vegetativa).
 - La dirección técnica.
 - La dirección de estudios
 - y
 - La dirección comercial.
- } (vida de relación).

De cada núcleo y por partenogénesis, se desprenden otras subdirecciones o servicios que se señalan en el gráfico 3.



Fig 3

Prescindimos de entrar en detalles sobre los organigramas, funciones de coordinación y organización, pero sí hemos de destacar la agrupación que hemos hecho de vida vegetativa y de relación, ya que la extroversión de la estructura emana de los núcleos técnico-comercial y de Estudios.

IV.—PRODUCTIVIDAD

Directores y operativos de la Empresa realizan su trabajo dentro de un espacio y en el intervalo de un tiempo. El trabajo es tan antiguo como la Humanidad. Dios puso al hombre en el paraíso "ut operatur" para que trabajase. El sudor vino luego. Modernamente el concepto de trabajo se ha elaborado mucho hasta llegar a la productividad. En definición literaria, la productividad es la respuesta activa con objetividad e imaginación a una posibilidad de progreso.

En la práctica liga dos conceptos: salario-rendimiento enmarcados en un rango humano.

Para servir a los fines genéricos de la Empresa, hay que satisfacer una necesidad al mejor precio y con el mejor servicio.

Y preguntamos:

¿Cuál es la productividad en las Empresas de Seguros de España?

Hemos de tener la idea clara de que los gastos generales de administración internos no pueden exceder de un 15 %, si dada la evolución de la siniestralidad en Incendios y Automóviles queremos mantener un equilibrio precario, robustecer una red comercial fuertemente afectada por la pérdida de Accidentes de Trabajo y hacer frente a la libertad competitiva y al cerco intervencionista de la Administración.

Ese 15 % de gastos debe cubrir las siguientes necesidades:

- gastos de inspección administrativa y organizadora.
- gastos generales diversos.
- gastos de personal administrativo.
- y Fondo complementario de Retiro.

En la gráfica (figura 4), hemos hecho una distribución en porcentaje de estos gastos, que no tiene más que un carácter indicativo, que podrá ser todo lo discutible que se quiera —ya que nuestra estadística no es general, aunque creemos que bastante prudente—, pero que en cualquier caso no afecta fundamentalmente a las conclusiones que seguidamente exponemos.

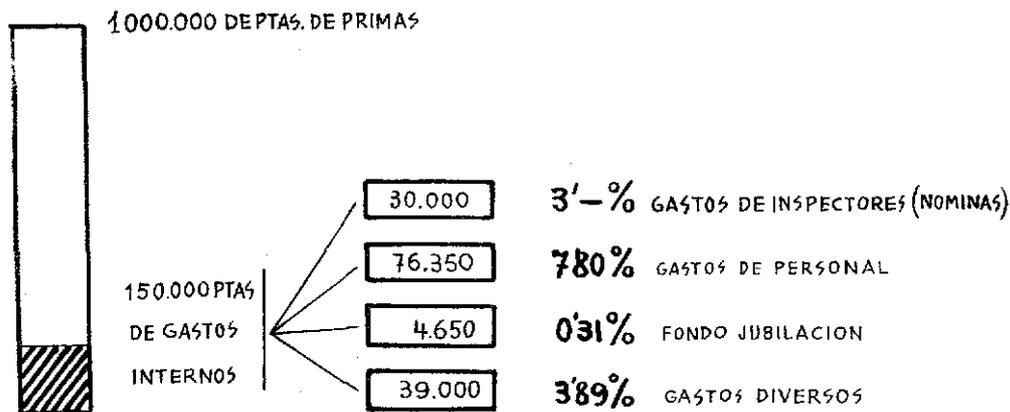


Fig 4

En España se ha hecho tópico el decir que se está en buenas condiciones de navegación cuando el cociente Primas/Empleados sea

de un millón de pesetas "per capita". Los tópicos vienen a ser verdades petrificadas, al menos en este caso, porque con esta fórmula, un millón de primas daría sólo como salario por empleado, la suma de 76.350 pesetas año, y como un auxiliar de veintitrés años cuesta a la Empresa de Seguros 71.000 pesetas anuales, resulta que dicha Empresa no podría tener otra estructura humana que la de auxiliares administrativos.

No parece que hoy las mejores Empresas de Seguros españolas tengan un "quantum" superior al de millón y medio de primas por empleado, con lo cual el problema está en pie.

Los datos que poseemos nosotros, por ejemplo de Francia, son muy superiores (4 á 6 millones y medio por cabeza), con lo cual y teniendo en cuenta los sueldos de allí, se llega a la conclusión de que la diferencia de éstos no es proporcional ni mucho menos a la diferencia de primas administradas, y que por tanto nuestros sueldos deflactados son paradójicamente superiores.

Hemos apuntado anteriormente un componente de gastos de personal: el del Fondo complementario de Jubilaciones, cuya gravedad pienso, nos ha pasado desapercibido a los aseguradores. Me refiero a la obligación que nuestras Empresas tienen al llegar el empleado a los sesenta y cinco años y jubilarse, de garantizarle la diferencia entre la pensión de Mutualidad y su salario de Bases.

Los cálculos que sobre diferentes Sociedades hemos realizado, nos llevan a cifras que oscilan entre el 4 % y 17 % de la nómina de activos. Depende evidentemente de la dimensión de la Empresa, su edad media y número de jubilados existentes, pero aun admitiendo una edad media joven, es evidente que la ausencia de previsión actuarial de las rentas a pagar, puede llevar en el momento de entrar la masa de jóvenes en retiro, a una situación enormemente desequilibrada.

Citaré sólo dos casos reales y muy expresivos. Uno es el de una Empresa de Seguros en que con sólo cuatro jubilados, tiene una gravitación pasiva del 17 % sobre su nómina activa. El valor actuarial de estas rentas significa seis millones, o sea, el 60 % de su capital social.

Otro es el de una gran Empresa —no aseguradora— pero también del sector de servicios, con 4.000 empleados y una edad media

de veintisiete años. Esta Empresa tiene sólo 151 empleados superiores a sesenta años y jubilados.

Calculando las rentas vitalicias complementarias de estos empleados, su valor actuarial en prima única pura pasa de los 60 millones de pesetas. Es decir, que poner en órbita de jubilación a estos 151 hombres, cuesta esta impresionante cifra.

Nos encontramos por una parte con una reestructuración de Seguridad Social con hondos problemas financieros, y al mismo tiempo descubrimos las Empresas, otra "Seguridad Social invisible", a nuestro exclusivo cargo que se irá agigantando a medida que el foso entre lo que garantiza la Seguridad Social y lo que debe pagar la Empresa se ensanche, por las sucesivas mejoras de salario, y el colectivo de carga que ahora se inicia se establezca.

Factor fundamental en la productividad es el horario y condiciones humanas de trabajo.

En Seguros la jornada de trabajo es intensiva de 8 á 15, es decir, sin interrupción en su exigencia legal, pero no en la práctica, ya que forzosamente el empleado ha de tomar algún alimento.

Esta jornada es singular para la actividad aseguradora, no se aplica a ningún otro Sector económico español, y por supuesto no se conoce tampoco en los países extranjeros.

Estimamos que trabajar siete horas —teóricamente ininterrumpidas— va contra los principios de la higiene del trabajo y de la dietética. En las grandes ciudades, con vivienda alejada y transporte lento, puede significar levantarse a las 6,30 de la madrugada, para regresar sin comer a las cuatro de la tarde. Las dos comidas principales se aproximan, la perturbación para el ama de casa se acentúa y el plan de vida va a contrapelo del ritmo del país, donde la TV incita a no acostarse antes de las doce de la noche.

El sistema favorece, por otra parte, la proliferación del pluriempleo con el desarraigo de la Empresa de Seguros y la aplicación en un trabajo complementario sin protección laboral, más exigente, y sin cotización empresarial por Seguridad Social, con lo que se produce una injusticia distributiva.

Al final de la jornada, el empleado con pluriempleo vuelve agotado, después de un rendimiento disperso y deficiente y con alejamiento casi total de su hogar.

El empleado de Seguros defiende este tipo de jornada sencillamente para poder obtener otros ingresos complementarios que le permitan cubrir sus necesidades mejor, ya que lógicamente nadie busca un doble empleo —en las condiciones tan desfavorablemente señaladas—, como “hobby”. De ahí que exista éxodo de personal de Seguros hacia otras actividades donde tienen horarios distintos, pero ganan más.

El problema que se plantea, pues, es el de que cada Empresa realice sus estudios de racionalización y de mecanización de su trabajo y organice el mismo en forma que permita elevar la remuneración del empleado, para que éste se sienta totalmente arraigado a su Empresa, y sin esa necesidad —al menos generalizada— de buscar el empleo complementario.

El problema no es fácil de resolver en forma global ni bruscamente, pero tampoco pensamos que sea imposible para todas las Empresas. No se trata de obligar a nadie, sino de dar una mayor flexibilidad a la legislación.

No se trata de trabajar más horas, sino de trabajar mejor, con una cadencia más regular que elimine la tensión y los tiempos muertos, y que permita incentivos de productividad.

En el extranjero la jornada normal es la continuada de cuarenta horas semanales en cinco días, con comedores bien montados en las propias Sociedades.

Entendemos, por tanto, que en Seguros debe existir la libertad de poder “pagar mejor” en función de una eficacia que permita elevar los niveles de primas “per capita”.

No quisiéramos en absoluto que nuestras palabras pudieran interpretarse por algún Sector como pura demagogia en favor del personal, ya que dentro de una Empresa la demagogia no cabe; ni tampoco como atentado a una aparente mejora Social actual.

Porque la realidad de las cifras expuestas es a nuestro juicio convincente, y a la solución —más urgente de lo que muchos piensan— deben coadyuvar todos.

Por el contrario, seguir en esta actitud es hacer lo que cuentan de Nelson, que cuando no le interesaba ver una cosa, miraba por el catalejo con el ojo tuerto, y decía que no veía nada.

Definida la estructura, perfilada y valorada la Dirección; descompuestas sus funciones, hemos de centrar nuestras ideas en las posibilidades de su dinámica externa y como el perímetro de acción es enormemente extenso, sólo nos vamos a mover en tres direcciones:

- La educación del Seguro y el Seguro en la investigación.
- El Desarrollo Económico.
- Iniciativa, competencia y corporación.

Como estos tres títulos serían temas sobrados para tres conferencias, he de apresurarme a precisar que nuestro ángulo de análisis se limita a lo que la estructura empresarial puede y debe aportar a estos fenómenos colectivos.

V.—LA EDUCACION DEL SEGURO Y EL SEGURO EN LA INVESTIGACION

Cualquier español que conozca el Seguro tiene un rico anecdotario de sus compatriotas que no lo conocen, sea cual sea su escala social, cultural o profesional.

Cualquier español también, que haya estudiado el fenómeno asegurador en el extranjero ha comprobado su valoración por el Poder Público, su peso en la economía del país; su arraigo en la mentalidad del hombre de la calle y del niño de la escuela...

Nada de ello ha sido por biopoyesis, pese a que ya hoy la generación espontánea, el paso del átomo de hidrógeno al ser vivo, no parece imposible.

Si tomamos como ejemplo a Estados Unidos, la imagen favorable del Seguro en el espíritu del público (como lo prueba la existencia de 122 millones de asegurados Vida), tiene raíces muy profundas.

Hace muchos años que los aseguradores americanos se hicieron entre otras, estas dos preguntas:

- ¿Hasta qué punto comprendemos nosotros la sociedad en que vivimos?
- ¿Cuál será la evolución y la conducta de la futura sociedad respecto al Seguro de Vida?

Para contestarse a la primera pregunta se pusieron en marcha periódicamente: estudios sobre actitud del público, estudios de mercado, encuestas, ensayos sobre evaluación de eficacia de métodos, programas de investigación social, publicidad, información en las más variadas formas y sistemas, etc., etc. Una especial atención dedicaron a la mujer, ya que a principios de siglo la acción de venta se concentraba en el hombre, olvidando que existe la reacción emocional de la mujer por el papel dramático que la argumentación del Seguro de Vida suele tener. Hoy no existe hostilidad femenina en Estados Unidos hacia el Seguro; la mujer americana es simpatía y motivación. La METROPOLITAN LIFE, entre sus pruebas para la admisión de Agentes y antes de someterlos a un fuerte curso de formación, realiza una entrevista con la esposa del candidato para saber hasta qué punto comparte la nueva carrera del marido, y su grado de apoyo y estímulo.

Y cuando un norteamericano estudia su plan de previsión, intervienen como coeficientes correctores la belleza y la juventud de su mujer en sentido inverso al importe del capital a asegurar.

Para la segunda pregunta: preparación futura de la Sociedad, causa verdaderamente admiración visitar, por ejemplo, el "INSTITUTE OF LIFE INSURANCE", de Nueva York, y constatar los siguientes datos.

En 1962, 1.500.000 folletos se distribuyeron en las Escuelas. 40.000 maestros asistieron a Cursos de Verano y Congresos para hablar de la Salud y el Seguro de Vida, a fin de crear una impresión exacta en los ciudadanos de mañana de lo que el Seguro de Vida es hoy.

Quince Universidades organizan anualmente cursos para profesores.

Se editan libros amenos sobre probabilidades y matemática actuarial elemental, se dan consejos a los autores de libros escolares.

Mucho se podría decir igualmente sobre la información de Seguros a los universitarios, la atracción de los mismos a la carrera del Seguro, la formación profesional de Agentes, la acción de Clubs femeninos, el aprovechamiento de campañas políticas o deportivas, etc., etc.

El Seguro español tiene que plantearse seriamente su introducción en todos los campos de la enseñanza, y realizar una política cooperativa de información y publicidad educativa, estudios periódicos de mercado y actitud del público. Caemos en grave error al creer que conocemos exactamente la imagen de la sociedad en que vivimos, y sobre todo lo que ésta piensa de nosotros. La "yenka" incidentada del Seguro Obligatorio de Automóviles y el período crepuscular del Seguro de Accidentes de Trabajo, han demostrado y demostrarán claramente que el Seguro tiene una urdimbre técnico-económica que no se teje con agujas de fantasías doctrinales. Pero también ha puesto en carne viva nuestros defectos, nuestros fallos, y por paradoja, nuestra imprevisión. Y es que, en realidad, nunca hay educación de sentido único, sino intereducación.

Quisiera también aprovechar el honor que esta Facultad de Ciencias Económicas me dispensa hoy al recibirme, para decir cuanto necesita la Empresa de Seguros de los Actuarios y de los Economistas. Creo que entre la Universidad, y la investigación y el campo vivo de la Empresa de Seguros, existe una frontera o membrana con osmosis insuficiente.

Ya exponíamos antes, que la Dirección de Estudios en la estructura es pieza clave, con un horizonte prospectivo lleno de "futuribles".

El universitario Economista y Actuario no debe contemplar la Empresa de Seguros solamente como lugar donde ejercer su especialidad y su técnica, sino como plataforma donde "aprendiendo a aprender", —que es hoy el verdadero concepto de la enseñanza—, despliega y enriquezca su personalidad.

Al terminar su carrera, el universitario está en el origen de su vida profesional: El Economista cara a la Empresa si escoge la Microeconomía. Entonces es preciso que se opere en él un proceso, en cierto modo paralelo, al que se produce en el origen de su vida.

Permitidme por unos instantes una pequeña digresión en relación a este origen.

La Bioquímica nos enseña hoy que el desarrollo embrionario se realiza según un plan previsto escrito en el núcleo de la célula. Esta información llamada "lenguaje de la Genética" se deposita en moléculas de cuatro en cuatro y van formando estructuras dobles en hélice, unidas por los "puentes de hidrógeno". El orden puede variar y las múltiples combinaciones dan lugar a distintos mensajes de la Gené-

tica. Si en vez de variar el orden varía el plan de enlace de las bases químicas, se produce una "mutación", la cual puede ser equivocada dando lugar a una evolución regresiva en el organismo.

Pero hay cambios que pueden ser favorables y constituyen el fundamento de la evolución progresiva: es la selección natural con la que tienden a desaparecer las formas anteriores de la especie, reemplazadas por otras mejores.

Pues bien, pasando de estructura de embrión a estructura de Empresa, los núcleos de ésta (administrativo, comercial, técnico y Estudios), se van haciendo más complejos y dinámicos, por lo cual exigen equipos de hombres de Dirección dotados ya de una formación: de unas "bases químicas" capaces de seguir un orden, asimilar un plan y provocar una "mutación" favorable: una evolución progresiva de la Empresa con una mejor selección de objetivos particulares y un mejor servicio de los generales.

Admitiendo que un universitario, como hombre, puede ser pícnico, atlético o asténico, ha de contemplar toda la problemática empresarial de Seguros, todos los "puentes de hidrógeno", desde la programación electrónica hasta la selección y formación de vendedores, pues no hay nada que carezca de técnica, y todo es susceptible de progreso y perfección.

Se dice que el escritor siempre vuelca en sus novelas algo de su vida y su temperamento; yo quisiera que mi modesta experiencia de veinte años de dirección de Empresas, fuese un modesto, pero sincero mensaje de apertura profesional, de ruptura de una excesiva especialización, aunque no fuese más que por aquella definición del especialista: "El especialista es un hombre que sabe cada vez más de menos cosas". En metáfora matemática, admitiendo que fuese una serie convergente, el límite de convergencia, quizá en el infinito, sería el "saber todo de nada".

Del lado de acá, de las Empresas, la falta de hombres universitarios con biotipología adecuada para puestos con apertura comercial y base técnica, es grande, y es patente esa falta de comunicación con la Universidad. Y no ya en las Empresas consideradas aisladamente, sino también en las Asociaciones Corporativas y de investigación.

Es de señalar en este orden el gran papel que el Instituto de Actuarios Españoles, y de una forma muy personal, su Presidente, han jugado y juegan en esta labor de enlace profesional para dentro y

fuera de España. La existencia en el Instituto de una Sección Científica, sus reuniones, trabajos, etc., señalan muy claramente su preocupación en tal sentido.

Cabría pensar, pues, en que el Economista y Actuario cuando se van aproximando al final de su carrera conociesen la Empresa "in vivo", sus posibles campos de actuación y la mayor demanda que en los mismos exista. E igualmente dentro del campo de investigación cooperativa, donde la existencia de ICEA (Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras), con protección del Estado, pudiera—por los problemas reales que investiga—ofrecer oportunidades de Seminarios, Jornadas de Estudios, Grupos de Trabajo, etc.

En relación con ICEA, he de decir que figura en el Consejo Rector el Decano de esta Facultad, y que formando también nosotros parte del mismo, hemos podido apreciar su interés por nuestros trabajos y su inteligente colaboración y aportación de ideas.

Desconozco si dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, y en relación con el Seguro privado, existen proyectos en este sentido, y si podrían situarse en la post-graduación. Creo, en cualquier caso, que un mayor contacto entre Empresas y Facultad, una mayor divulgación e información del Seguro y su problemática en las generaciones universitarias, sería en extremo provechosa.

VI.—EL DESARROLLO ECONOMICO

La gran Empresa de nuestro tiempo es el desarrollo económico y social. El desarrollo es un mito que está naciendo y que se va haciendo más general, más rápido y más consciente.

Pierre MASSÉ, dice que el plan es el anti-azar y se pregunta si es empresa o es aventura; en todo caso una aventura calculada y reflexionada.

El hombre, conseguida ya su condición política, su "ciudadanía", busca por caminos inciertos la participación económica, y en ese andar pasa por situación de conflicto y abre puertas esperanzadoras a la cooperación.

Hemos comenzado a vivir en una era paradójica, donde la ciencia y la técnica aparecen como ambivalentes, ofreciéndonos la esperanza de lo mejor y la amenaza de lo peor. El átomo pacífico y el átomo

militar. Sin embargo, podemos decir que nunca la solidaridad humana ha sido mayor que hoy, y tanto en las minorías como en las masas.

La solidaridad surge en primer lugar del hecho de la radical inseguridad del hombre al ser la incertidumbre, la inestabilidad y la duda, su equipaje inseparable. Por ello la civilización ha sido siempre reductora de incertidumbres o creadora de anti-azares; el derecho, la justicia y la policía, han disminuido el campo de violencia y el Seguro los golpes injustos de la suerte.

No se puede eliminar lo ineluctable ni que la respuesta a las inquietudes del hombre sea su inacción o laxitud. Se trata de suministrarle elementos de decisión que le permitan hacer frente a la incertidumbre por la acción. No es adivinar el porvenir, sino contribuir a construirlo. Este lenguaje de previsión es la esencia del Seguro, y por ello, el Seguro es la fórmula moderna de la solidaridad; la estrategia contra-aleatoria.

Es curioso asimismo observar cómo los técnicos, ante el análisis de un Plan de Desarrollo Económico, emplean un lenguaje que los aseguradores conocemos bien.

En efecto, existe un determinismo que ve una línea de futuro única, obtenida por extrapolación del pasado o lo que es igual, admite que un modelo que da la explicación del ayer es válido para la previsión del mañana. El fallo de este determinismo consiste en la aparición de variables de decisión que determinan futuros distintos y en que estas decisiones dominantes cambian de peso por la esencia del tiempo.

De aquí que hay que cambiar o aunar el análisis por extrapolación, en nueva probabilidad. Es el paso de la retrospectiva a la prospectiva, actitud abierta ante un porvenir abierto donde el mañana es una potencia escondida.

La dinámica del Seguro consiste esencialmente en eso que busca con tanto ahinco el desarrollo, en tomar la incertidumbre, reducirla a probabilidad y transformarla en seguridad.

Cuando se habla de un plan de desarrollo económico, se le añade siempre la palabra "social". Aparte de otras razones de mayor rango humano, hay una, y es la ambivalencia de expansión y desigualdad. En efecto, el nivel de vida aumenta rápidamente pero para medirlo se toma el "nivel de vida medio", que no es medida justa del progreso social a causa de las desviaciones individuales alrededor de la

media. La expansión multiplica las oportunidades, pero favorece la dispersión. Los más cualificados y hábiles, se benefician de la promoción y de ingresos excelentes. Los menos aptos, se quedan rezagados.

Por otra parte, se asiste a una doble promoción: la de las remuneraciones por categorías, y la de los hombres a través de las categorías, y ello porque se está pasando de una industria de "mano de obra", a una industria de especialistas.

Es este un fenómeno de honda repercusión en la Seguridad Social, cuando ésta se presenta como fórmula de previsión completa y excluyente del Seguro privado.

Ante la dinámica que acabamos de señalar, la cobertura de Seguridad Social podrá a duras penas ser solamente básica, deficitaria en su financiación y corta de talla en sus niveles de cobertura.

Y así surge como primer estamento la otra Seguridad Social invisible y complementaria de que ya hemos hablado, totalmente a cargo de las Empresas, exigida por Reglamentaciones o Convenios de Trabajo, y cuya solución por el Seguro privado tropieza con la hostilidad de la propia Ley de Seguridad Social y el desamparo fiscal.

El Plan de Desarrollo Económico y Social español tiene tres ideas medulares: nivel de vida; cultura-bienestar y dignidad-libertad. Aún flotan en el ambiente las palabras del Comisario del Plan, al decir, que correspondiendo al Estado un papel subsidiario, éste había apostado por la carta de la iniciativa privada.

En el Memorándum del Plan, en la financiación del sector privado, causa sorpresa el olvido del Seguro de Vida como canalizador del ahorro.

Y dice que se procurará una mayor canalización del ahorro hacia el mercado de valores, lo que podrá conseguirse mediante perfeccionamientos institucionales creando nuevas modalidades operativas y nuevas formas colectivas de ahorro.

Se enumeran todas las posibilidades, se apuntan otras nuevas, pero se silencia en absoluto la función del Seguro.

El Memorándum del Plan habla igualmente del bienestar social como objetivo básico, y se vuelve a olvidar del Seguro de Vida en sus Ramos Ordinario y Popular como enorme estabilizador familiar, ya que el mismo es el ahorro que no se rompe, el que produce el milagro de sustituir el "capital-trabajo" del hombre fallecido o inválido, por un capital instantáneo y efectivo.

Por último, si otra de las características del Plan es el de ser global, es decir, que ha de tener en cuenta las relaciones entre todas las magnitudes-clave del Sistema, tanto generales como sectoriales, repitamos a trueque de pesados, nuestra falta de alegría al constatar la ausencia del Seguro dentro de la estructuración de comisiones de la Comisaría.

Sería fatigoso dar cifras de lo que las Reservas de las Sociedades de Seguros representan en el mundo y en España, de la fuente de ahorro que las primas de Vida suficientemente estimuladas fiscalmente, podrían representar; de su múltiple "pipeline" de la inversión, por ser a largo plazo. Solamente destacaremos tres datos:

— La actividad del Seguro privado figura en los países en pleno desarrollo entre las primeras: En Francia ocupa el tercer lugar y en España, pese a un olvido y aislamiento, el 10.º.

— Los capitales asegurados en Vida cubren en Estados Unidos el 148 % de la Renta Nacional, en Inglaterra el 71 %, en Holanda el 107 %, mientras que en España es sólo el 6,96 %.

— El Instituto Nacional de Ahorro de Amsterdam ha publicado unas estadísticas (años 1955 á 1963), comparativas entre el ahorro bancario y el ahorro en forma de Seguro de Vida expresado por sus Reservas Matemáticas, cuyo cuadro del año 1963 pueden ustedes contemplar. El ahorro se expresa por habitante y el porcentaje de ahorro-seguros a ahorro-bancario, figura en la columna B : A. España ocupa la última posición en este cuadro. (Véase cuadro anexo).

En esta postura de "reclamación" que perfilamos ha de quedar bien entendido que reclamamos el "dar" y no el "recibir" el derecho a integrarnos en el esfuerzo colectivo de incrementar la masa de ahorro, de coadyuvar al bienestar social mediante la previsión.

Por todo, esperamos que esta situación cambie y que pronto podamos comprometernos en la acción económica nacional, acción que es aventura y como tal acompañada de "suertes" y de riesgos, de un confiar y de un temer; aventura, en fin, que por oficio estamos acostumbrados a calcular y soportar.

VII.—INICIATIVA, COMPETENCIA Y CORPORACION

Hemos dicho anteriormente que la estructura individual se ve influenciada por los objetivos, por las coyunturas y por los acontecimientos colectivos. La importancia de estos fenómenos crea constantemente a la Empresa la exigencia de una estrategia de estructura de vertiente externa capaz de incidir en el mundo económico en que se desenvuelve, creando sus medios de ataque y de defensa, de captación y de adaptación, con la "impronta" de un estilo y con el ansia de un avance técnico o de una innovación.

Estas acciones de la Empresa crean un flujo de beneficios para la competencia, puesto que impiden su anquilosis, agudizan ingenios, hacen saltar la rutina, provocan la renovación de los medios de dirección, operacionales e instrumentales, y hacen rendir, en fin, un mejor servicio y un mayor aumento de bienes económicos.

Pero a su vez la colectividad competitiva provoca el movimiento de reflujo subsiguiente en favor de la estructura de la Empresa, porque cuando se trata de reestructurar ésta se ponen al día todos los estudios, los ensayos y los avances tecnológicos surgidos en el mercado, y se procede a un análisis lógico para trazar el nuevo perfil estructural de la misma.

En cuanto a la Corporación, que etimológicamente es cuerpo y equivale a asociación, junta o comunidad, ha de entenderse en su concepto más universal, es decir, como asociación libre o voluntaria, formada por elementos implicados en una misma tarea y deseosos de unos mismos fines.

Sus objetivos están, pues, en esa línea de horizonte que no podría alcanzar eficazmente cada asociado aislado.

Sus medios surgen de la suma de esfuerzos individuales potenciados por la unión, y esto tanto en lo económico como en lo humano.

Una corporación necesita una estructura para su acción, que surge de la solidaridad de los miembros que la constituyen. Pero solidaridad quiere decir soldadura, y esta soldadura es la suma de lo que cada contextura individual de Empresa pueda aportar a la Asociación.

Si no es así, si no hay, repetimos, aportación humana de estructuras individuales, la acción de la Corporación oscilará pendularmente entre la ineficacia y el abandono de objetivos fundamentales.

Pero puede ocurrir también que un organismo corporativo, surja no por necesidad natural, no como ordenador en el juego iniciativa-competencia, sino asumiendo una de estas funciones y desnaturalizándola. Tal sería el caso de "Pools" innecesarios, con lo cual se esterilizaría el juego libre de mercado, pues vendría a ser una especie de media aritmética entre la estatificación y la libre iniciativa.

Nos encontramos, en consecuencia, con tres fuerzas económicas: iniciativa, competencia y corporación, que pueden actuar en el mercado de manera muy diversa.

Ello nos ha hecho pensar que la Mecánica pudiera darnos una representación gráfica expresiva.

Una fuerza económica no tiene una expresión mecánica rigurosa, porque su magnitud, sentido y dirección no se expresa en kilopondios, ni se mide con dinamómetros; por tanto, la interpretación que vamos a dar tiene en todo caso un valor que me hace recordar a aquel ciego de nacimiento que trataban de explicarle el color granate; lo que le dijeron no lo sé, pero al final el ciego opinó: "Ah, comprendido, es algo así como el toque de trompeta". Ello no era una metáfora, era una analogía, una verdad hasta cierto punto, pues el efecto del color granate en el ojo es algo parecido al chillido de la trompeta en el oído.

En la figura 5 representamos la iniciativa y la competencia por los vectores I y C, de acción contraria y compensatoria, ya que el avance o la idea de una Empresa, encuentra rápidamente la réplica en las demás. Una tercera fuerza angular es la Corporación C₂, re-

presentada perpendicularmente a ambas como expresión de acción objetiva y ambidextra.

La resultante RT coincide con el vector C_r Corporación y viene a expresar cómo la Corporación existe por "derecho natural", (figura 6).

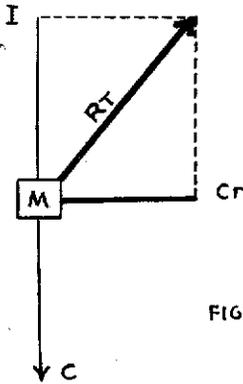


FIGURA 5

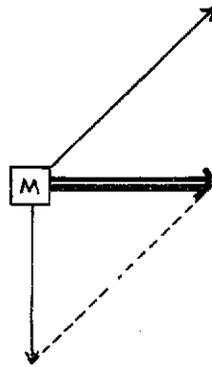


FIGURA 6

La figura 7 representa una preponderancia de presión de la C, sin libertad de correspondencia por la I; caso típico de un mercado de libre acceso para las Empresas, pero sin gran libertad de iniciativa por tarificación y combinaciones de Seguros uniformes, etc., etc. En ese caso, trazados los correspondientes paralelogramos de fuerza (figura 8), la resultante señala un desplazamiento de la Corporación hacia la competencia, problema central a regular ante una iniciativa mediatizada.

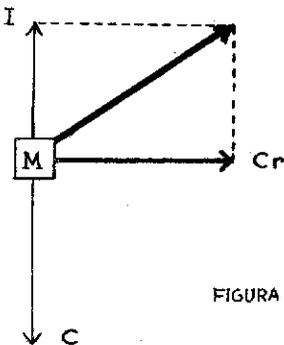


FIGURA 7

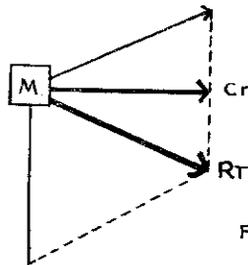
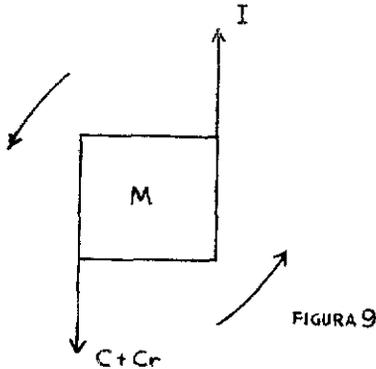
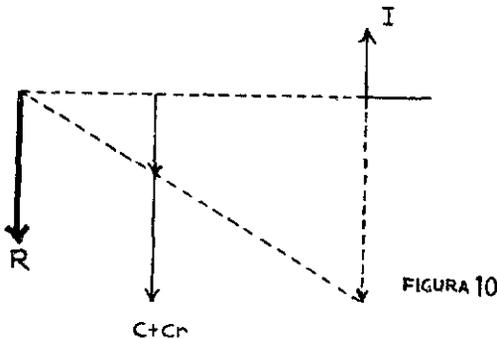


FIGURA 8

Imaginemos en la figura 9 que un determinado tipo de Seguro se explota en forma de "Pool", que asume el doble papel de $C + C_r$. Si, no obstante, la iniciativa actúa con magnitud equivalente, la ausencia de una tercera fuerza reguladora, produce el fenómeno físico de la rotación. El mercado pierde mordiente, avanza o traslación.



Pero si este "Pool" (figura 10) surge innecesariamente y, por tanto, el vector I es de escasa magnitud por falta de incentivo, la fuerza resultante produce una disarmonía en el mercado, se hace aún menos incisiva y la acción aseguradora languidece. En esta situación la Corporación se desnaturaliza en su función, se burocratiza y está ya a medio camino de la monopolización o estatificación.



En general, se deduce que una Corporación bien estructurada favorece la iniciativa y la competencia, desarrolla la profesión y

neutraliza o injustifica una excesiva intervención estatal. Por contra, una Corporación que asume funciones que correspondan a la iniciativa o a la concurrencia, desnaturaliza el mercado libre y se transforma al final en órgano para-estatal.

Contemplamos ahora la suma de acciones individuales de Iniciativas I_a , I_b , I_c (figura 11), que enriquecen la Corporación, y admitiendo unas aportaciones diferentes, la resultante total R_t es, evidentemente, la suma de resultantes parciales, pero se aproxima al núcleo de los vectores I_a e I_b de mayor magnitud.

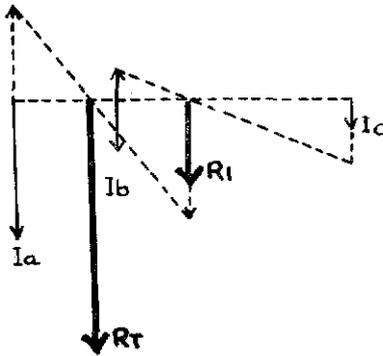


FIGURA 11

Este fenómeno podemos interpretarlo como las Entidades de mayor aportación de iniciativas que configuran la Corporación, lo cual puede hacer que la misma se desenvuelva en un campo limitado de problemas, y de ahí la conveniencia de una multiplicidad de iniciativas individuales.

* * *

Y llegamos ya al término de esta conferencia, que, a pesar de su título dinámico, temo haya resultado un tanto plomiza.

Al igual que si a una persona de 100 kilogramos se la pudieran suprimir todos los espacios vacíos y comprimir su materia al má-

ximo, la Física molecular nos dice que sus dimensiones no irían más allá de un grano de polvo; así también la síntesis de esta conferencia podría ser muy corta.

La estructura de la Empresa de Seguros es un equipo de hombres que se organizan en el quehacer interior y que compiten para luego unirse en la dinámica exterior de la profesión.

Hombres que saben que el Seguro privado es una industria de pioneros, constantemente entregados al descubrimiento de nuevos riesgos a cubrir, para desarrollar un Seguro libre, personalizado y responsable.

Profesión de aseguradores, noble si se ejerce en función de los fines, y ardiente siempre, al ser mitad aventura brillante, mitad cálculo profundo.

AHORRO EN FORMA DE SEGUROS (1) Y AHORRO BANCARIO (AÑO 1963)

A = Montante "per capita" del ahorro bancario, expresado en pesetas.

B = Montante "per capita" de las reservas matemáticas del Seguro sobre la Vida, expresado en pesetas.

B : A = Ahorro en forma de Seguro, expresado en % del ahorro bancario.

P A I S	A	B	B : A
Países Bajos.....	20.672	13.593	66
Noruega.....	29.035	14.380	50
Gran Bretaña.....	46.644	18.961	41
Suecia.....	68.462	19.637	29
Dinamarca.....	36.101	10.115	28
Alemania.....	21.017	5.630	27
Suiza.....	81.116	18.133	22
Finlandia.....	39.357	5.575	14
Francia.....	20.327	2.525	12
Japón.....	27.834	2.180	8
Italia.....	21.487	1.132	5
Argentina.....	6.155	276	4
España.....	8.087	248	3

(1) Expresado por las Reservas Matemáticas del Seguro sobre la Vida.