

1 9 9 2



I ENCUENTRO MUNDIAL DE SEGUROS
WORLD INSURANCE ENCOUNTER I

XXIII CONFERENCIA HEMISFERICA DE SEGUROS

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE SEGUROS

Patrocinado por:
GRUPO ASEGURADOR LA EQUITATIVA

POR JORDI GIMENEZ MALUENDA
Secretario General de Seguros de CC.OO.

I Encuentro Mundial del Seguro
Seminario sobre Recursos Humanos
11 de mayo de 1992
Palacio de Congresos y Exposiciones
Madrid.-

**EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA DE SEGUROS**

Jordi Giménez Maluenda
Secretario General

INTRODUCCION.-

Tradicionalmente el enfoque que se ha venido realizando sobre la Gestión de los Recursos Humanos se dirigía sobre tres aspectos: la administración del personal, las relaciones laborales y el funcionamiento de la organización del trabajo.

La complejidad creciente de las empresas, los cambios introducidos en la organización por la utilización de medios Informáticos, la nueva configuración de los mercados y su repercusiones en las relaciones de competencia entre las empresas, las nuevas preocupaciones por la profesionalidad y el establecimiento de carreras profesionales, junto a la nueva dimensión e importancia adquirida por los recursos humanos, especialmente en el sector de servicios, para el desarrollo de la actividad empresarial, hace que se superen concepciones tradicionales y que se abra un espacio de reflexión común entre los distintos agentes sociales.

El hecho de que los cuatro factores que se han señalado como fundamentales para elevar el nivel de competitividad hayan sido la capacidad de innovación, el grado de internacionalización, la calidad del producto o del servicio y la formación profesional de los trabajadores, tiene especial trascendencia para el sector al adquirir la importancia que adquiere el papel que desempeñan los Recursos Humanos en el desarrollo positivo de la empresa de Seguros.

En esta voluntad de profundizar en un espacio de reflexión entre los agentes sociales del sector asegurador se deben situar nuestras opiniones y análisis.

10 PREMISAS PARA HACER FRENTE A LOS RETOS DE FUTURO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

- 1- Profundizar en la reflexión intelectual, salir de la mera coyuntura.
 - 2- Analizar las necesidades para que la empresa cumpla la doble función social, interna y externa, que tiene.
 - 3- Buscar la eficacia y la eficiencia sin mezclar con el interés de parte.
 - 4- Definir los problemas para la adopción de las mejores soluciones.
 - 5- Comprender que la tarea principal del dirigente es la reflexión.
 - 6- Profundizar en la idea del carácter estratégico que tiene la política de Recursos Humanos.
 - 7- La toma de decisiones sobre los Recursos Humanos son decisiones estratégicas y, por tanto, deben estar encuadradas en un rango adecuado.
 - 8- Superar una concepción administrativista de la gestión de Recursos Humanos.
 - 9- Optimizar los Recursos Humanos requiere un tratamiento específico, diferenciado de la optimización de otros recursos, aunque coordinado y equilibrado con el resto.
 - 10- La integración crítica, la identificación con el proyecto global, es un factor de aprovechamiento de las potencialidades individuales y colectivas de los recursos Humanos.
- Las dos ideas de carácter general que podrían resumir las diez premisas son: 1) La racionalización de los problemas y 2) la gestión democrática del conflicto de ideas e intereses entre las partes sociales.

SEGUROS: UN SECTOR EN CAMBIO.-

El sector asegurador se caracteriza actualmente por la situación de cambio profundo en el que se
el a el futuro.

El proceso de integración de los mercados financieros a escala mundial, los cambios operados en el mercado con el proceso de reestructuración y redimensionamiento de las entidades aseguradoras, la aparición de nuevos productos orientados hacia una gestión aseguradora ligada a una concepción de la gestión total del patrimonio, la elevación de la cultura aseguradora por parte de los consumidores con el consiguiente desarrollo de la demanda social y nuevos niveles de exigencia profesional, son algunos de los cambios más significativos en el mercado asegurador, tanto en lo que se refiere a la oferta como a la demanda.

Asimismo, la estructura del sector asegurador está sufriendo importantes mutaciones, no sólo en lo referente al proceso de concentración y el reforzamiento del papel de los principales grupos multinacionales, sino, incluso, está significando el desvanecimiento de la frontera existente entre actividades financieras diferenciadas, como lo son la Banca y los Seguros. Si el proceso de integración de los mercados financieros tiene unas dimensiones planetarias, este proceso cobra vigor especial con el proceso de la construcción europea y el mercado único..

Las redes de distribución de los productos han sufrido también importantes modificaciones. Han aparecido nuevas redes de distribución alternativas que van a afectar principalmente a los seguros de mayor demanda social y de menor complejidad profesional. El replanteamiento del papel del mediador pasa por apostar por la profesionalización de su actuación y la inversión en la mejora de los servicios que puede prestar en la atención a los asegurados.

La organización del trabajo ha sufrido igualmente cambios de gran magnitud. La introducción masiva de sistemas informáticos ha supuesto una nueva estructura organizativa, la aparición de nuevas tareas y desaparición de otras, así como el desarrollo de los procesos de descentralización administrativa y de sucursalización que han venido a desarrollarse en los últimos años.

Apostar por el futuro significa dar contestación a los nuevos retos, que en lo referente a los Recursos humanos debemos situarlos en la capacidad de desarrollar a fondo el nuevo papel que la actual coyuntura les asigna.

Este proceso de cambios y el nuevo papel que los Recursos Humanos van adquiriendo, introducen importantes cambios en las relaciones laborales que deben ser objeto de nuestro análisis y reflexión.

EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES.-

Las relaciones laborales las podemos definir como las interacciones y vínculos mutuos existentes entre empresarios y trabajadores, en las que existen intereses entre las partes por controlarlas con objeto de favorecer la mejora del clima laboral, lograr la máxima eficacia y defender sus intereses de grupo. Son, en definitiva, un elemento fundamental en el desarrollo de la empresa.

La evolución de la realidad empresarial hacia esquemas más complejos de poder, en los que participan accionistas, gestores, técnicos, trabajadores, incluso consumidores, tiene como resultante un proceso de descentralización de dicho poder.

El proceso de democratización de las estructuras empresariales, si por tal entendemos el equilibrio entre poderes y contrapoderes, con el resultado de una nueva estructuración del poder en las empresas y una mayor participación de los trabajadores, da como resultado el desplazamiento de los centros de decisión.

Todo ello, junto a las necesidades y características de la nueva organización del trabajo, además de los cambios sociales que se han producido, han dejado obsoletos los modelos basados en el autoritarismo. La vieja cultura de empresa, con una férrea centralización del poder, una férrea estructura piramidal con un vértice autoritario y escasa participación de la base, ha entrado en crisis.

LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS.-

Las empresas deben cumplir correctamente con su finalidad principal, es decir, cubrir las necesidades sociales que atienden con su actividad. Para ello la empresa debe buscar la consecución de los

objetivos, así como debe optimizar la utilización de los recursos que tienen a mano. Es decir, las empresas deben buscar la eficacia y la eficiencia.

Sobre este principio general de la tendencia general hacia la eficacia y la eficiencia, la participación, como factor que contribuye a la cohesión social del colectivo, favorece al desarrollo de la empresa.

En las empresas aseguradoras el papel de los Recursos Humanos adquieren especial importancia en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia. El sector de servicios se caracteriza por ser intensivo en el uso de mano de obra, en donde la actuación de las personas que componen el equipo humano es decisiva.

Las dos características del sector asegurador que tienen especial trascendencia para la comprensión de la importancia de los Recursos Humanos son la existencia de una relación personal entre trabajador y terceras personas, en la que la capacidad de comunicación y el manejo correcto de la información son decisivos, así como la imposibilidad de almacenaje y por tanto imposibilidad de regular la producción como sucede en la industria.

La calidad del servicio es decisiva y lo será todavía más en el futuro como factor determinante en el nivel de competitividad de la empresa aseguradora. Es por ello que los Recursos Humanos refuerzan su carácter estratégico en las empresas aseguradoras.

Desde este punto de vista, la consecución de niveles aceptables de competitividad son inalcanzables desde políticas de recorte drástico de los gastos de gestión interna y orientadas a la baja. Bien al contrario, sólo desde la inversión en el desarrollo de sus potencialidades es posible la optimización de los Recursos Humanos.

La existencia en la empresa de grupos sociales con intereses materiales contrapuestos y las contradicciones entre distintas ideas e intereses, hace de la gestión del conflicto social una cuestión de gran importancia para el desarrollo de la empresa.

El desarrollo del diálogo social y la profundización en la negociación colectiva, abriéndola a nuevos ámbitos, se revelan como ejes imprescindibles para acometer con ciertas garantías de éxito los cambios que se están produciendo en el sector asegurador.

CAMBIOS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.-

La evolución de las estructuras empresariales y la crisis de la vieja cultura de empresa, junto a la evolución política y social, introducen modificaciones en las relaciones laborales y dan una nueva dimensión a las mismas.

Se debe dar el tránsito hacia el gestor de recursos humanos que atienda las necesidades de estímulo y motivación del personal, diseñe políticas de cohesión social y económica, facilitando la integración crítica del colectivo humano que forma la empresa.

El aprovechamiento a fondo de las potencialidades de los trabajadores, buscando el ser competente, no la sumisión, necesita la inversión en Recursos Humanos y la objetivación de la gratificación y de la evaluación de los esfuerzos.

En el sector asegurador los Recursos Humanos tienen una mayor relevancia que en otros sectores por las razones expuestas y las características de la actividad profesional que le es propia. Esta importancia los convierte en un elemento estratégico cuya gestión trasciende al mero control administrativo.

EL PROCESO DE INTEGRACION CRITICA.-

La optimización de los Recursos Humanos, con el pleno aprovechamiento de sus potencialidades, va estrechamente ligada al papel que cumplen dentro de la empresa, a la capacidad de adaptación al proceso de cambios organizativos y al grado de satisfacción del cumplimiento de la función so-

cial de dar servicio al asegurado.

La citada optimización, que a su vez significa elevar los niveles de eficacia y eficiencia, sólo es posible en un marco que facilite la integración crítica del individuo, alejada de cualquier concepción relacionada con la sumisión acrítica que permita alcanzar un aceptable nivel de cohesión social. La posibilidad de reconocerse como individuo, identificándose con el colectivo del que forma parte, es un factor positivo de motivación.

Este proceso de reconocimiento será favorecido y estimulado por una política de comunicación correcta interna en la empresa. El establecimiento de canales estables y eficaces de relación, que trascienda la mera información, es de absoluta necesidad.

Junto a todo ello, se han operado modificaciones en la organización del trabajo y en la estructura de las empresas, persiguiéndose valores como niveles óptimos de competencia frente a otro tipo de valores como la sumisión acrítica a la autoridad, más propios del ejército napoleónico que de una empresa del siglo XXI.

EL NUEVO PERFIL DEL TRABAJADOR DE SEGUROS.-

El nuevo perfil del trabajador de seguros vendrá definido por el conjunto de características que deberá tener para la satisfacción de las nuevas necesidades que generen los cambios que se están produciendo en el sector.

Por tanto, una primera consideración a realizar es que la definición de un nuevo perfil viene motivada por los cambios de distinta índole que se están produciendo en Seguros, así como por los de carácter socio-cultural en general, que tienen como consecuencia un aumento de la cualificación del personal de nueva incorporación.

Como decíamos, el sector asegurador tiene en los Recursos Humanos un factor determinante en la mejora de la calidad de servicio, elemento de ventaja competitiva incluso más importante que el precio.

En el sector asegurador se utiliza intensivamente mano de obra que no se limita a realizar tareas de carácter mecánico, sino que debe realizar operaciones, más o menos complejas, de análisis y síntesis, partiendo de un conocimiento general de los principios básicos de la actividad aseguradora, a diferencia de otras actividades que no requieren este conocimiento global de la gestión.

Por otra parte, el contexto socio-cultural influye significativamente en los rasgos característicos del trabajador del sector. En este sentido cabe destacar el incremento del nivel cultural y de conocimientos generales del que parte, desarrollando su capacidad crítica y, por tanto, una mayor capacidad de análisis y de toma de decisiones.

Los cambios introducidos en la organización del trabajo, en los que ha contribuido decididamente la informatización, han producido cambios importantes tanto en la estructura productiva como en la relación del trabajador con su entorno.

Del trabajador monovalente, con funciones concretas asignadas e integrado en una estructura rígida, se tiende a la polivalencia y a la responsabilidad sobre una parte del proceso productivo. Factores como la iniciativa y la autonomía de actuación, dentro de un marco general establecido, tienen especial importancia en el nuevo perfil del profesional de seguros.

El desarrollo socio-económico tiene como consecuencias una evolución de la demanda hacia nuevas cotas de exigencia en la prestación de servicio. Asimismo, el desarrollo de la cultura de aseguramiento, implica mayores niveles de exigencia profesional.

El hecho de que la actividad aseguradora vaya evolucionando desde la cobertura simple de riesgos hacia una gestión integral de rentas y patrimonio, requiere a un profesional con una visión global de la función que tiene encomendada, con unos conocimientos auxiliares y una capacidad mayor de decisión. Es de destacar que en la actualidad convivan en el sector asegurador la tendencia a la especialización con la de signo contrario manifestada por la masificación provocada por el desarrollo de la

demanda social.

El fuerte ritmo de cambio tanto de la actividad aseguradora como de las estructuras de las empresas, hacen de la capacidad de adaptación un factor positivo.

Las relaciones sociales juegan un papel decisivo en la actividad aseguradora. Desde el primer paso, contacto entre asegurado y entidad, hasta el final, la prestación del servicio, la acción humana y el efecto de esta sobre terceros es una cuestión fundamental, pues debe transmitir, en cada caso, el rasgo característico de la actividad aseguradora, es decir, la confianza. La capacidad de comunicarse, así como el tratamiento correcto de la información disponible, es otra variable básica a la hora de dibujar el perfil del trabajador de seguros.

RASGOS QUE CARACTERIZAN EL FIN DEL MODELO TAYLORISTA.

Introducción masiva de nueva tecnología.

De la función concreta a la responsabilidad sobre una parte del proceso productivo.

La polivalencia.

La descentralización administrativa.

Proceso de sustitución de la división jerárquica por una división funcional. Estructura empresarial más plana.

ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE UNAS RELACIONES LABORALES ESTABLES.-

La primera cuestión a solucionar es la definición de un marco general que permita abordar de forma ordenada los nuevos problemas que producen los cambios estructurales que se están produciendo en el sector asegurador. Este proceso de ordenación estructural cuenta con un instrumento al alcance de los agentes sociales, es decir, la negociación colectiva.

Es necesario un proceso de redimensión de la negociación colectiva, con apertura de nuevos ámbitos de concertación que se adentren en cuestiones de carácter estructural, dando nuevas perspectivas a la acción reguladora y sentando las bases de desarrollo ordenado del sector. La participación de todos los agentes sociales en este proceso de cambio y de adaptación es un factor positivo para el desarrollo.

CC.OO. ha definido esta negociación como un Convenio de Nuevo Tipo cuyas características principales son su carácter permanente, su diversificación y su visión integral.

El papel que los Recursos Humanos juegan en el sector asegurador destaca aún más, si cabe, la necesidad de elaborar planes de formación continuada como instrumento esencial en el proceso de profesionalización que se está dando y que cobrará mayor importancia en el futuro más próximo.

La cobertura de nuevas exigencias y la capacidad de adaptación a una situación en permanente cambio, junto a la mayor exigencia profesional resultante de los cambios operados en la demanda, hacen que la formación, además de imprescindible, deba ser planificada y concebida como un elemento estratégico de inversión en uno de los activos más importantes para conseguir la calidad de servicio, factor clave de ventaja competitiva, es decir, los Recursos Humanos.

La motivación es otro factor que interviene de forma decisiva. No tiene sólo un carácter material. Es por ello que tiene gran trascendencia el desarrollo de políticas de comunicación interna, que permita al individuo identificarse en un proyecto colectivo.

No menos importante es la definición de políticas correctas de incentivos que, sobre bases objetivas, establezcan de forma clara el camino para la promoción profesional, económica y social del traba-

jador. La credibilidad y confianza en los sistemas de recompensa facilitan la integración crítica del individuo en un proyecto que necesita de la fuerza del colectivo, como es el caso de la empresa.

El necesario equilibrio entre el reconocimiento personal del individuo, con una nueva dimensión de su papel dentro de una nueva organización del trabajo, y el mantenimiento de un marco colectivo de referencia, que permita una ordenación global que dé consistencia y perspectiva de futuro a la organización, es otro reto nuevo a resolver.

El reconocimiento del individuo dentro del contexto colectivo en el que desarrolla su actividad profesional es una necesidad real que no guarda relación con voluntades políticas de individualización de las relaciones laborales que persiguen la ruptura del marco general regulador y que tienen como consecuencia la arbitrariedad y las acciones discriminatorias.

La integración mundial de los mercados financieros y en especial la construcción de la Comunidad Europea y el consiguiente desarrollo del mercado único está dando como resultado la internacionalización de la economía que, junto al proceso de concentración y desarrollo de las empresas multinacionales, abren un nuevo marco más amplio y complejo en las relaciones laborales.

Para el futuro más inmediato, se abre frente a los agentes sociales el reto de desarrollar y consolidar el diálogo social en el contexto de la empresa multinacional, con el consiguiente reconocimiento mutuo como interlocutores, con el reconocimiento de órganos de representación sindical y el desarrollo de ámbitos generales de negociación colectiva sobre aquellas cuestiones que por su magnitud y trascendencia requieran un tratamiento global de empresa.

La superación de la crisis en la que se encuentra la vieja cultura de empresa impone la aceptación de un nuevo reparto de poderes una nueva forma de relación entre ellos, que conlleve una mayor participación del factor trabajo y una democratización de las estructuras de las empresas.

Jordi Giménez i Maluenda
Secretario General