

NI 22893

R 17160

MIR-69

ue

FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS
Instituto de Gerencia Internacional

---o0o---

SEMINARIO SOBRE RECURSOS HUMANOS

**ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
EN EXPANSION Y CON AMBITO INTERNACIONAL.**

LA EXPERIENCIA DE MAPFRE

FILOMENO MIRA CANDEL
Presidente
Fundación MAPFRE Estudios

Madrid, 4 de julio 1995



1. LA INTERNACIONALIZACION DE MAPFRE

MAPFRE fue creada en 1933 para asegurar a un grupo de propietarios agrícolas. Ha mantenido desde entonces su independencia a lo largo de los años y empezó su desarrollo empresarial a final de la década de los 50. De su historia ha heredado el carácter mutualista, la independencia y descentralización y el espíritu de servicio.

En 1970 se creó Editorial MAPFRE, importante difusora de cultura aseguradora y de seguridad en España y en los países iberoamericanos. Con la distribución de libros empezó la aventura internacional de MAPFRE, que se ha traducido en estas últimas décadas en una importante presencia en seguros, reaseguros y servicios de seguridad y financieros en casi todos los países de América y en varios puntos de Europa, Africa y Asia, con la ambición de crear un conjunto multinacional independiente, fiel a sus raíces españolas y presente, con personalidad propia, en los cinco continentes. Actualmente la facturación de todas las actividades del SISTEMA MAPFRE se acerca a los 600.000 millones de pesetas; con un 77% en Seguros, un 17% en Reaseguro, un 3% en el área Banca-Finanzas y un 3% en otros servicios tecnológicos, financieros e inmobiliarios. De este volumen de ingresos, un 68% se obtiene en España y el resto en otros países, con una fuerte implantación en Iberoamérica.

En los próximos años, es previsible un mayor crecimiento de la actividad en el exterior, tanto por la potencialidad de desarrollo en los países de Iberoamérica como por la ampliación del espectro geográfico a otros países de Europa, así como a otras regiones del mundo. Ello hace prever que en el horizonte 2000 el negocio obtenido fuera de España superará 1/3 del total en un conjunto de 35 países. Por ello, el SISTEMA MAPFRE es hoy una multinacional en expansión, inmersa en una economía global y afectada por la problemática propia de un mundo sin fronteras, complejo, dinámico e inestable. En los cuadros A, B y C siguientes puede observarse en detalle la proyección económica y geográfica del SISTEMA MAPFRE hace 20 y 10 años, en el momento presente y en el horizonte 2.000.

A. INGRESOS POR AREAS DE ACTIVIDAD
(Cifras en miles de millones de pesetas)

ACTIVIDAD	1975		1985		Estimación 1995		Proyecc. año 2000	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
. Seguros	3,1	94	33	76	425	77	750	70
. Reaseguros	0,2	6	7	17	91	17	150	14
. Banca-Finanzas	-	-	3	7	18	3	100	9
. Tecnología y otros servicios	-	-	-	-	15	3	70	7
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	3,3	100	43	100	549	100	1070	100
Rendimientos Financieros	0,1	-	6	-	54	-	100	-
TOTAL INGRESOS	3,4	-	49	-	603	-	1170	-

B. INGRESOS OPERATIVOS POR AREAS GEOGRAFICAS
(Cifras en miles de millones de pesetas)

AREA GEOGRAFICA	1975		1985		Estimación 1995		Proyecc. año 2000	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
. España	3,3	100	39	90	373	68	705	66
. América	-	-	3	7	157	28	300	28
. UE	-	-	1	2	10	2	60	6
. Otros	-	-	-	1	9	2	5	-
TOTAL INGRESOS	3,3	100	43	100	549	100	1070	100

C. PRESENCIA INTERNACIONAL (Nº de Países)

ACTIVIDAD	1975	1985	1995	Proyecc. año 2000
. Seguros	1	3	18	25
. Reaseguros	1	2	6	20
. Banca-Finanzas	1	2	4	5
. Tecnología y otros servicios	1	1	15	20
TOTAL	1	5	29	35

2. LOS RECURSOS HUMANOS A NIVEL INTERNACIONAL

La fuerte expansión de MAPFRE en las últimas dos décadas, tras la consolidación geográfica obtenida en España en la década de los 60, ha venido acompañada por un notable incremento de sus recursos humanos. Actualmente el número de empleados del SISTEMA MAPFRE en todas sus empresas, incluidas las participadas de forma mayoritaria o en las que el Sistema figura como principal accionista, supera los 10.000, de los que un 86% se dedica a la actividad aseguradora o reaseguradora. De este contingente de recursos humanos, un 60% aproximadamente está situado actualmente en España. Este porcentaje difiere notablemente del de ingresos (68%) debido, fundamentalmente, a dos razones:

- * Existencia de actividades con diversas necesidades de recursos humanos (seguros, reaseguro, financieros, tecnológicos, etc).
- * Notables diferencias de productividad respecto a determinados países de Iberoamérica.

En cualquier caso, el número de empleados fuera de España conlleva hoy una especial problemática necesitada de gran atención por parte de los máximos órganos del Sistema, como luego se analiza en esta exposición.

En los próximos años es previsible un superior desarrollo de la actividad fuera de España que irá acompañado, inicialmente, de un incremento de la productividad y, posteriormente, de un aumento de las necesidades de los recursos humanos en el exterior. Es previsible que en el horizonte 2000 el número de trabajadores del SISTEMA MAPFRE del exterior supere a los de España. Lógicamente la expansión se va a producir en América pero también es previsible un importante crecimiento en otros países del entorno europeo, incluso en la cuenca del Pacífico.

La problemática de los recursos humanos a nivel internacional es, por todo ello, compleja y, en alguna medida, novedosa para este grupo empresarial, lo que obliga a importantes análisis y planteamientos estratégicos para optimizar este importante recurso, básico en actividades de servicios.

En las páginas siguientes se analizan, junto a las razones y ventajas de esta internacionalización, los problemas derivados para los recursos humanos y las acciones que se están emprendiendo en esta dirección. En los cuadros A y B siguientes, se puede observar, con mayor detalle, la evolución del volumen de recursos humanos por actividad y a nivel de área geográfica.

A. RECURSOS HUMANOS POR AREAS DE ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	1975		1985		1995		Proyeca. año 2000	
	Número Empleados	%	Número Empleados	%	Número Empleados	%	Número Empleados	%
SEGUROS	894	83	1810	84	8617	80	12700	79
REASEGUROS	--	--	37	2	678	6	640	5
BANCA Y FINANZAS	102	9	171	8	506	5	1700	10
TECNOLOGIA Y OTROS SERVICIOS	82	8	143	6	1041	9	960	6
TOTAL	1078	100	2161	100	10842	100	16000	100

B. RECURSOS HUMANOS POR AREAS GEOGRAFICAS

AREA GEOGRAFICA	1975		1985		1995		Proyeca. año 2000	
	Número Empleados	%	Número Empleados	%	Número Empleados	%	Número Empleados	%
ESPAÑA	1078	100	1905	88	6560	60	7840	49
AMERICA	--	--	256	12	3857	36	7160	45
UE	--	--	--	--	408	4	900	5
OTROS	--	--	--	--	17	--	100	1
TOTAL	1078	100	2161	100	10842	100	16000	100

3. LAS RAZONES, LAS VIAS Y LOS LIMITES DE LA INTERNACIONALIZACION

MAPFRE se ha internacionalizado por diversas razones, posiblemente las mismas que han motivado a otros grupos nacionales a salir fuera de sus fronteras. Tal vez haya razones específicas muy relacionadas con la filosofía de MAPFRE y por la propia naturaleza internacional de la actividad aseguradora y reaseguradora. En todo caso, la forma en que MAPFRE ha llevado a cabo este proceso se puede calificar de pragmática y prudente.

En su expansión internacional, MAPFRE ha decidido transferir su propia cultura de empresa a toda su posible red exterior, haciendo de ésta un conjunto análogo e integrado -respetando peculiaridades locales- en su sistema actual. Ello obliga a una actuación continuada, respecto a sus nuevas empresas en el exterior, orientada al logro a largo plazo de esa integración en las formas de gestión y principios empresariales característicos de MAPFRE.

En los apartados siguientes se esquematizan las razones fundamentales, así como las vías utilizadas en la internacionalización y los límites que se han encontrado a este proceso.

3.1 Razones

- . El crecimiento económico, en mercados de fuerte potencial de desarrollo futuro.
- . El equilibrio de resultados -básico en la actividad aseguradora y reaseguradora- que ofrece una mayor proyección geográfica sobre mercados distintos.
- . El potencial competitivo y estratégico que ofrece la presencia en diversos mercados, con recursos también diversos.
- . La motivación para los recursos humanos, pues la internacionalización ofrece grandes alicientes al desarrollo individual y corporativo.

- . La fuerte demanda de asociación por parte de otros grupos en países en desarrollo en parcelas necesitadas de tecnología y recursos en estas actividades.

3.2 Las vías

- . En actividades diversas, principalmente seguros y reaseguro pero también en servicios tecnológicos o inmobiliarios, fundacionales, etc, según las oportunidades y conveniencias.
- . En alianzas con grupos locales, sobre la base de las personas y el conocimiento mutuo prolongado.
- . Sin exigencia de predominio, aunque las razones de un mejor desarrollo han conducido a tomas de control, en general.
- . Sobre la base de una gerencia local autónoma y responsable sin acciones burocráticas desde Madrid, aunque se pretende ahora una acción más homogénea y supervisada, acercando culturas empresariales a un modelo de éxito empresarial y corrigiendo defectos o insuficiencias gerenciales para mejorar la gestión.
- . Aprovechamiento máximo de los recursos humanos locales y ofrecimiento de oportunidades a ejecutivos medios/altos de los otros países, especialmente España.
- . Inversiones estables y firmes, no especulativas, con fuerte componente institucional.

3.3 Los límites

- . Necesidades de recursos económicos que han obligado a ampliaciones de capital de la CORPORACION MAPFRE, con tal finalidad.

- . Inmovilización de recursos económicos en inversiones de largo plazo.
- . Tiempo de creación y adaptación de estructuras centrales a las nuevas funciones de supervisión (legal, planificación y control estratégicos, entre otros).
- . Dificultades de movilidad y escasez de recursos humanos de carácter gerencial.
- . Complejidad de manejo de estructuras societarias y gerenciales compartidas en entornos económicos, legales y sociales diversos.

4. **LOS RECURSOS HUMANOS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN: VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGICAS**

En la actividad de servicios los recursos humanos constituyen el capital más importante, no solamente por la necesidad de una fuerte componente gerencial en áreas muy específicas sino también por la alta especialización requerida en todo su personal en múltiples facetas.

El proceso de internacionalización de MAPFRE ha supuesto de forma automática un notable crecimiento en el volumen de recursos humanos, lo que, a priori, implica una importante serie de ventajas competitivas y estratégicas, entre las que cabe mencionar:

- . Incorporación de un fuerte contingente de recursos humanos de gran riqueza cultural, social y económica, factor fundamental de las actividades de servicios.
- . Alta motivación y poder de atracción de los recursos humanos por su incorporación a una multinacional activa, estable, competitiva, institucional y de fuerte connotación cultural propia.
- . Rejuvenecimiento del equipo humano por incorporación de compañías de países jóvenes.

- . Apertura de numerosas oportunidades de carreras profesionales de alto contenido gerencial para los recursos humanos de empresas "estables" de España.
- . Dinamización de los recursos humanos de las nuevas entidades tras su incorporación al nuevo sistema empresarial y revulsivo de las estructuras de España.
- . Poder de atracción para nuevos empleados, en un mundo "globalizado".

5. LOS PROBLEMAS DE LA INTERNACIONALIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Junto a las ventajas antes analizadas, la internacionalización conlleva, en el ámbito de los recursos humanos, nuevos enfoques y consideraciones de índole totalmente distinta respecto a los colectivos homogéneos de un único país. Estos problemas podrían sintetizarse en los siguientes grupos:

5.1 Empleados de España

- . Dificultades de adaptación al nuevo marco cultural de empresa multinacional.
- . Movilidad geográfica internacional en estructuras "aburguesadas".
- . Insuficiente dominio de idiomas y miedo a "lo extraño".
- . Oposición a la utilización de recursos económicos en inversiones a largo plazo en detrimento de los rendimientos inmediatos locales.
- . Coste excesivo de empleados desplazados y problemas de adaptación (tensión de "retorno" a España).

5.2 Empleados de las empresas incorporadas

- . Desconocimiento y recelo de la cultura de la nueva empresa.
- . Adaptación de las estructuras a nuevos sistemas de organización (criba, cambios, ascensos o "descensos" de personal).
- . Aceptación de nuevos propietarios y directivos, en ocasiones, extranjeros.
- . Rechazo psicológico al imperialismo económico y cultural y, sobre todo, a sistemas de gestión más exigentes.

5.3 En general

- . Necesidad de establecer o adaptar líneas y política de recursos humanos en lo que concierne al sistema de acceso a puestos de alta responsabilidad, retribuciones, formación, integración, etc.
- . Manejo de la información de recursos humanos con una perspectiva "internacional".
- . Necesidad de redefinir la cultura-filosofía de la empresa.

6. ACCIONES PARA RESOLVER ESTA PROBLEMÁTICA

En los últimos años se han puesto en marcha diversas acciones orientadas a resolver esta problemática y preparar la nueva cultura empresarial derivada de la multinacionalidad. En particular:

- . Acercamiento de culturas y tecnología a través del nombramiento de "padrinos" o asesores no-ejecutivos en cada compañía exterior, sin pérdida de sus funciones ejecutivas en España, con funciones de:
 - * Apoyo tecnológico.
 - * Transmisión de cultura.
 - * Formación y trasvase de recursos humanos adecuados.

- . Creación de un importante Grupo de Apoyo y Transferencia Tecnológica Internacional (GATTI), en Madrid, con funciones asesoras y crecientemente ejecutivas para la transferencia y apoyo tecnológico y facilitar la inter-comunicación.

- . Promoción de programas propios de formación de recursos humanos en cada país.

- . Creación de programas de formación internacionales para transmitir conocimientos y cultura empresarial y facilitar intercambios e intercomunicación.

- . Creación de una revista interna de empresa con finalidades de información y motivación de los recursos humanos y como elemento de enlace internacional.

- . Creación de programas, de un año de duración, de formación especializada práctica como base de una carrera profesional internacional.

- . Incorporación de personal extranjero en España para favorecer la simbiosis cultural.

- . Acciones puntuales de acercamiento cultural y profesional entre compañías para reforzar el sentimiento común de empresa (convenciones, reuniones de juntas, efemérides, etc).

- . Creación de un sistema de información gerencial básico internacional que permita el conocimiento transparente, mutuo, comparado e inmediato.

- . Adaptación a la nueva situación de los sistemas de captación de nuevos recursos humanos. Se ha iniciado la contratación periódica de jóvenes multilingües con marcada vocación internacional para su preparación en una carrera profesional en el exterior.

- . Esfuerzo por un mejor conocimiento del potencial de los recursos humanos para su máximo aprovechamiento: información, análisis y evaluación de los equipo humanos. Este esfuerzo obliga a todos los altos directivos del Sistema y a sus departamentos de Personal.

Y, en resumen, acción continuada, flexible y de permanente retro-alimentación, a partir de los resultados obtenidos, en busca de una NUEVA CULTURA, tal vez una cultura del mestizaje, -impregnada del hecho internacional- que obliga a adaptar órganos de control, supervisión y acción y a definir y perfilar nuevos principios empresariales.

Filomeno Mira
mfv
julio 1995