IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-395-074
DG-1127

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

FREMAP

Carlos Alvarez, director general de Fremap, estaba muy satisfecho con los resultados del programa de cambio iniciado en 1992, aunque estaba convencido de que dicho programa no había dado todavía todos sus frutos. Los resultados eran prometedores y venían a consolidar de manera efectiva una cultura de empresa presente y latente en Fremap desde hacía tiempo. Por eso sentía la profunda satisfacción de haber provocado y liderado un cambio cuyos resultados más tangibles estaban –no le cabía la menor duda– todavía por llegar. Lo importante era la transformación en el planteamiento de las tareas de todos los colaboradores de Fremap, que ahora podían ver con claridad el porqué de sus acciones cotidianas y, en consecuencia, estar motivados por lo que él consideraba la esencia de la misión de la empresa: entender los problemas de sus clientes y contribuir a darles solución de manera profesionalmente competente, a la vez que humana, en el trato y en la compresión de la situación global de cada uno, durante el proceso completo de su interacción con Fremap. Pero era todavía necesario resolver algunos extremos para que la nueva manera de hacer quedara definitivamente instalada en la empresa. Algunos de los sistemas necesarios para ello estaban acabándose de diseñar, y aun cuando estaba convencido de que se trataba sólo de los toques finales, se preguntaba cómo iban a resultar y cómo la mecánica de su aplicación y funcionamiento podrían contribuir positivamente a la consecución de los objetivos perseguidos.

> «Hemos tenido mucha suerte en algunos aspectos. Por ejemplo, que un nuevo sistema informático que era necesario estaba ya planteado, en parte debido a que considerábamos que nuestra infraestructura tecnológica se estaba quedando obsoleta. Así, hemos podido pensar con cierta facilidad en una nueva estructura de nuestros sistemas de información, acorde con la filosofía básica del nuevo planteamiento. Ha sido sólo parte de un proceso que ya se esperaba y se percibía como claramente necesario en muchos aspectos, y que por esta razón se ha considerado normal. En otros campos no hemos sido tan afortunados y hemos tenido que diseñar y poner en práctica acciones específicas, –nada del otro jueves, por otra parte; cuando los objetivos están claros, todo lo demás "cae de maduro".»

Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por los profesores Rafael Andreu y Joan Enric Ricart. Mayo de 1995.

Copyright © 1995, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Antecedentes

Fremap, una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, fue fundada en 1933, y hasta 1992 actuó con el nombre de Mapfre, Mutua Patronal. Con oficinas en toda España, sus ingresos por cuotas de empresas en 1994 fue de 78.105 millones de ptas., a los que había que añadir del orden de 420 por prestaciones en sus centros de asistencia, 113 en todo el país (véase Anexo 1).

La actividad de una mutua de accidentes de trabajo tiene una doble vertiente: aseguradora y asistencial. Las empresas asociadas aseguran a sus empleados en términos de accidentes o enfermedades que puedan sufrir en la práctica de su actividad profesional y, además, la mutua organiza servicios asistenciales propios en los que atiende a sus asegurados cuando éstos sufren accidentes profesionales o contraen enfermedades relacionadas con su actividad laboral. Además, establece programas de prevención que suponen revisiones médicas periódicas y los seguimientos correspondientes para los empleados de las empresas asociadas, así como actividades formativas y de información en el terreno de prevención de accidentes. Las mutuas nacieron a principios de siglo promovidas por empresarios, para la cobertura de los accidentes de trabajo. Desde la Ley de Bases de la Seguridad Social de 1966, las mutuas son entidades colaboradoras de la Seguridad Social, facilitando prestaciones económicas y asistenciales.

En los últimos años se había apreciado una clara tendencia a la concentración en el sector de mutuas de accidentes de trabajo, debido a las nuevas exigencias del Estado reflejadas en los Presupuestos Generales de 1990. El no cumplimiento de los mínimos exigidos, tener 50 empresarios asociados y 30.000 trabajadores protegidos, obligó a un gran número de mutuas a iniciar un proceso de fusiones y absorciones que aún no había terminado. Así, si en 1990 existían en España 95 mutuas, 1994 se cerraba con 37, y las previsiones a medio plazo eran de que ese número se redujera a unas 30 (véase Anexo 2).

Fremap contaba con más de 254.000 empresas asociadas al final de 1994, a las que correspondían cerca de 1,7 millones de trabajadores (véase Anexo 3). El índice de penetración, en términos del porcentaje del colectivo protegido por Fremap frente al conjunto de trabajadores afiliados al sistema de la Seguridad Social (excluyendo autónomos), se estimaba en un 16,5% (véase Anexo 4). En el Anexo 5 se puede observar la distribución de los ingresos por Comunidades Autónomas. A finales de 1994, la plantilla de Fremap era de 1.954 empleados, 64% de los cuales eran hombres y el resto mujeres, con una edad media de 38 años, y una media de permanencia en la empresa de 11 años; el 78% de los contratos eran fijos. Más del 59% de los empleados posee titulación superior o de grado medio (véase Anexo 6). La productividad podía considerarse alta: 394 accidentes al año tramitados por empleado administrativo; primas por empleado administrativo, 123 millones de pesetas; coste medio de tramitación por accidente, 29.272 ptas.

Fremap ha puesto siempre énfasis explícito en ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad. En este sentido, puede hablarse de una larga historia conducente a desarrollar una fuerte cultura interna con la excelencia en el servicio como uno de sus rasgos más característicos. En palabras del director general:

> «En Fremap se ha pregonado siempre –soy testigo de ello desde 1966– la importancia de prestar un buen servicio al asegurado. Nuestros clientes principales son las empresas y sus trabajadores, que procuramos no se accidenten, y a quienes prestamos atención psicológica, social, traumatológica y rehabilitadora cuando sufren alguna lesión en su trabajo, incluyendo formación profesional para un nuevo

trabajo cuando no están en condiciones de reincorporarse al que ejercían antes de sufrir un accidente determinado.

»En la década de los setenta se produjo en Fremap un avance significativo en el sentido de mejorar la calidad del servicio a nuestros asegurados –se configuró el denominado "tratamiento integral del accidente de trabajo", que supone "la aplicación coordinada de todas las técnicas preventivas, asistenciales, reparadoras y recuperadoras, para la lucha contra los riesgos profesionales y sus consecuencias físicas, psíquicas, sociales, humanas y económicas", según especifica nuestra cultura de empresa. Para ello se crearon oficinas y centros asistenciales, al tiempo que se fijaron objetivos institucionales anuales.

»A partir de 1985 se potenció un enfoque de descentralización, transfiriendo poder de decisión a las oficinas provinciales; de ello se derivaron numerosas ventajas. En 1986 se puso un énfasis especial en formación, y el objetivo institucional de 1987 fue mejorar el servicio, lo que supuso concentrar iniciativas y creatividad en toda la empresa para conseguir, de forma estructurada, un perfeccionamiento en nuestros servicios.

»Seguimos en 1988 con un esfuerzo explícito para identificar y dar a conocer y difundir nuestra cultura de empresa a toda la organización. Durante meses, todos los empleados de Fremap colaboraron en identificar los valores que nos definían. No nos referíamos expresamente a la calidad, pero todos nuestros principios sentaban las bases para hacerla posible. Este proceso nos llevó a destacar dos valores, que se convirtieron en el eje de toda la actuación de Fremap: la ética y la consideración del hombre como centro de las relaciones sociales.

»Así, no llegamos a la calidad para vender más, fidelizar a los clientes o para obtener una certificación. En Fremap, donde "inconscientemente" habíamos alcanzado un notable nivel de calidad, nos dimos cuenta de que la fidelidad a la ética y al hombre nos conducían a la calidad. Por ello, cuando el objetivo institucional de 1990 fue "Calidad", decíamos que "en nuestra empresa, hablar de principios éticos es hablar de calidad". Lanzamos un plan de calidad total con 29 objetivos sobre los que trabajar para definir los programas de actuación en cada centro de trabajo, y toda la empresa empezó a moverse en la espiral de mejora continua que se perseguía. La mayor parte de la plantilla participó en acciones relacionadas con objetivos de calidad, que podían resumirse como sigue: "Trabajar bien a la primera, sin cometer errores, para sentirse a gusto con uno mismo (primer cliente), con el compañero (cliente interno) y con el accidentado-mutualista (cliente externo) que recibe, finalmente, el buen hacer de todos". El plan se prolongó durante 1990 y 1991.»

Con estos antecedentes se gestó el notable cambio organizativo y de enfoque en las operaciones que se inició en 1992. El Anexo 7 recoge los puntos del documento sobre la cultura de la empresa a los que se refieren los comentarios de Carlos Alvarez.

El cambio

Desde 1933, la estructura administrativa de Fremap había sido prácticamente la misma, basada en departamentos y en categorías profesionales bien definidas. Los sistemas de gestión asociados tampoco habían variado sustancialmente, aun teniendo en cuenta los

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post