IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-398-140
DG-1233

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

Do Not Copy or Post

FREMAP (B) (*)

Carlos Alvarez, director general de Fremap, acababa de recibir los resultados generales de la entidad correspondientes a 1997. Sentado en su escritorio ante los documentos, no podía reprimir cierto sentimiento de satisfacción: Fremap había tenido durante ese ejercicio unos ingresos por cuotas de 122.000 millones de pesetas, correspondientes a un total de 1.950.000 trabajadores protegidos de 320.000 empresas asociadas. Había atendido 395.000 accidentes y enfermedades desde sus 120 centros de trabajo, en los que desarrollaban su labor los 2.252 empleados de la empresa. Todos estos resultados hacían que su compañía fuera la líder de su sector en el mercado, con una cuota del 21,04%. En 1966, año en el que Mapfre, Mutua Patronal, hoy Fremap, inició su actuación como entidad especializada en accidentes de trabajo, esta cuota de mercado era del 2,48%. Además, Standard & Poor's acababa de otorgar a Fremap el «rating» AA-, lo que suponía una «Excelente seguridad financiera».

Carlos era consciente de que el proceso de cambio iniciado y liderado por él desde 1992 tenía gran parte de la «culpa» de estos resultados. Pero también era consciente de la necesidad de continuar la transformación. El proceso de cambio todavía no estaba terminado, y desde hacía algunos días un tema no cesaba de ocupar sus pensamientos: se preguntaba sobre la mejor manera de continuar profundizando en la transformación organizativa iniciada cinco años atrás.

Evolución de 1994 a 1997

Los años 1996 y 1997 fueron los más importantes para las mutuas, desde que 30 años atrás se procediera a la gran reestructuración del sector. La adaptación a la nueva normativa pasó a ser el caballo de batalla de estas entidades. En concreto, desde la

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por Jorge Muro, asistente de investigación, bajo la supervisión del profesor Joan Enric Ricart, como base de discusión, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Julio de 1998.

Copyright © 1998, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición: 15/10/98

aprobación de la citada normativa, las mutuas han ampliado su colaboración con la Administración en el pago de prestaciones por incapacidad temporal derivada de enfermedad común y accidente no laboral, así como el desarrollo de servicios de prevención. Evaluar los riesgos laborales y verificar la eficacia de la acción preventiva en las empresas se transforma, pues, en una de las nuevas competencias de las mutuas. También elaborarán planes y programas de prevención y de formación, además de prever asistencia técnica para la adopción de medidas preventivas, impartir formación a los trabajadores y vigilar su salud. Estas entidades, sin ánimo de lucro y colaboradoras de la Seguridad Social, actúan en tres frentes: el tratamiento de trabajadores accidentados o que padezcan enfermedad profesional, la gestión de la incapacidad temporal y la prevención de accidentes. Para ellas trabajan algo más de 12.000 personas, de las que un 50% es personal sanitario. Su acción protectora se realiza bajo la tutela del Ministerio de Trabajo, y en julio de 1996 amparaban a 8,9 millones de trabajadores y 1,6 millones de empresas. El 92% de empresas eligen las mutuas frente a la alternativa que ofrece el Instituto Nacional de la Seguridad Social.

La concentración del sector seguía aumentando. En 1985 existían 152 mutuas de trabajo. En el año 1995 se pasó de 37 mutuas a principios de año, a 33 al finalizar el mismo. En 1997 existían 31 mutuas operativas. Las cinco grandes (Fremap, Asepeyo, Universal, La Fraternidad y Cyclops) representaban casi el 60% de la cotización del sector. En el Anexo 1 pueden consultarse las tablas de evolución de la cotización de estas entidades en los últimos años.

Fremap era, desde 1984, la primera mutua de accidentes de trabajo por volumen de ingresos. En los últimos años (1994-1997) había seguido una tendencia ascendente. Además, durante ese período no absorbió ninguna mutua, por lo que los crecimientos eran exclusivamente los producidos por la entidad (véase Anexo 2). Los resultados económicos de la empresa a finales de 1997 reflejaban la mejora general de la economía, traducida en un aumento de cobros, población protegida y excedentes.

Carlos Alvarez, director general de Fremap, resumía el impacto del cambio organizativo de los últimos años de la siguiente manera:

> «Desde 1992, a la hora de medir resultados, por encima de la productividad nos han preocupado más los aspectos de calidad. Hay que tener en cuenta que en 1996 hemos sido la primera y la única empresa de seguros, y el primer hospital, que hemos obtenido la acreditación AENOR de acuerdo con la norma ISO 9.002 a la totalidad de actividades y en la totalidad de nuestros centros de trabajo.
>
> »Desde el punto de vista de productividad, el impacto es muy difícil de medir. En cualquier caso, si consideramos la productividad como el número de empleados necesarios para realizar el mismo trabajo, no hemos mejorado. El tiempo que hemos ganado gracias a los sistemas de información, se ha invertido en nuevas actividades. Antes, los empleados no salían de la mesa a visitar a las empresas ni hablaban con los accidentados, y ahora sí lo hacen. Yo diría que nuestra productividad incluso ha disminuido, pero es que no ofrecemos el mismo producto. El actual es de calidad mucho más alta. Tampoco es que hayamos pretendido aumentar la productividad, porque toda mejora en los aspectos más administrativos ha servido para liberar tiempo y dedicarnos más al cliente (tanto empresas aseguradas como trabajadores). Por eso, otro aspecto en el que se ha insistido en estos últimos años ha sido el del trabajo en equipo. Aunque requiere más tiempo funcionar de esta manera, al cliente se le ofrece un mejor servicio.»

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

Do Not Copy or Post

Para medir los resultados del esfuerzo realizado para tratar mejor al cliente, punto clave de la transformación, se utilizan las encuestas realizadas en los últimos años a las empresas y a las personas accidentadas.

Las encuestas a las empresas se confeccionaban anualmente, alternándose de un año a otro las empresas grandes y pequeñas. De la comparación entre los resultados obtenidos en las encuestas de los años 1995 y 1997, realizadas a empresas de cierto tamaño, se desprendía que la valoración global del servicio fue similar en ambos casos, alcanzando el 90% de las respuestas la valoración de bien o muy bien. Lo más significativo era que la figura del «gestor único» aumentó en diez puntos su valoración. La implantación de esta nueva figura tuvo un impacto positivo en los resultados de las encuestas: los que manifestaban no tener contactos con Fremap se redujeron en dos puntos, y los que sabían a quién dirigirse, aumentaron en dos puntos.

Por otro lado, en lo que a encuestas a accidentados se refiere, la valoración general aumentó 1,25 puntos (sobre un total de 10), alcanzando en la encuesta de 1997 una media de 8,63 puntos. Más concretamente, fueron la asistencia social y el servicio de oficinas los aspectos que más variaron, con un aumento de 0,45 y 0,24 puntos, respectivamente. Estos resultados de las encuestas eran también objeto de comentario de Carlos Alvarez:

> «Existe una encuesta permanente al cliente (que tiene un 50% de respuesta), por la que hemos ido apreciando una mejora paulatina de la percepción que los pacientes tienen de nuestros servicios. Ahora estamos estancados. El objetivo es que el 95% de las respuestas estén entre excelente y muy bueno.
>
> »Uno de los servicios que más ha incrementado la valoración ha sido el de “interlocutor”. Esto quiere decir que la sensación de calidad o atención que siente el cliente con el interlocutor único es lo más destacable.»

La transformación organizativa llevada a cabo en la estructura administrativa de la entidad, buscaba acelerar en todas las oficinas del país el paso de una oficina organizada funcionalmente a otra en la que la figura clave fuera el «gestor integral». El Anexo 3 refleja la distribución del personal según la naturaleza de su trabajo en 1997.

> «La transformación organizativa, sobre todo en algunas oficinas, se llevó a cabo rápidamente: se distribuyó por territorios el ámbito de la oficina, se asignó un territorio a cada uno de los tramitadores y se empezó a trabajar de forma administrativamente diferente.
>
> »También han sido partícipes en el cambio de la estructura organizativa los servicios médicos y los técnicos de prevención, que colaboran intensamente con el gestor integral.»

La transformación cultural que acompaña a la organizativa perseguía un cambio de valores que situaba al cliente en el centro de la organización. Esta transformación ha evolucionado en función de las personas, según explica el director general de Fremap:

> «Ha habido personas que se han adaptado rápidamente al proceso. Este ha sido el caso de quienes estaban en proceso de asumir responsabilidades en el viejo sistema, o de aquellos que pensaban que en un medio o corto plazo podían llegar a ser jefes de departamento o directores de oficina.

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

Do Not Copy or Post