

## **LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNIVERSAL<sup>1</sup>**

### **PRESENTACIÓN**

El Grupo Universal está constituido por un conjunto de entidades aseguradoras, de naturaleza mutualista; tuvo su origen como aseguradora de Accidentes de Trabajo a mediados del siglo XX y se fue desarrollando paulatinamente hasta alcanzar a finales de siglo las primeras posiciones en un gran número de ramos aseguradores en España y desplegar sus actividades en 37 países, especialmente americanos. Su cuota de mercado en España, en el sector asegurador, evolucionó desde el 8,1 por cien en 1990 hasta el 11,5 por cien en 2000 y el 11,6 en 2002. El Anexo 1 recoge las principales magnitudes económico-financieras del mismo.

Universal Mutualidad, como cabecera del grupo, además de su actividad propia como aseguradora especializada en el seguro de automóviles, controlaba otras empresas especializadas, algunas cotizadas en Bolsa. Su configuración jurídica constituía una protección ante posibles tomas de posiciones societarias por parte de terceros; en este sentido se consideraba imposible aunar las voluntades de lo que, con el tiempo, se había convertido en una cartera de más de cuatro millones de mutualistas (mutualista es toda persona que tiene un seguro de automóviles en la mutualidad). Por otra parte, la propia naturaleza de mutualidad producía en los trabajadores y directivos la sensación de “no tener dueño”, lo que fomentaba la existencia de dos convicciones: la conciencia de que se administraban recursos que pertenecían a los mutualistas por lo que debían ser gestores rigurosos (en la actividad aseguradora el rigor técnico condiciona la continuidad de la empresa) y honestos, y la seguridad de que la suerte profesional de cada colaborador iba unida al éxito de la entidad.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España, y de AESE, Associação de Estudos Superiores da Empresa, Lisboa. Preparado por los Profesores D. Rafael de Lecea Pamplona y D. José Luis Lucas Tomás.

Recientemente, un alto directivo del Grupo había atribuido el desarrollo de la entidad a su gestión comercial y financiera, que combinaba una política de inversión conservadora, con frecuencia contraria a las tendencias coyunturales del mercado (su 7 por cien en renta variable en 2003 contrastaba con la media del sector en Europa del 30 por cien), con el énfasis en el diseño y comercialización de productos y servicios y un riguroso control de los gastos.

Junto a esto, se había fijado el objetivo para la actividad aseguradora, de conseguir beneficio técnico –del negocio asegurador en rigor– en los resultados, de forma que el financiero sea un complemento y no se utilice como elemento compensatorio de posibles pérdidas en aquél (situación frecuente en el negocio de seguros).

La entidad había sido dirigida por Don José María Blasco desde 1955 a 1990, dedicando parte de su actividad a la creación de una cultura empresarial, “un ideal que no siempre se cumple pero con el que se sueña”, que, como concepto, entendía limitado respecto de las personas (que tienen otras dimensiones más importantes) pero que consideraba necesaria, decía, como reconocimiento de actitudes comunes que caracterizan a una empresa determinada, como la conexión que permite dar cierta unidad a las personas que en ella coexisten y que requiere la libre adhesión de sus componentes, el respeto y la amistad hacia la empresa y hacia sus integrantes. El Anexo 2 contiene la síntesis de algunas de sus ideas.

## LOS RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO

Desde finales de los años cincuenta la expansión de las operaciones y la política de creación de una red de oficinas propias a lo largo del territorio español había dado lugar a un constante aumento de las necesidades de personal. De los 125 empleados de 1960 se pasó a 1.489 en 1982. Veinte años después, en 2002, el Grupo contaba con 18.230 empleados, de los que 9.523 prestaban sus servicios en las entidades españolas y 8.707 en las de otros países. La edad media se situaba en treinta y seis años, y la antigüedad promedia en nueve años. El Anexo 3 contiene las plantillas de las principales sociedades españolas y de las que desarrollan actividades internacionales. El Anexo 4 presenta la distribución de la plantilla en España por diversos conceptos. En el Anexo 5 puede verse la productividad medida en ingresos por empleado así como la parte de los ingresos destinada a gastos de personal.

La evolución de la plantilla en los últimos años ha sido la siguiente:

	<u>España</u>	<u>Otros Países</u>	<u>Total</u>
2000	8.130	7.482	15.612
2001	8.570	8.186	16.756
2002	9.523	8.707	18.230

De entre los países con presencia del Grupo son especialmente significativas, con datos de 2002, las plantillas de Brasil (1.652 personas), México (1.272), Venezuela (1.064), Argentina (657), Portugal (514), Puerto Rico (465), Colombia (432) y Chile (369).

Desde 1961 se llevó a cabo una política de selección continua de jóvenes estudiantes o graduados universitarios, especialmente en leyes, para su preparación e integración en funciones ejecutivas en los servicios centrales o en la organización territorial, ofreciéndoles la posibilidad de un primer empleo sin el requisito de la experiencia profesional previa, entonces imprescindible; la captación se realizaba a través de anuncios en los periódicos que alcanzaron cierta fama en los medios universitarios de aquel momento porque eran una de las pocas oportunidades de puestos con futuro directivo que se ofrecían a graduados de familias carentes de influencia política, financiera o industrial. También se llevó a cabo una incorporación continua de personas muy jóvenes, muchos con la edad mínima legal de catorce años, como botones y auxiliares administrativos; el Grupo ofrecía a todas esas personas posibilidades de ascenso basado exclusivamente en sus méritos personales. Todavía es frecuente encontrar directivos y empleados que iniciaron su vida profesional en la empresa y han ascendido a puestos de responsabilidad compaginando estudios universitarios y trabajo. En ningún momento la ausencia de graduación superior o media era impedimento para un ascenso.

El Grupo había buscado siempre entre su propio personal a los candidatos para cubrir los puestos que se iban creando o para sustituir a los que quedaban vacantes; en la práctica, casi toda la Alta Dirección del Grupo (unas 120 personas) ha desarrollado exclusivamente en él su carrera profesional. En raras ocasiones se incorporaban a puestos directivos profesionales de otras empresas salvo en los casos en que se daba comienzo a una actividad nueva que exigía la gestión por especialistas y sólo si estos no se encontraban en el Grupo. Se decía a los jóvenes que se incorporaban que Universal y sus empresas eran, si se trabajaba con interés, dedicación y honestidad, “para toda la vida”, un conjunto de organizaciones donde podrían colaborar hasta su jubilación.

La Alta Dirección del Grupo está constituida por un conjunto de personas que acceden a la misma por razón de su cargo y desde el momento en que son nombrados. Esto siempre se produce por elección de los órganos superiores basada en los méritos profesionales propios que, de esta forma, se reconocen.

Sus componentes son presidentes de Consejo de Administración, consejeros delegados (condición que, a veces, se acumula con la anterior), directores generales (cargo que, también en ocasiones, se acumula al de consejero delegado), directores generales adjuntos y algunos cargos asimilados como los responsables del Grupo en las regiones en las que se divide el negocio en España. No pertenecen a la Alta Dirección los miembros no ejecutivos de los Consejos de Administración, ni tampoco los que, aún siendo parte de este órgano de gobierno, y siendo ejecutivos, no ocupan alguno de los cargos mencionados.

No es necesaria la condición previa de miembro de la Alta Dirección para acceder a los puestos superiores de responsabilidad de las empresas o del Grupo. Es suficiente que el candidato sea considerado adecuado por el órgano de gobierno decisor. Con el nombramiento, se incorpora al grupo de los altos directivos.