



foto: MAPFRE RE, Manila



## sumario:

- 01**  
editorial
- 02**  
el liderazgo en las organizaciones actuales
- 06**  
base de la pirámide, el reto de los microseguros
- 10**  
Miguel María Muñoz Medina,  
Presidente del Instituto de Seguridad Vial de la Fundación MAPFRE
- 16**  
agenda

## editorial:

La visión de los Recursos Humanos de una empresa como un reloj de arena es tan intuitiva como real. Comunicación, delegación y empatía son, a criterio del creador de esta metáfora cuyo desarrollo se encuentra en este número de TRÉBOL, las bases del día a día de los mandos intermedios de una empresa, situados en la parte más estrecha y central del reloj de arena, entre la Alta Dirección y el resto de empleados. Son los líderes cuyas aptitudes innatas la Dirección tiene que identificar, canalizar y potenciar para que el liderazgo sea el motor de desarrollo de la actividad empresarial.

Todavía no se cuenta con una definición consensuada de microseguro. O quizás aún no se han desarrollado desde el prisma de rentabilidad de toda operación aseguradora, las infinitas posibilidades que la autora del artículo que incluimos, nos anticipa. La Base de la Pirámide, entendida como masa social con

necesidades básicas susceptibles de ser cubiertas con productos sencillos de seguros distribuidos a través de canales no tradicionales, se presenta como una nueva línea de negocio, especialmente en Latinoamérica.

La seguridad vial no es tan sólo una estadística que hay que reducir, sino sufrimiento humano y social. Los números de víctimas en accidentes de tráfico constituyen una lacra del progreso y, según nuestro entrevistado, largamente vinculado a los diferentes ámbitos de actuación directa sobre la seguridad vial, el objetivo ha de ser siempre reducirlos a cero. Tras su reciente intervención en la Comisión del Congreso de Diputados de España para compartir su visión sobre la seguridad vial en el entorno de la empresa, nos hace partícipes de su privilegiada percepción actual e internacional, del problema de los accidentes de tráfico. ■

# el liderazgo en las organizaciones actuales

---

**Dr. Juan José Almagro García**

Director General de Comunicación y  
Responsabilidad Social Corporativa de  
MAPFRE, S.A.

**Analizaremos la idea del liderazgo a partir de tres afirmaciones que definiendo:**

- ▶ **El líder no es siempre el más poderoso; sin embargo, es el que marca el camino y hace que los demás le sigan.**
- ▶ **El líder nace y con formación, se hace.**
- ▶ **El instrumento más eficaz que el líder tiene para gestionar es la coherencia, además del ejemplo personal.**

## El reloj de arena

---

Estoy convencido de que los Recursos Humanos, son la clave para el éxito o el fracaso organizativo de las empresas, y de que las políticas y prácticas de Relaciones Humanas (también RR.HH.) deben estar vinculadas a todo el conjunto de la estrategia empresarial. Tengo por ello la certeza de que las organizaciones triunfan si son capaces de funcionar como lo hace un reloj de arena, un instrumento que mide el tiempo, y que está compuesto por dos recipientes comunicados por un orificio. El reloj funciona bien si la parte central, donde se unen y, a través de ese orificio, se comunican los dos recipientes de cristal o de plástico, está limpia y diseñada correctamente para que permita el paso de la arena con fluidez, en el momento justo, de forma tal que nos

indique con exactitud la medida del tiempo deseado.

Si se me permite la metáfora, la empresa -y hoy también sirve cualquier otra organización- es el paradigma de un gran reloj de arena:

- ▶ En el recipiente superior podemos situar a los accionistas, al Consejo de Administración y a la Alta Dirección.
- ▶ En el inferior, a los empleados y colaboradores.
- ▶ En la parte central, el corazón de la empresa, allá donde se encuentra el orificio que ajusta el paso de arena, estarían los encargados, jefes, supervisores, mandos intermedios y directivos: todos aquellos que tienen responsabilidades sobre otras personas.





La empresa -como el reloj- funcionará adecuadamente si la arena fluye sin obstáculos y pasa de un receptáculo a otro en el instante preciso. Su funcionamiento lo garantizan un conjunto de valores y principios, además de una actuación coherente, y de un diseño y una estructura adecuados que garanticen la necesaria productividad. La empresa cumplirá con su misión si ha sido capaz de integrar en un proyecto común a todos aquellos que hacen de puente entre la Alta Dirección y los empleados. Es decir, a los directivos, jefes o mandos intermedios. A través de ellos, como en el reloj, llegan a los empleados las directrices de la Alta Dirección y, gracias a ellos, en un flujo bidireccional que nunca debe agotarse, las aspiraciones y demandas de los empleados alcanzan su destino y pueden ser conocidas por los máximos niveles ejecutivos.

No podemos olvidar que el reloj de arena debe ser cambiado de posición cuando

toda la arena que había en el receptáculo superior pasa al inferior. Entonces, los empleados (ahora en la parte superior del reloj) envían sus mensajes a la Alta Dirección, que los reciben desde abajo. En el centro, como antes y cumpliendo su tarea de dar continuidad e impulso al funcionamiento del reloj/empresa, los de siempre: jefes, supervisores y directivos. Aquéllos a los que en las organizaciones debemos prestar más atención, atender con especial dedicación y formar (educar) sin regatear esfuerzos, sobre todo en habilidades directivas y en comportamiento humano.

### **La necesidad de un líder en cada sociedad**

La condición humana, desde que el mundo es tal, siempre ha necesitado líderes. Desde el origen de los tiempos los grupos humanos -y la empresa es uno de los muchos posibles- siempre hemos

necesitado de alguien que nos enseñe el camino y haga que los demás le sigan. Eso, y no otra cosa, es el liderazgo.

El liderazgo requiere, entre otras, algunas condiciones principales: legitimidad (de origen o de ejercicio), capacidad ideológica y de propuesta, y voluntad, sobre todo para saber lo que se quiere y estar dispuesto a pagar lo que cuesta.

**El líder se forja con ciertas condiciones; su ausencia produce dictadores, déspotas o profetas.**

Los líderes no son necesariamente los que más mandan, es obligación -y responsabilidad- de la Alta Dirección descubrirlos en esos empleados carismáticos, líderes al fin, que son capaces de transmitir la empresa y sus valores a los compañeros: con su ejemplo, con su motivación y viviendo la marca, algo que ahora se denomina "branding".

## Los diez compromisos de los líderes y directivos

### I. **Mente y visión global**

Las diferentes áreas (administración, marketing, RR.HH.), por muy importantes que sean, consideradas individualmente no son más que la parte de un todo. Es conveniente y aconsejable la autonomía de funcionamiento, pero nunca la independencia. Los responsables de parcelas en una organización -siempre con el patrocinio de la Alta Dirección- tienen la obligación de conocer qué está ocurriendo en toda la empresa, cuáles son sus objetivos generales, cómo pueden contribuir a su consecución y cómo -desde su área- tienen que relacionarse y colaborar activamente con los demás departamentos.

### II. **Formación y capacitación**

La capacitación es un reto que se configura como una herramienta estratégica: las empresas deben utilizarla para adaptarse con agilidad a los cambios actuales y mantener su posición competitiva. Y deben ser las empresas líderes, por convicción, y aun más en tiempo de crisis, las que pongan en marcha procedimientos permanentes de aprendizaje colectivo.

### III. **Información y comunicación**

**El líder tiene el deber de informarse y la obligación de informar.** Y las empresas líderes tienen la obligación de contar todo lo relevante que ocurre en su seno a todos los grupos de interés. Además, y a eso se llama comunicar, debe involucrar en los objetivos y estrategias de la empresa a esos mismos grupos de interés poniendo "alma" y sentimiento en los proyectos que quiera desarrollar.

### IV. **Visión de futuro e iniciativa**

**El líder tiene que ser capaz de ir por delante de los acontecimientos.** Esta circunstancia, además de que representa una extraordinaria ventaja competitiva, motiva a la organización y hace que los empleados sientan el llamado "orgullo de pertenencia".

### V. **Ejemplo y valores**

Vivir nos cambia, aunque no nos demos cuenta. El líder, para seguir siéndolo, debe seguir los consejos que hace dos mil años dictó Séneca: "Escoged mejor a los que enseñan más bien con su vida que con sus discursos; a los que dicen lo que deben y hacen lo que dicen". Eso es el ejemplo, si así actuamos. Sólo las organizaciones y las personas que atesoran y practican valores superan las crisis y, además, salen fortalecidas de ellas si actúan con coherencia.

### VI. **Decisión/acción, y equivocación**

En la vida empresarial hay que tomar decisiones todos los días y asumir ciertos riesgos, y también equivocarse. Y diseñar estrategias, que deben ser respuestas globales inteligentes. **La gerencia no es más que la gestión lúcida del error.** Las equivocaciones nos ayudan a aprender y, en general, a no equivocarnos otra vez. La equivocación es, probablemente, el más sagrado de los derechos del hombre.

### VII. **Delegación y supervisión**

Hay que crear y liderar equipos de verdad, con competencias y responsabilidades para cada uno de sus miembros. Delegar, que no está reñido con supervisar, es dar a cada empleado la

oportunidad de hacer las cosas que sabe y tiene que hacer, y para las que debe estar preparado; y si no lo está, hay que formarlo antes de delegar en él. Y eso es responsabilidad del líder/directivo.

### VIII. **Humildad y compromiso**

**El líder tiene que ser humilde como fórmula o antídoto contra la depresión.** Y, además, no debe ser estúpido. El principal compromiso del líder es la lealtad y el sagrado deber de conservar y acrecentar la empresa para los que vendrán después. El líder es sólo el depositario de un patrimonio y, en primer lugar, su responsable. El compromiso no es más, ni menos, que obligarse con otros a dar, decir o hacer alguna cosa.

### IX. **Empatía**

Empatía es la hermosa cualidad que nos permite ponernos en el lugar del otro y, junto a la ética, la base de los valores. Debe practicarse con generosidad y permanentemente, porque es la garantía y la mejor medicina para solucionar cualquier conflicto, sea con quien fuere. **El líder, o es empático o no es líder.** Y eso supone dialogar.

### X. **Trabajar generosamente más que los demás**

El líder se hará más líder, y más humano, si, dando ejemplo, demuestra además su capacidad de esfuerzo, de trabajo y de superación. El directivo-líder tiene que trabajar, sobre todo, para la empresa y para sus empleados, dirigiéndolos, como es su obligación, y ayudando para acelerar y dinamizar la vida y la historia de la empresa.



Tengo la certeza de que debemos vivir el presente desde un punto de vista histórico. El hoy forma parte también del futuro de todos. Por eso, el liderazgo genuino tiene que comprometerse con un conjunto empresarial de valores y reunir algunas características que, atrevidamente, he plasmado en un decálogo.

### **Rol de la empresa en la sociedad**

El secreto está en que sin comportamientos éticos, sin coherencia, difícilmente pueden ilusionarse y dirigirse personas basándose en relaciones de confianza. Igual que las ciudades las crea el hombre, además de para defenderse, para desarrollar en ellas la libertad con otros libres, la razón y la sociabilidad, la principal responsabilidad de la empresa y de sus gestores es dar trabajo, crear riqueza, obtener resultados y ser eficiente económicamente. Sin embargo, la empresa y sus dirigentes tienen hoy otra responsabilidad que va pareja, y aún más allá, del resultado económico: la empresa debe contribuir

para hacer posible un escenario más humano y habitable.

Creía Erasmo de Rotterdam que el ser humano se engatusa fácilmente con las apariencias; y es verdad, pero no debemos confundir apariencia y realidad, ni el éxito con la excelencia. Lo difícil no es tener éxito. Como escribió Albert Camus, lo difícil es merecerlo. Y, aunque lo merezcamos, la semejanza del éxito con el mérito engaña a hombres y a mujeres. Al fin y al cabo, el éxito no es más que el resultado, bueno o malo, de una empresa o de una acción, y normalmente es pasajero.

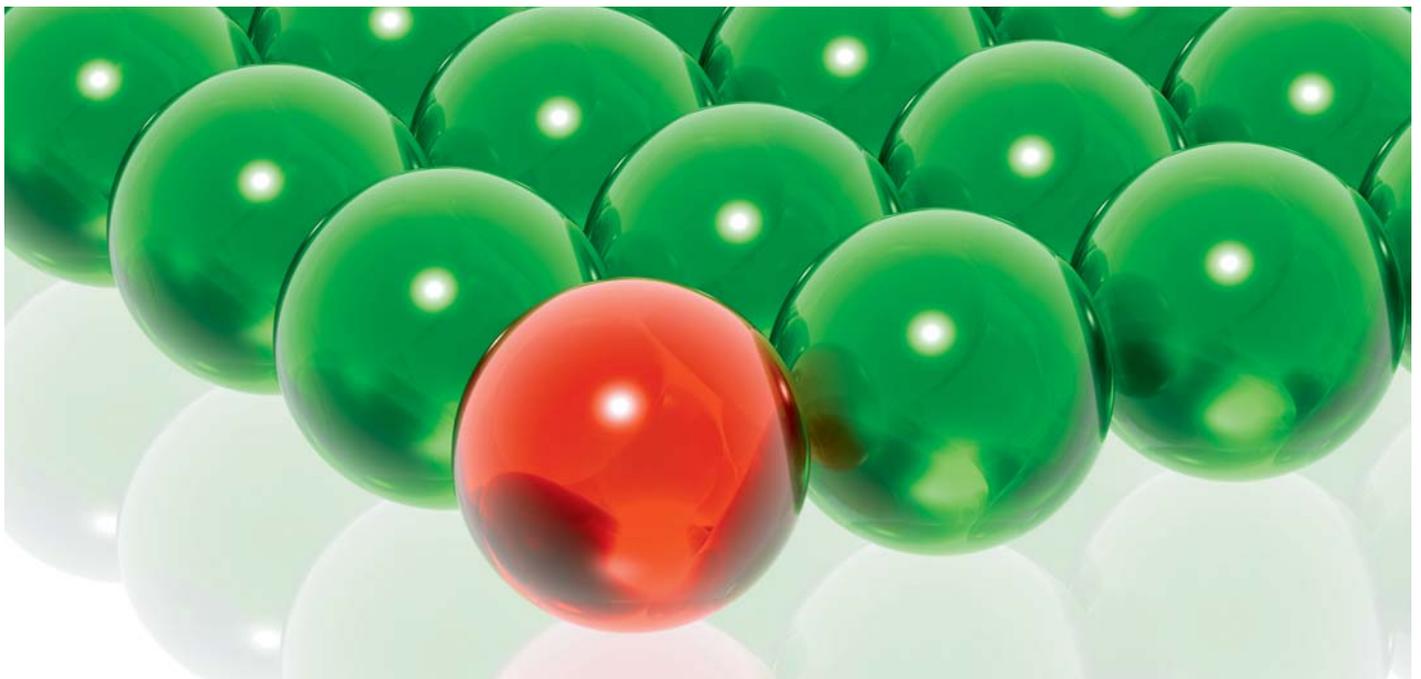
Hoy más que nunca, tenemos que ser capaces de construir empresas competentes; es decir, adecuadas, proporcionadas, aptas, idóneas y que no se miren en el espejo. Organizaciones líderes basadas en las personas y en valores que, a su vez, crean valor. La razón última y primera de estas palabras es, declaradamente, ética; una lucha por los valores en las organizaciones. Una

batalla larga y difícil, como siempre lo fue a lo largo de la historia. Nietzsche lo advirtió: “una generación ha de comenzar la batalla, en la que otra ha de vencer”. Debemos luchar por el hombre mismo. Aunque no lo veamos, aunque yo no haya sabido expresarlo, en esta lección está grabada aquella famosa sentencia de Séneca que comprime el sentido último de mis palabras: “Homo homini sacra res”, el hombre es cosa sagrada para el hombre. ■

Extraído de texto de la lección inaugural del Curso 2008/09 de la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa. Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto de C.C. del Seguro Fundación MAPFRE España. 25 de octubre de 2008

### **Otras lecturas J.J. Almagro**

El reloj de arena. Pearson - Prentice Hall. 2003  
Érase Una Vez... Jefes, Jefazos y Jefecillos. Pearson Educación. 2005  
El penúltimo escalón. Pearson Educación. 2008



# base de la pirámide, el reto de los microseguros

Victoria Eugenia Bejarano de la Torre  
Presidenta Ejecutiva  
MAPFRE Colombia

## Antecedentes

El premio Nobel de la Paz, Profesor Mohamad Yunus, en sus recorridos por países subdesarrollados, ha promovido una visión amplia de los negocios, al demostrar que las personas que integran la Base de la Pirámide social, (aquellos que devengan menos de 3.200 USD al año) son un mercado objetivo rentable. Los pobres, como seres humanos, tienen las mismas aspiraciones que las personas ricas. Corresponde entonces a las empresas de bienes y servicios estar a la altura del reto que conlleva el crear este tipo de mercado, para acceder a esta masa de clientes.

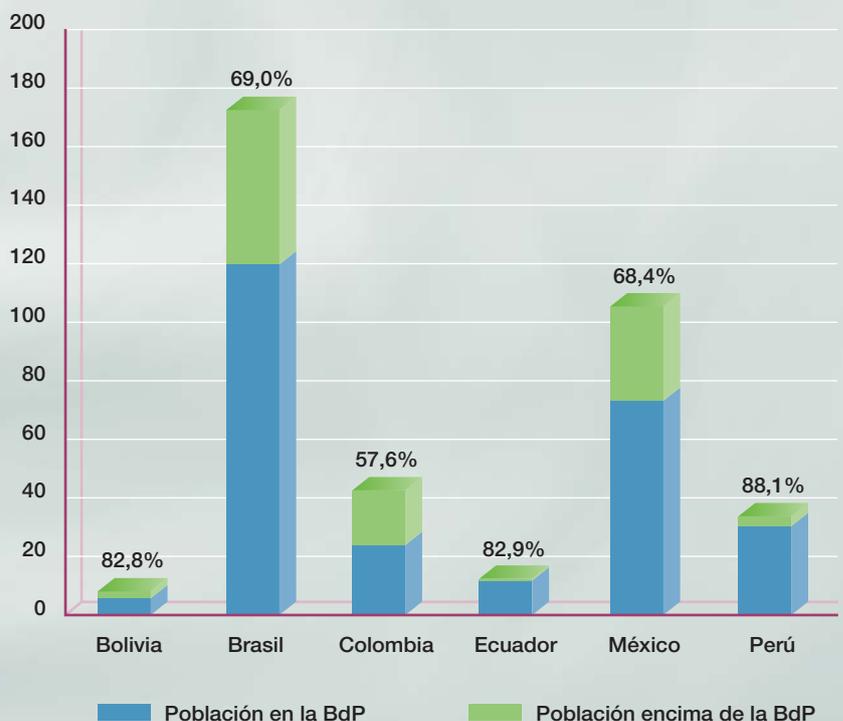
**El reto no es llegar a miles de personas a través de la caridad, sino con la imaginación.**

Es más, se ha demostrado que el reto no es precisamente llegarle a tantos millones de personas a través de la caridad. Todo lo contrario, es necesario tener imaginación y hacer un negocio en las proporciones de estas personas que permita dar sostenibilidad a los proyectos, mientras se incrementa paralelamente la calidad de vida de esta población, que constituye la gran masa mundial.

Si añadimos a esta perspectiva que la gran población mundial, que vive bajo



**Gráfico 1. Población de la Base de la Pirámide (BdP)  
América Latina y El Caribe: 360 millones**



Fuente: Informe del World Resources Institute para el Banco Interamericano de Desarrollo. Junio 2006



los índices de pobreza e indigencia, es más vulnerable ante desastres naturales y económicos, el sector asegurador tiene una responsabilidad mayor de propiciar coberturas a estos segmentos de población (que constituyen la mayoría) para aliviar en algo ésta situación. Este reto debe ser asumido de manera inmediata.

Desde la perspectiva financiera, existen innumerables ejemplos de la forma de llegar a este mercado a través de los microcréditos. Casos verdaderamente notables constituyen las entidades microfinancieras que propician y estimulan la microempresa. Otro ha sido la Banca de las Oportunidades, muy presente en América Latina, Pakistán e India. Todos destinados a financiar, ya no al pequeño o mediano empresario (PYME), sino a una base mayor en número, pero de menos ingresos, el microempresario (esa persona que sueña simplemente con una vida digna, y que aborda la vida desde la perspectiva de los ingresos diarios, de simple subsistencia).

## Microseguro

Paralelo al desarrollo de las microfinancieras se ha llevado a cabo, de manera tímida, la actividad del microseguro. No existe una definición consensuada de "microseguro". Algunos lo confunden con un seguro tradicional, de bajo costo, o con un seguro que se adquiere por un canal masivo. La mayoría lo define como un seguro cuyo costo no exceda los 2,5 USD al mes.

**La definición de microseguro debe abarcar un ámbito social del tomador o beneficiario y que éste habite en la denominada Base de la Pirámide.**

No puede ser solamente de bajo costo, es indispensable que atienda las necesidades de la población más pobre y cierre el círculo que genera el microempresario, a través del microcrédito, al que accede en la microfinanciera.

El prefijo "micro" puede llamar a engaño, o sonar peyorativo. No obstante, su utilización extendida permite identificar a la gran masa de la población mundial que habita en este universo, que puede denominarse como "macro". Tan sólo en Latinoamérica, los habitantes de la Base de la Pirámide superan los 360 millones de personas (Gráfico 1). Si se efectúa un análisis del mundo asegurado, al que accedemos con nuestros productos tradicionales, diríamos sin lugar a duda que es el minoritario. En América Latina, por ejemplo, el seguro se percibe, todavía, como un artículo de lujo al que solo acceden las clases económicas altas. Sin temor a equivocarnos, todavía, al menos en vidas

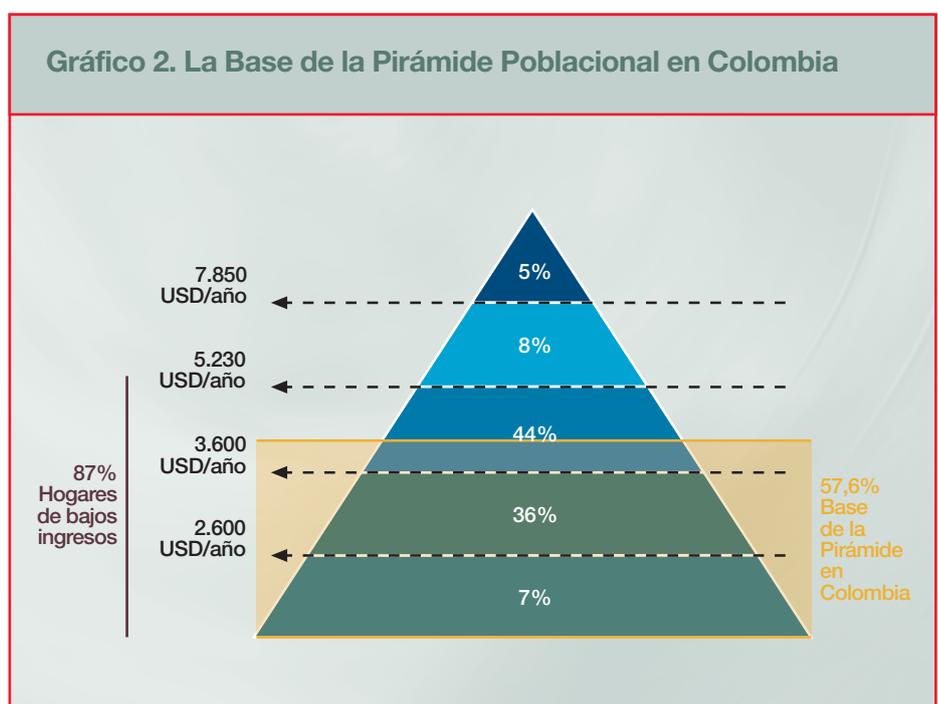
humanas, el monto asegurado actual, es sencillamente un "micromundo". Varios países han asumido el reto de concebir una definición completa de lo que abarca el microseguro. Esperemos que ese consenso permita definir políticas globales de su promoción, mercadeo y gerencia.

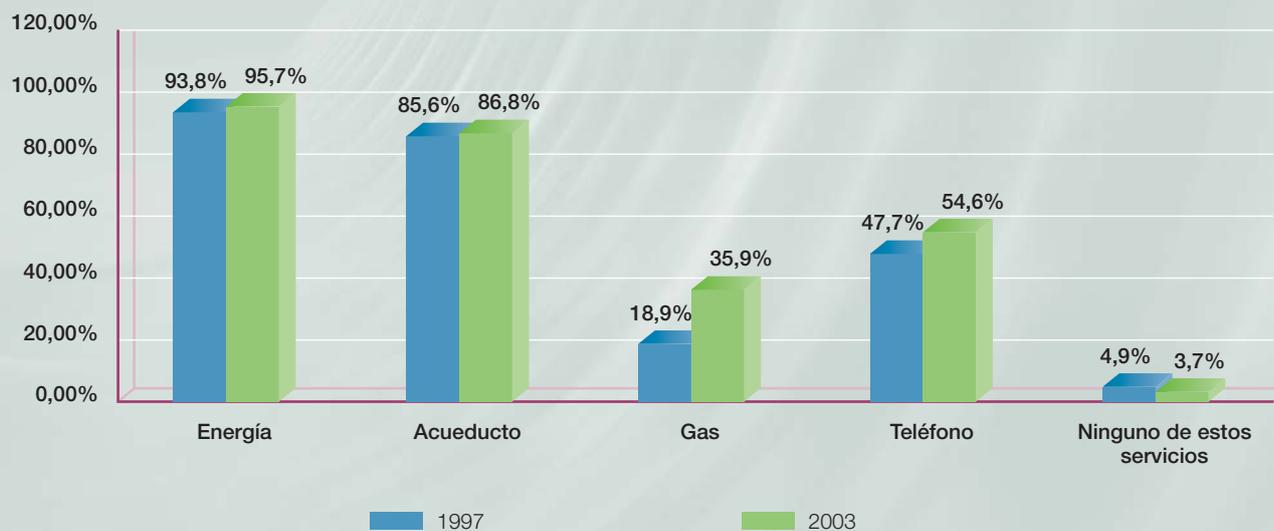
## El caso colombiano

En el Congreso Mundial de Microseguros, organizado por la Fundación Munich Re, celebrado en el mes de Noviembre de 2008 en Cartagena de Indias, MAPFRE COLOMBIA tuvo oportunidad de comentar su experiencia en la comercialización de este tipo de productos a través de los canales de servicios públicos (utilities), que procedemos a resumir.

El 57,6% de la población colombiana vive en lo que se denomina la Base de la Pirámide por nivel de ingresos (menos de 3.200 USD al año); el 42,1% se considera

Gráfico 2. La Base de la Pirámide Poblacional en Colombia



**Gráfico 3. Población con acceso a Servicios Públicos en Colombia**


Fuente: Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2003. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

de ingresos medios y el 1,4% de Ingresos Altos. A la Base de la Pirámide le llegan el 23,3% de los ingresos, a la franja media, el 65,9% y a la alta, el 10,8%.

Evidentemente, la mayoría de población en Colombia, como en el resto de Latinoamérica, procede de la Base de la Pirámide, que es no solo un gran mercado en número de habitantes, sino que tienen un poder adquisitivo considerable. (Ver Gráfico 2).

Asimismo, la mayoría de países latinoamericanos, y Colombia no es la excepción, han ampliado considerablemente la cobertura en la implementación de servicios públicos. A tal punto, que en Colombia, solo el 3,7% de la población carece de conexión a algún tipo de servicio público. (Ver Gráfico 3).

Teniendo como base esta premisa, desde hace 9 años se inició conjuntamente con

la mayor empresa de Energía del país, (Codensa, Grupo Endesa) con cobertura en Bogotá y sus alrededores, un proyecto de venta de seguros, que ha sido muy exitoso, pues ha generado un volumen de asegurados de 1.049.539 personas, bajo este canal, que opera también en la Costa Atlántica, con la entidad TRIPLE A, en el Eje Cafetero, con Aguas de Manizales, y está en proyecto de expansión con otras empresas de servicios públicos del país. Es de anotar que tan sólo en Bogotá hay 2.266.366 predios con servicio de energía, al que hemos denominado el mercado potencial. El número de pólizas alcanza las 340.131.

El mayor volumen de asegurados, sin lugar a dudas, es en el producto que denominamos “Asistencia Exequial”, que alcanza 707.961 asegurados, seguido de Seguros de Vida con 112.263 asegurados; Accidentes personales, con 95.793

asegurados, y Garantía Extendida con 56.701 asegurados, los demás están en otra serie de productos como Viva su Negocio, Hogar, entre otros. El 90% de los asegurados, 952.795 personas, viven en la denominada Base de la Pirámide. (Ver Gráfico 4).

¿Qué permite abordar este mercado con tanto éxito? La respuesta no es simple, pues es la combinación de productos de sentida necesidad, con un método de recaudo excelente: la factura de servicios públicos. Asimismo, debe resaltarse que los métodos de venta han sido diversos: llamadas de salida (out bound), llamadas de entrada (in bound) a través de call centers, asimismo se ha conformado una red de vendedores puerta a puerta, un esquema de incentivos a los promotores de la empresa de energía y promoción de productos en la factura de energía. Lo


**Gráfico 4. Asegurados por Estratos**

Productos	Estratos*						Total
	1	2	3	4	5	6	
Cuenta protegida	2	706	320	296	2	-	1.326
Batería de vida	1.530	1.984	1.859	1.560	745	372	8.050
Asistencia domiciliaria	596	1.359	941	2.940	1.960	1.337	9.133
Asistencia exequial	108.812	270.449	259.157	49.020	14.452	6.072	707.691
Accidentes personales	12.555	45.153	31.002	5.412	1.143	528	95.793
Viva su negocio	18.678	10.881	3.306	159	24	12	33.060
Garantía extendida	118	25.519	28.618	1.749	601	96	56.701
Hogar seguro	-	1.793	21.978	1.192	290	-	25.253
Vida	-	60	105.420	6.699	84	-	112.263
<b>Total</b>	<b>142.291</b>	<b>357.903</b>	<b>452.601</b>	<b>69.027</b>	<b>19.301</b>	<b>8.417</b>	<b>1.049.539</b>

\* En Colombia las ciudades están divididas por sectores socioeconómicos, siendo el número 1 el más pobre, y en forma ascendiente se llega al número 6, que representa al rango de población más pudiente. Los estratos 5 y 6 deben subsidiar al 1 y 2, en el coste de servicios públicos e impuestos de propiedades. Las tarifas de servicios públicos contemplan este subsidio.

anterior ha permitido generar más de 25 millones USD de primas en el período de vigencia de este negocio, concentrado especialmente en los dos últimos años, en donde se han abordado diferentes estrategias, y los esquemas de calidad de los servicios prestados han generado un índice de satisfacción ejemplar que han permitido una promoción mayor.

Hemos atendido más de 30.000 siniestros, que han afectado a las clases sociales más bajas y vulnerables de nuestra sociedad, que de no haber sido por el acceso al seguro por este medio, acrecentarían la tragedia humana, propia de esos nichos de población.

Es un negocio, sin lugar a dudas, en donde se remunera al canal de recaudo,

la empresa de energía, y que se ha caracterizado por márgenes de rentabilidad adecuados, necesarios en este tipo de comercialización, pues el dinero invertido, especialmente al principio es importante, y el riesgo asumido es alto, en cuanto a que la probabilidad de fracaso también lo era, aunque el éxito alcanzado ha superado las previsiones más optimistas.

### Conclusión

Este es tan sólo un esquema de promoción de microseguros. En Colombia, MAPFRE, está trabajando conjuntamente con la Banca de Oportunidades, Banco de la Mujer, Bancoldex (entidad de segundo piso, dedicada a financiar microfinancieras) y

sus redes para la promoción de este tipo de seguros.

Asimismo, a través de las Federaciones de diferentes cultivos, se promueven los seguros paramétricos o de índices, que sin lugar a dudas contribuyen a disminuir o eliminar las pérdidas de los agricultores en nuestro país, y que por el grupo de destinatarios, clasificarían también en el mundo del microseguro. Cada uno de estos canales sería temario de artículos diferentes por las particularidades de cada uno.

Invitamos a las entidades de seguro directo a abordar este mercado con optimismo, con dedicación, con la convicción de que se suple una necesidad social y se ayuda a las personas más vulnerables de nuestros países. ■

## entrevista

# Miguel María Muñoz Medina

Presidente del Instituto de Seguridad Vial de la Fundación MAPFRE

En los últimos años, el debate sobre la Seguridad Vial ha tomado cuerpo en la sociedad española. Los objetivos del gobierno de reducir el 50% la siniestralidad en 2010, en línea con lo propuesto por la Unión Europea, provoca un goteo constante de medidas destinadas a concienciar a la ciudadanía de su responsabilidad en la conducción. Medidas educadoras y sancionadoras se entremezclan, como el endurecimiento del Código Penal, o el carné por puntos. Como representantes del pueblo, el Parlamento Español, a través de una Comisión no Permanente sobre Seguridad Vial y Prevención de Accidentes de Tráfico, muestra su preocupación y trabaja para impulsar medidas que mejoren la situación. Una campaña del Instituto de Seguridad Vial de la Fundación MAPFRE, abordará próximamente el ámbito de la empresa.

“La situación sigue siendo inaceptable, aunque haya mejorado”



- Miguel María Muñoz Medina nació en Madrid en 1944, está casado y tiene un hijo. Se licenció en Derecho en la Universidad Complutense de Madrid y es doctor “cum laude” por la Universidad de Granada. Posee un máster en Derecho Comunitario de la Escuela Diplomática.
- Comenzó su trayectoria laboral en MAPFRE, en 1965. Tras un breve período ejerciendo la abogacía, y después de una oposición, en 1969 se incorpora como funcionario del Cuerpo Superior de Técnicos de Tráfico del Estado. El 2 de septiembre de 1988 es nombrado director general de Tráfico, cargo que ocupa hasta marzo de 1996. A partir de ese momento, se reincorpora a MAPFRE como director general adjunto de MAPFRE Mutuality, director general de la empresa MARES y vicepresidente de la Comisión Ejecutiva de la Unidad Operativa de Automóviles. Ese mismo año es nombrado patrono de la Fundación MAPFRE y presidente del Instituto MAPFRE de Seguridad Vial.
- En enero de 2008 fue elegido presidente de la Asociación Española de la Carretera para un segundo mandato. En la actualidad, jubilado en MAPFRE en función de la edad que establecen sus estatutos para directivos, sigue desarrollando actividades en calidad de miembro de la Comisión Directiva de la Fundación MAPFRE y como presidente de su Instituto de Seguridad Vial.
- Ha desarrollado una amplia labor docente, destacando como profesor asociado del Instituto Nacional de Administración Pública, y como profesor universitario encargado de Cátedra en la Universidad Pontificia de Salamanca. Cuenta con numerosas publicaciones, tanto en libros como en artículos. Entre los últimos libros destacan, “El libro verde de la seguridad vial”, Madrid, 2006, y “La seguridad vial, una responsabilidad compartida”, Madrid, 2007.
- Entre las distinciones de las que ha sido acreedor, cuenta con la Gran Cruz de la Orden al Mérito Civil; la Medalla de Oro del Mérito de la Seguridad Vial; la Medalla de Plata con Hojas de Palma del Mérito del Seguro; la Cruz de Plata del Mérito de la Guardia Civil; la Cruz del Mérito Policial con distintivo Rojo; la Cruz del Mérito Vial de la Orden del Cincuentenario (Venezuela) y la Cruz de Caballero de Mérito de la Sacra Orden Militar Constantiniana de San Jorge. La lista de menciones y distinciones de carácter civil y empresarial es bastante amplia. Destaca el premio “Hombre del año” de la Federación Internacional de Carreteras (IRF) en 1998.



### **¿Cuáles son los objetivos del Instituto MAPFRE de Seguridad Vial?**

Todos se resumen en uno: contribuir a la reducción de accidentes. Como es lógico, el liderazgo de esta acción corresponde a los poderes públicos. Nosotros actuamos en una línea dedicada a la sensibilización y la educación. Sea educación directa con niños, sensibilización en las empresas o programas para jóvenes. Ni ponemos multas, ni arreglamos carreteras, pero podemos contribuir al conocimiento de las normas. Por ejemplo, ahora estamos desarrollando un programa con el fin de que los inmigrantes conozcan mejor las normas de tráfico. Hacemos lo que podemos hacer: educar, divulgar, realizar estudios que ponemos al servicio de las administraciones competentes en cuestiones relacionadas con

infraestructuras, por ejemplo. Y luego utilizar nuestros estudios como un medio para agitar la opinión pública, para que la gente se mueva.

### **Después de lo mucho que se ha avanzado en los últimos tiempos, ¿cuál es el estado de la Seguridad Vial en España?**

Me niego a definirlo como bueno mientras haya 3.200 fallecidos al año, que serán aproximadamente los que tengamos incluyendo las muertes en zonas urbanas y computados a treinta días. Pero es esperanzador. Es la segunda vez en la historia de España que en un quinquenio bajan un 40% los accidentes. La otra vez fue entre 1990 y 1994. La situación sigue siendo tremenda, e inaceptable, aunque se haya mejorado, pero como sigue siendo

igualmente inaceptable en el Reino Unido o Suecia que tienen la mitad de muertos por millón de habitantes que nosotros.

### **España se comprometió a reducir la siniestralidad en el marco de un acuerdo de la Unión Europea.**

Ese acuerdo va encaminado a reducir la siniestralidad y los fallecidos en accidentes de tráfico en un 50% para 2010. Pero es algo que me parece gratuito, porque no se sabe el porcentaje exacto de reducción que se consigue con cada medida que se adopta. Es poco riguroso fijar un porcentaje concreto, aunque eso tiene un aspecto positivo: los políticos se comprometen más en esa lucha.

### **A este respecto, le recuerdo que en su último libro dice que esta lucha**



## entrevista

**continuará “mientras haya un solo muerto”.**

Es que muchas veces, cuando hablamos de inseguridad vial, perdemos de vista que no estamos hablando sólo de estadísticas, sino de sufrimiento humano y social. También de coste económico, pero eso ocupa un segundo lugar. Cuando el seguro, en su función reparadora, indemniza, hay algo que es irreparable: el daño moral. Hay un dato al que le doy vueltas: creo que en España empieza a cambiar la percepción, porque si se producen 120.000 accidentes con víctimas al año, más o menos, lo que no podemos considerar es que la inseguridad vial es un problema de 120.000 casos individuales, sino un problema social de primera magnitud. Se está empezando a aceptar que esto nos concierne a todos. Se está convirtiendo en una llamada a la corresponsabilidad social por la seguridad vial. En nuestro Instituto, todos nuestros programas están presididos por esta idea: la corresponsabilidad. Es algo más que un eslogan. Cuando antes nos concienciamos, antes nos movilizaremos para acabar, o al menos reducir, este problema.

**Desde una perspectiva política, los representantes del pueblo han tomado algunas iniciativas, empezando por la constitución de una Comisión Parlamentaria de Seguridad Vial. ¿Sirve de algo?**

La Comisión empezó a trabajar en la anterior legislatura y fue muy efectiva. Especialmente, por la dedicación de su anterior presidente, Jordi Llané. La Comisión actual la preside Emilio Olabarria, que también se ha tomado su trabajo muy en serio. Hace un par de años, cuando entregamos el Libro Verde de la Seguridad Vial en el Congreso, una de las peticiones que realizamos es que la Comisión pasara a ser permanente, lo que le daría más fuerza.



**¿La Comisión propone o ejecuta?**

La Comisión de Seguridad Vial no tiene capacidad legislativa y los proyectos de ley que le afectan se tramitan en la comisión correspondiente que normalmente será la de Interior -así es ahora que se está estudiando una modificación muy profunda de la Ley de Seguridad Vial. Sí tiene la capacidad de generar proposiciones de ley, que, por la misma razón se tramitarán en su caso también en la comisión legislativa (Interior, por seguir con el mismo ejemplo). No cabe duda de que si gozase de plena capacidad legislativa sus acciones serían más rotundas. No quiero que esto se interprete como que minimizó su importancia, porque ha sido, y es, tremendamente importante. Por ejemplo,

ahí tenemos el permiso de conducir por puntos. La ley que modificaba la Ley de Seguridad Vial se tramitó en la Comisión de Interior, pero la ventaja que tiene la Comisión de Seguridad Vial es que le resulta más fácil, aunque sea con acuerdos no vinculantes, establecer unas bases de consenso. La Comisión del Congreso lo que hace es incentivar y promover iniciativas.

**¿Suele haber acuerdo entre los políticos de distinto signo?**

En esta materia sí se suele producir. En la legislatura anterior hubo un acuerdo total en relación con la ley del permiso por puntos que se gestó en la Comisión de Seguridad Vial, aunque luego, como le decía, se tramitara en la de Interior. Y lo hubo



## Fiscalía especializada en Seguridad Vial

*¿Qué opina sobre el papel de la fiscalía especializada en delitos de la Seguridad Vial? ¿Sirve para que la población se conciencie de que al volante también se infringen las leyes y deriva en resultado de muerte?*

La finalidad de la fiscalía especializada en delitos de la Seguridad Vial no es concienciar a la población, sino a los fiscales para que actúen con los procedimientos previstos. La última reunión de los fiscales ha tenido bastante repercusión, porque se les ha recordado que deben actuar no ya sólo contra los conductores, sino contra las administraciones, funcionarios, contratistas, que no hagan bien su trabajo en el

mantenimiento o diseño de vías. La fiscalía especializada ha impulsado que los fiscales de zona sean más activos.

*¿Su función es más sancionadora que educadora?*

La del fiscal, sí. Creo que hay una dialéctica errónea. Toda sanción sea administrativa o penal tiene una función básicamente educadora. En Derecho Penal domina la idea de la prevención y de la reinserción. Es decir, la sanción no es sólo para castigar al que haya actuado mal, sino que con el ejemplo que esa sanción sienta, se evita que otros actúen de la misma forma. Una vez cumplida, debe ir a la reinserción del individuo a la sociedad.

inicialmente en un preacuerdo, aunque luego la tramitación parlamentaria fue más complicada y el consenso se deshizo. Ahora parece que hay voluntad de retomarlo, pero la tramitación de la Ley de Seguridad Vial es un proyecto enormemente complejo, porque toca muchísimas cosas.

**Como presidente del Instituto de Seguridad Vial de la Fundación MAPFRE, ¿cuál ha sido su papel ante esta Comisión del Congreso de los Diputados?**

He sido llamado en varias ocasiones como una persona cuya opinión quieren escuchar; la última fue el pasado 17 de diciembre. En la presente legislatura la Comisión va a dedicar un énfasis especial a la Seguridad Vial en el entorno e la empresa. Es fácil de explicar si pongo un

ejemplo. La primera vez que visitamos una fábrica de automóviles, vimos montones de indicaciones sobre prevención de riesgos laborales, pero no había ni una sobre la Seguridad Vial, y los accidentes de tráfico-“in itinere o en misión” significan el 50% de los fallecidos en accidentes de trabajo. Sin embargo, las empresas no lo perciben como un riesgo a prevenir. Ante esta situación, la Comisión Directiva del Instituto de Seguridad Vial de la Fundación MAPFRE tomó el acuerdo de acercar la Seguridad Vial al entorno laboral, a las empresas, a los polígonos industriales, y a ello dedicará su acción central en 2009.

**¿En qué va a consistir?**

Tenemos previsto desarrollar un programa muy amplio. El núcleo de la acción está

centrado en la formación e información en Internet, pero envuelto en una serie de estímulos. Es algo más que un programa de “e-learning”. Es la puesta en marcha de un foro de intercambio y debate con las empresas, con las asociaciones empresariales, con los sindicatos. Contará con una base de datos sobre la normativa que afecta a todo.

**La Comisión del Congreso, ¿percibe la necesidad de esa iniciativa y busca apoyo legislativo?**

Si una iniciativa privada está avalada por una Comisión del Congreso se avanza muchísimo. De hecho, este año, quiero que la primera presentación se la hagamos a la Comisión. De alguna manera, dará comienzo por los representantes de la soberanía

## entrevista

### **Campaña de Seguridad Vial en el entorno laboral de Europa y América**

***¿Es una iniciativa exclusiva de la Fundación MAPFRE o se implica a todo el sector asegurador?***

Es una iniciativa de nuestra Fundación. Y así debe ser por razón de independencia, pero sus beneficios están abiertos a todos. Pondremos el material a disposición de cualquier empresa y aseguradora que quiera utilizarlo.

***¿Cuánto va a durar la campaña y qué objetivo esperan lograr?***

Queremos que el mundo empresarial tome conciencia de que la Seguridad Vial concierne a todos los agentes con los que trabaja. La incidencia de los accidentes en desplazamientos por motivo de trabajo significan el 50%, pero no es la única cifra. En el sector de servicios varía, pero entre el 75% y el 90% de la accidentalidad laboral está relacionada con el tráfico, porque es difícil que en una oficina haya una actividad intrínsecamente peligrosa. Incluso en misión son muchísimos los accidentes. Este es el gran reto de la campaña, que todas las empresas asuman que es un problema propio y lo incorporen a sus programas seguridad.

***Después de poner en marcha la campaña, ¿en qué momento se va a trasladar a los países de América Latina donde MAPFRE está presente? ¿Qué situación hay en***

***esos países en materia de seguridad vial?***

La campaña va a estar presente desde el primer momento. La percepción empresarial del accidente de tráfico como accidente laboral, tiene las mismas connotaciones que en España. Esta campaña está concebida para que funcione en Internet y su duración es ilimitada. Vamos a trabajar continuamente para ampliar y enriquecer la web. En el futuro, como mínimo, permanecerá en la web. Necesitamos que sea de duración indefinida porque las empresas son dinámicas y rotan su personal. Lo que buscamos es centrarnos en una serie de ámbitos, y este es uno de ellas.

América Latina es destinataria de todo esto, lo cual me hace recordar que tenemos que ser extremadamente prudentes con el lenguaje para que sea entendible con el español que se habla al otro lado del Atlántico. Normalmente, incluso más refinado que el que se habla aquí. Esta experiencia queremos extenderla sobre la base de que el contenido nuclear es el mismo.

***¿En qué países de América Latina está más desarrollada la conciencia sobre la Seguridad Vial?***

Es un mundo que está evolucionando a una velocidad vertiginosa. Por ejemplo, en Argentina, que tiene una

estructura ultra federal, donde no hay un registró único de conductores, de vehículos, sin embargo, se acaba de crear la Agencia Nacional de Seguridad Vial. Es una muestra de cómo están cambiando las cosas. En Madrid, los días 23 y 24 de febrero de 2009 se celebró el primer Encuentro Iberoamericano de Seguridad Vial. Donde nosotros tenemos una penetración en materia de Seguridad Vial más intensa es en Argentina, México, Venezuela y Brasil. Pero todos los países en los que hay compañías MAPFRE se van incorporando progresivamente.

***Las empresas aseguradoras de matriz norteamericana, que son competidores de MAPFRE en esos mercados, ¿tienen algún interés en esta materia?***

Hasta donde conozco, no. Pero es algo que destaco con toda prudencia. Así como nosotros procuramos trabajar con una razonable coordinación, pero también independencia respecto a las administraciones, en el caso de España, en América Latina las cosas son distintas. Tenemos que apoyarnos mucho en las Administraciones, entre otras cosas, porque cuando hemos ido con algún tipo de material, nos han dicho que era la primera vez que se hacía algo así en el país. Me ha ocurrido al menos en cuatro países. Es mi experiencia personal.



popular. Todo lo que hagan ellos por darla a conocer será bueno para la sociedad que representan. Tenemos previsto hacer una serie de presentaciones de tipo local, que iremos acompañando de jornadas técnicas donde nos reuniremos con los representantes de las asociaciones empresariales, los sindicatos, de las empresas más relevantes. La finalidad es sensibilizar. La campaña va a tener dos tipos de destinatarios: por una parte, los trabajadores; por otra, los órganos de gobierno de la empresas. Vamos a contar con la colaboración de las mutuas de accidentes y los institutos de prevención.

**¿De qué manera segmentan las campañas de Seguridad Vial? ¿Cuáles se han realizado hasta el momento?**

Estamos actuando en cuatro grandes líneas: niños, jóvenes, adultos y mayores. La Comisión Parlamentaria ha tenido una vida más asistemática, por eso me ha sorprendido su interés por la Seguridad Vial en la empresa. Se les ha presentado como el programa grave que realmente es. En materia de niños, hay unos 250.000 trabajando dentro de programas

educativos con nuestro material, lo cual es una cifra importante. Además, entre la caravana con que contamos, y el material que utilizan, hay al menos 12.000 familias implicadas. Los mayores, como conductores, tienen otra problemática. Aparte de los atropellos de los que son objeto, tienen una percepción distinta de sus posibilidades como conductores. Pero son gente bastante sensata, cuando empiezan a sentirse incómodos al volante, el nivel de abandonos es bastante alto. Su problema fundamental es como peatones, porque tienen dificultades perceptivas, de vista, oído. En adultos, este año estamos concentrando nuestros esfuerzos en el mundo de la empresa. Y en jóvenes hay algunos programas en marcha, que suelen ser recurrentes.

**¿Conoce institutos o fundaciones que hagan una labor similar a la que Vds. realizan? ¿Dependen de entidades aseguradoras?**

En Europa existe la PRI (Prévention Routière Internationale), que es la asociación privada con mayor número de adherentes. Está soportada básicamente

por aseguradoras. En la mayor parte de los países europeos, quien está detrás de la prevención en carretera son las aseguradoras, pero luego hay modelos de todo tipo. El integrante español de la PRI es la Dirección General de Tráfico. ■



**Epítome de una campaña de Seguridad Vial en el ámbito laboral**

- ▶ En el mundo, 1,5 millones de personas mueren cada año en accidentes de tráfico.
- ▶ Más de 50 millones de personas resultan heridas.
- ▶ Es la segunda causa de muerte en personas menores de 30 años.
- ▶ Existen dos tipos de accidentes de tráfico considerados laborales:
  - ▶ Accidentes "in itinere"
  - ▶ Accidentes "en misión"
- ▶ La gravedad de las lesiones y la mortalidad de este tipo de accidentes es superior a la media del resto de los accidentes laborales.
- ▶ Se estima que uno de cada dos muertos por accidente laboral, es de tráfico.
- ▶ El incremento de sectores como el de servicios hace que aumenten mucho este tipo de accidentes.



# agenda

## CURSOS ORGANIZADOS POR MAPFRE RE E ITSEMAP SERVICIOS TECNOLÓGICOS MAPFRE (2009)

Curso	Fecha	Lugar
Riesgo y seguro en la construcción	18-19 de mayo	Chile
	21-22 de mayo	Argentina
	25-26 de mayo	Brasil
Riesgo y seguro en las energías renovables	9 de junio	Italia

## CURSOS ORGANIZADOS POR ITSEMAP SERVICIOS TECNOLÓGICOS MAPFRE (2009)

Ciclo de Experto en Gerencia de Riesgos y Seguros	Fecha	Lugar
<b>SEMINARIO N° 1:</b> Introducción a la Gerencia de riesgos	31 de marzo - 1 abril	Madrid (España)
<b>SEMINARIO N° 2:</b> Identificación y evaluación de riesgos, estimación de pérdidas y valoración de activos	21-22 de abril	Madrid (España)
<b>SEMINARIO N° 3:</b> Seguridad integral, reducción y control de riesgos	12-13 de mayo	Madrid (España)
<b>SEMINARIO N° 4:</b> Financiación de riesgos: retención, programa de seguro y ART	7-8 de octubre	Madrid (España)
<b>SEMINARIO N° 5:</b> Diseño e implantación de un programa de gerencia de riesgos	18-19 de noviembre	Madrid (España)



### Buzón del lector:

Se comunica a todos los lectores de TRÉBOL que se ha habilitado la dirección de correo electrónico [trebol@mapfre.com](mailto:trebol@mapfre.com), para canalizar todos los comentarios, sugerencias, cartas y peticiones, hacia la Dirección y Consejo de la revista. Asimismo, se invita a todos los receptores de TRÉBOL a exponer los comentarios que surjan sobre el contenido técnico de los artículos y entrevistas, información que se hará llegar a los autores si se considera conveniente.

