

## CHARLA CON | ESTEBAN MATE DE MIGUEL

*Director del departamento de Organización y Planificación.*

*Licenciado en Ciencias Físicas con especialidad en Física Aplicada por la Universidad Autónoma de Madrid, cuenta con un Máster en Dirección Estratégica e Innovación, y cursos de postgrado sobre Gestión del Conocimiento e Inteligencia de Negocio.*

*Durante cuatro años trabajó en una consultora de tecnología realizando proyectos en el ámbito Business Intelligence (explotación de la información) en sectores como telecomunicaciones, banca y, finalmente, mutuas laborales. En 1999, y en calidad de consultor, llega a Fraternidad Muprespa para implantar la Cuenta de Gestión. Poco tiempo después, en 2002, formará parte del personal de la entidad, incorporándose en el área de Fraterdata, del que posteriormente será responsable.*



*En 2007 fue nombrado director del departamento de Organización, actualmente departamento de Organización y Planificación, cargo que desempeña en la actualidad.*



**FM:** Desde este departamento se publican las normas que rigen en Fraternidad. ¿Somos burocráticos o sólo se regula aquello que es preciso?

**E.M.M.:** A nivel general, las normas internas formales son pocas y se van reduciendo. Estamos revisando toda la normativa que tenemos publicada. Si en 2013 hemos derogado más de 20 normas, 2014 será el año de la *Gran Limpieza*.

La realidad es que la norma ha evolucionado en su forma y se ha incorporado a las aplicaciones informáticas de gestión que te dificultan, por lo general, incumplir con ella. Regular en estas aplicaciones es *barato* y nos asegura la coherencia de la información.

**FM:** ¿Qué supone para el departamento el desarrollo del PEC?

**E.M.M.:** Un reto, sin duda. Para nosotros, el PEC tiene dos ámbitos bien diferenciados:

- 1) Por un lado, nos obliga a estar a la última en todo lo que tiene que ver con el sector. Practicamos la vigilancia competitiva: analizamos qué hacen otros y lo comparamos con lo que hacemos nosotros. Estudiamos qué prácticas se siguen y cómo resuelven otras empresas sus problemas. Estos análisis terminan en trabajos que se llevan a diferentes foros internos en los que se analizan.
- 2) Por otro lado, gestionamos el control y el seguimiento del PEC. Esta labor nos obliga a conocer muy bien lo que hacen las diferentes unidades y cómo. Gracias a ello tenemos una visión muy amplia de lo que llevan a cabo, cada día, nuestros compañeros.

**FM:** Entre las diversas funciones figura la explotación y análisis de los estudios e informes del sector en los que también se refleja la posición de FM. ¿Dónde somos buenos y dónde hemos de mejorar?

**E.M.M.:** Permíteme una primera reflexión. Llevamos 84 años de existencia como mutua y aquí se han vivido todo tipo de situaciones: buenas y malas. Pero Fraternidad ha tenido, siempre, una voluntad de liderazgo. Sólo así se explica que seamos el resultado de 25 fusiones o absorciones. Como mutua en el pasado, hemos sido voraces.

Quizá, durante unos años nos haya costado digerir más que a otras mutuas algunos cambios regulatorios, pero la voluntad de mejora está provocando que reconduzcamos la situación y que nuestros números se aproximen, rápidamente, a la referencia del sector.

Este dato es fundamental: SOMOS LOS TERCEROS DEL SECTOR. Y lo más importante: nos alejamos de los cuartos y ganamos cuota de mercado por tercer año consecutivo. Hemos aprovechado la crisis para ganar terreno a nuestros competidores y hacernos más grandes en relación a ellos.



Los datos dicen que ahora somos la mutua, entre las grandes, que mejor gestiona la incapacidad temporal de contingencia profesional; hace tres años no era así. Éramos una de las peores. ¿Qué se deduce de esta progresión? Que cuando Fraternidad se pone a hacer algo, lo consigue.

Sin embargo, tenemos aún dos asignaturas pendientes: la gestión integral de la invalidez, muerte-supervivencia y la gestión de la contingencia común. Se están lanzando iniciativas de mejora en los dos ámbitos, por lo que prevemos que mejore la situación y mantengamos el pulso de las mutuas que más destacan.

Con los datos oficiales que manejamos, Fraternidad ha sido la mutua grande que más ha mejorado su gestión en los tres últimos años. Debemos estar orgullosos y continuar con nuestra labor.

### FM: ¿Cómo podemos alcanzar la visión de ser la mutua de referencia?

E.M.M.: Llevamos casi tres años ejecutando un plan que está cambiando nuestra forma de trabajar, pero debemos ser conscientes que otras mutuas también están progresando en su gestión. El sector no está parado.

Si queremos ser la referencia tenemos que dar otro salto cualitativo que nos diferencie como Organización. Hay que encontrar soluciones distintas, más eficientes y eficaces que las de la competencia.

El elemento diferenciador debe buscarse desde dos pilares:

- La mejora de la Gestión del Conocimiento, consiguiendo que aquel empleado que quiera y tenga algo que aportar, pueda hacerlo en el lugar y momento apropiados.
- El convencimiento de que todo lo que hacemos se puede mejorar. Creo que si esta crisis está enseñando algo es que todos tenemos que estar preparados para el cambio. Las empresas que siguen haciendo las cosas *como siempre* están cerrando. Hay que adaptarse a los cambios.

Eso deben ser los puntos de apoyo para la Fraternidad del futuro: la voluntad de superación y la colaboración con nuestros compañeros para que este barco continúe su rumbo.

