

# Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España

Jorge Martínez Ramallo  
Patricia Sánchez Ruiz

Área de Seguro y Previsión Social

# **Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España**

Jorge Martínez Ramallo

Patricia Sánchez Ruiz

Fundación **MAPFRE**

Fundación MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista en la ley.

© 2018, Fundación MAPFRE  
Paseo de Recoletos, 23  
28004 Madrid (España)

[www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

ISBN: 978-84-9844-695-1  
Depósito Legal: M-25108-2018  
Maquetación y producción editorial: Edipack Gráfico

*It is amazing what teams can achieve when  
it does not matter who takes the credit*

Este estudio ha contado con la colaboración y apoyo de:

**Ana Díez Brezmes**, directora ejecutiva del IE Center for Insurance Research.

**Margarita Mayo**, profesora de liderazgo y comportamiento organizacional en IE Business School. Ha sido reconocida entre los 50 pensadores con más influencia en gestión a nivel mundial. Es también conferenciante y autora del libro sobre liderazgo auténtico *Yours Truly* (2018).

**Pilar Rojo**, executive coach y profesora de Liderazgo del IE Business School; Dir. del Programa de Dirección de Coaching Ejecutivo; Dir. del HR Center y del Club de Benchmarking de RR. HH. del IE.

**César Quevedo**, tutor del trabajo por parte de Fundación MAPFRE.

Agradecemos también su colaboración en la distribución de la encuesta realizada en este trabajo a la Universidad de Alcalá de Henares, a la Universidad Carlos III de Madrid, a la Universidad de Sevilla, a IE Business School, IE University y a la compañía de búsqueda de talento beWanted.

## PRESENTACIÓN

Desde 1975 Fundación MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y de los sectores menos favorecidos de la sociedad.

El área de Seguro y Previsión Social trabaja con el objetivo de promover y difundir el conocimiento y la cultura del seguro y la previsión social.

En cuanto a las actividades orientadas hacia la sociedad en general, creamos contenidos gratuitos y universales en materia de seguros que divulgamos a través de la página web Seguros y Pensiones para Todos. Organizamos actividades educativas y de sensibilización mediante cursos de formación para el profesorado, talleres para escolares y visitas gratuitas para grupos al Museo del Seguro. Asimismo, publicamos guías divulgativas para dar a conocer aspectos básicos del seguro.

Además de esta labor divulgativa, apoyamos la investigación mediante la publicación de informes sobre mercados aseguradores y otros temas de interés, la concesión de ayudas para la investigación en seguros y previsión social, la publicación de libros y cuadernos de temática aseguradora y la organización de jornadas y seminarios. Nuestro compromiso con el conocimiento se materializa en un centro de documentación especializado que da soporte a todas nuestras actividades y que está abierto al público en general.

Dentro de estas actividades se encuadra la concesión en 2016 de una Ayuda a la Investigación Ignacio H. de Larramendi en Seguros a Jorge Martínez Ramallo, para el desarrollo del trabajo de investigación titulado: *Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España*, tutorizado por César Quevedo, coordinador de programas y procesos del área de Acción Social de Fundación MAPFRE.

Todas nuestras actividades se encuentran disponibles y accesibles en internet, para usuarios de todo el mundo, de una manera rápida y eficaz, a través de nuestra página web: [www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org).

**Fundación MAPFRE**

**Jorge Martínez Ramallo** es licenciado en Derecho y CC Empresariales (ICADE 1989) y MDA por ICEA. Consultor, profesor e investigador en materias de seguros, ha desarrollado una carrera de más de 25 años en la industria aseguradora desempeñando distintos puestos directivos en grupos multinacionales como secretario general, director de RR. HH., director general, HRD Bancaseguros Europe. Ha participado activamente a nivel sectorial siendo presidente de la Comisión Fiscal de UNESPA. Es emprendedor social, cofundador y director de Fundación Tengo Hogar.

**Patricia Sánchez Ruiz** es investigadora en el *Center for Insurance Research* de IE Business School en la actualidad. Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, y habiendo finalizado el máster de Metodología en Ciencias del Comportamiento y de la Salud (Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, UNED), cuenta con experiencia en el diseño de pruebas y tests psicológicos, y en el análisis de datos de diversas investigaciones de distintas áreas. Anteriormente, estuvo trabajando en el HR Center de IE Business School, colaborando en el Club de Benchmarking de Recursos Humanos y coordinando los premios Emprendedores & Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, ambos proyectos de dicho centro.

## PRÓLOGO

Employer branding es como la carta de presentación de un sector económico, una reputación colectiva que está en la mente de la gente. El excelente trabajo de investigación realizado por Jorge Martínez y Patricia Sánchez proporciona evidencia empírica importante para entender la imagen que el sector asegurador proyecta al exterior. Mientras que otros trabajos han estudiado el employer branding de empresas específicas en el sector asegurador, el presente estudio es uno de los primeros que explora la imagen social del sector asegurador en su conjunto.

Los resultados del estudio, con una muestra representativa de más de mil estudiantes, descubre que los posibles candidatos a ofertas de trabajo reconocen el valor añadido de las instituciones en el sector Seguros. Sin embargo, se desconfía de la buena voluntad de las compañías. Por ejemplo, los encuestados perciben una alta complejidad en los contratos y una falta de claridad en la información, que generan una cierta desconfianza en los actores. Dado que la confianza es la moneda de cambio en el liderazgo organizacional, estas percepciones negativas disminuyen el atractivo como empleador del sector asegurador.

Esta desconfianza generalizada en el sector asegurador puede ser un problema importante en la atracción del talento. Tal y como concluye el estudio: “Este reducido nivel de atractivo como empleador impactará en sus cuentas de resultados debido a la necesidad de dedicar más recursos económicos para captar y retener talento”.

La gente quiere estar asociada a organizaciones con una buena reputación. La identificación con estas instituciones funciona como una forma de aumentar su autoestima y prestigio social. Todos queremos estar asociados con grupos, organizaciones o sectores que son apreciados y valorados por la sociedad. Esto se conoce como la “teoría de la categorización social”.

De acuerdo con esta teoría, las personas desarrollamos una identidad personal y otra social. La identidad personal está basada en nuestros propios logros y actividades,

mientras que la identidad social viene dada de los grupos a los que pertenecemos. La empresa en la que trabajamos es una de las fuentes más significativas de nuestra identidad social. Queremos estar asociados a empresas y sectores que tienen un prestigio social; esto nos proporciona no solo unos beneficios económicos, sino también psicológicos. Trabajar para una empresa con un branding auténtico nos hace sentir orgullo de pertenencia y aumenta nuestra autoestima. Por el contrario, una desidentificación con las empresas aseguradoras puede generar una falta de interés en el sector.

¿Cómo mejorar el employer branding en el sector asegurador? El presente estudio enumera una serie de propuestas de acción para mejorar el employer branding del sector asegurador en España. Una de las recomendaciones más importantes es el fomento de la transparencia y la comunicación. Estudios futuros deberían examinar la satisfacción laboral de los empleados en el sector. Es muy probable que el employer branding interno sea considerablemente mejor que el externo. Si este es el caso, el sector asegurador debe preparar una estrategia de comunicación y liderazgo que disminuya este *gap* de reputación.

**Margarita Mayo**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y CONTENIDO DEL INFORME</b>	15
<b>PARTE I. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b>	17
El sector asegurador y el empleo en España	17
La actividad aseguradora y su impacto en la sociedad	21
La imagen del sector asegurador	23
La cultura aseguradora	25
El efecto sobre el atractivo del sector como empleador	27
Retos que afronta el sector asegurador y demanda de talento	28
<b>PARTE II. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EMPLOYER BRANDING</b>	33
Concepto de employer branding	33
Employer branding interno	35
Employer branding del sector asegurador español	37
La teoría de las señales y el employer branding	39
Las señales sobre elementos de la oferta laboral	42
Aplicación al employer brand del sector asegurador	43
Atractivo de marca como empleador. Confianza y afecto	46
Marca interna y marca externa	50
<b>PARTE III. ENCUESTA SOBRE EMPLOYER BRANDING Y FACTORES EXPLICATIVOS</b>	53
Descripción de la muestra	53
Aproximación al atractivo del sector Seguros en comparación con otros sectores	55
El employer branding del sector Seguros: medición de la variable dependiente	59
¿Cuáles son las causas que pueden estar detrás del débil employer branding del sector? Las variables independientes analizadas	65

Definición y resultados descriptivos de las posibles causas	66
1. Causas cognitivas	66
2. Causas emocionales	77
3. Otras variables: su prevalencia en la muestra	87
¿Cómo se relacionan las posibles causas con el employer branding del sector?	90
<b>RESUMEN EJECUTIVO Y PRINCIPALES CONCLUSIONES</b>	95
<b>PROPUESTAS DE ACCIÓN</b>	101
<b>ANEXOS</b>	
I. Metodología	107
II. Datos demográficos y de estudios de la muestra	109
III. Resultados descriptivos	113
IV. Resultados inferenciales	123
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	127

## INTRODUCCIÓN

El sector Seguros ofrece como empleador características objetivas que se comparan muy favorablemente con la mayor parte de la oferta laboral. En lo que se refiere a retribución, estabilidad laboral, convenio colectivo y equilibrio profesional/vida personal, los datos son muy reveladores y resultan objetivamente muy atractivos para potenciales empleados.

Sin embargo, la industria aseguradora figura entre los últimos lugares de las preferencias de los solicitantes de empleo.

La reputación de una empresa o un sector como empleador no solo se explica por el mayor o menor conocimiento de la oferta objetiva, sino también por la percepción subjetiva de la imagen que transmite a la sociedad. Las teorías de comportamiento humano se han aplicado al concepto de *employer branding* en el sentido de explicar la construcción de la identidad, la propia imagen y los sentimientos de pertenencia de las personas. El atractivo de una determinada employer brand puede ser un factor central según la cual los individuos comunican estatus o transmiten valores éticos con los que se identifican (Rampl y Kenning, 2014).

Un estudio publicado por Fundación MAPFRE explicó la penetración de la cultura aseguradora en la sociedad española elaborando un índice (ICA) según cuatro dimensiones conceptuales: conocimiento, uso, educación y previsión (de Cabo, Alcalá y Rodríguez, 2015). Los niveles de cultura aseguradora en nuestro país, según los datos que arroja este estudio, son medios o bajos. Pero este factor no parece explicar por sí solo la reducida capacidad del sector para generar una imagen atractiva entre los solicitantes de empleo. El presente estudio profundiza en esta y otras causas de la desfavorable percepción del sector como empleador.

Esta cuestión tiene también transcendencia económica. En última instancia impacta en las cuentas de resultados de las entidades aseguradoras. Para conseguir la contratación del talento necesario, especialmente en los segmentos de alta demanda (digital,

*data...*], deben incurrir en costes mayores de reclutamiento. Más importante todavía, para atraer y motivar adecuadamente a los potenciales empleados, deben presentar ofertas económicamente más elevadas que las que necesitarían otros empleadores con un employer branding más atractivo.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y CONTENIDO DEL INFORME

El estudio parte de la hipótesis de la debilidad del employer branding del sector asegurador. Tiene como objetivo general determinar las razones que explican la debilidad de la marca como empleador y la importancia relativa de cada una de ellas entre los estudiantes de formación profesional, grado o posgrado. El fin último es que tanto las empresas como las instituciones del sector cuenten con más información significativa para diseñar e implementar sus estrategias de employer branding.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el fenómeno que se pretende medir, en este caso, el employer branding, aplicado al sector asegurador en su conjunto.
2. Desarrollar una herramienta, en forma de cuestionario, para medir las distintas dimensiones, además del employer branding, que pueden estar explicando dicho fenómeno.
3. Identificar las posibles causas que están influyendo en la débil marca empleadora del sector asegurador y su importancia relativa, para poder guiar las actuaciones futuras de cara a mejorar el posicionamiento desfavorable del sector.

El informe se divide en los siguientes apartados:

- En la Parte I, se realiza una revisión sobre el estado y las características objetivas que afectan al empleo en el sector asegurador en España.
- En la Parte II, se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre employer branding de cara a poder definir este concepto para aplicarlo al sector asegurador. Se profundiza también en la literatura sobre employer branding con el objeto de determinar las posibles causas que pueden explicar el nivel de atractivo como empleador. Este análisis sirve de base para el desarrollo del cuestionario al que se refiere el párrafo siguiente.

- En la Parte III, se presentan los resultados obtenidos mediante el cuestionario desarrollado para medir el employer branding del sector asegurador en España y la incidencia de los posibles factores causantes de dicho fenómeno.
- Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de actuación.

## PARTE I JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

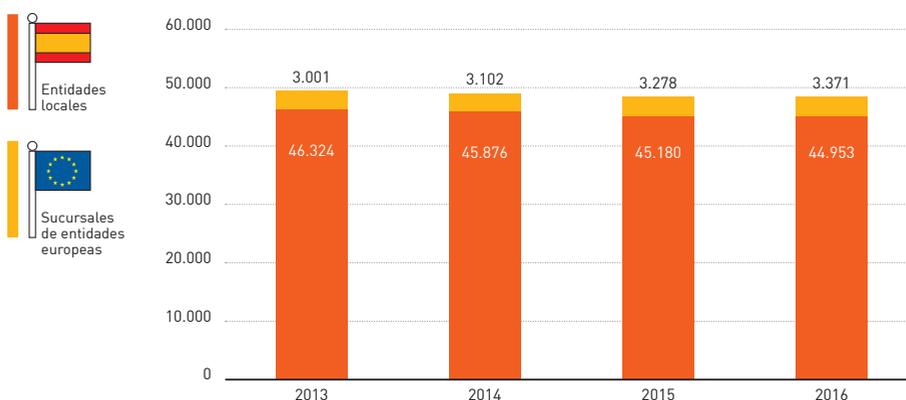
### El sector asegurador y el empleo en España

El sector asegurador supone alrededor del 5,5 % del producto interior bruto de España.

Como se observa en la Figura 1, a lo largo de los últimos años el sector ha empleado directamente a cerca de 50.000 personas, a las que hay que añadir los más de 85.000 agentes y corredores que no son empleados de entidades aseguradoras, sino profesionales independientes.

Adicionalmente, alrededor de medio millón de personas presta servicios como proveedores de las entidades aseguradoras (médicos, mecánicos, abogados, peritos, electricistas, pintores, formadores...), si bien no todos estos profesionales dedican su actividad exclusivamente al seguro (UNESPA, 2017). En términos de Encuesta de Población Activa, la cifra de ocupados en el sector asegurador se sitúa en 142.000.

Figura 1. Evolución del empleo total estimado del seguro en España



Fuente: Elaboración de Estamos Seguros a partir de datos de la DGSFP. (UNESPA, 2017). Copyright 2017 por UNESPA.

Algunas características del empleo en el sector Seguros:

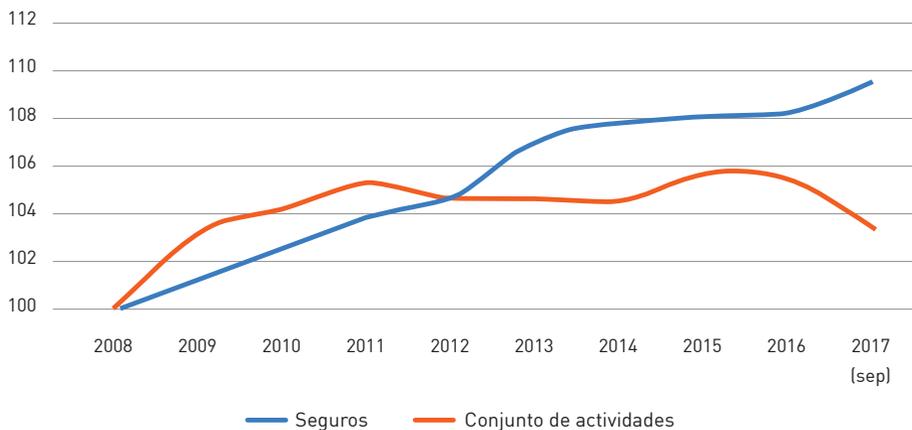
### 1. Estabilidad

Más del 96 % de los contratos laborales del sector asegurador son de carácter indefinido (UNESPA, 2017).

### 2. Bien remunerado

Como se observa en la Figura 2, el coste salarial del sector asegurador ha aumentado en los últimos años, siendo la remuneración media casi un 10 % más elevado en 2017 que al comienzo de la crisis económica en 2008. En comparación, la evolución del coste salarial del conjunto de la economía ha crecido más lentamente, siguiendo una tendencia decreciente en los últimos años.

**Figura 2. Evolución del coste salarial**



Fuente: Blog Estamos Seguros, 2018.

Por otro lado, en la Figura 3 podemos ver que el sector Seguros figura en décimo lugar en términos de retribución a los trabajadores, entre un total de 79 actividades económicas.

Figura 3. Promedio del coste salarial total de distintas actividades económicas

Posición	Actividad	Promedio 2017 (ene-dic)
1	Energía y gas	4.548
2	Finanzas distintas de seguros	4.426
3	Refino de petróleo	4.348
4	Industria del tabaco	4.298
5	Fabricación de productos farmacéuticos	3.510
6	Telecomunicaciones	3.350
7	Fabricación de otro material de transporte	3.322
8	Programación y emisión de radio y TV	3.244
9	Transporte aéreo	3.223
<b>10</b>	<b>Seguros</b>	<b>3.045</b>
11	Industrias extractivas	3.031
12	Industria química	3.016
13	Fabricación de bebidas	2.679
14	Investigación y desarrollo	2.650
...	...	...

Fuente: Datos extraídos del INE (Coste laboral del trabajador por divisiones de la CNAE-09).

### 3. Con una fuerte inversión en formación de los empleados

Casi el 90 % de los empleados de las entidades aseguradoras recibe algún tipo de formación a lo largo del año. El sector invierte en formación el equivalente al 1,5 % de la masa salarial y dedica cerca del 2 % de las horas de trabajo a formación (UNESPA, 2017).

### 4. Jornada laboral y conciliación con la vida personal

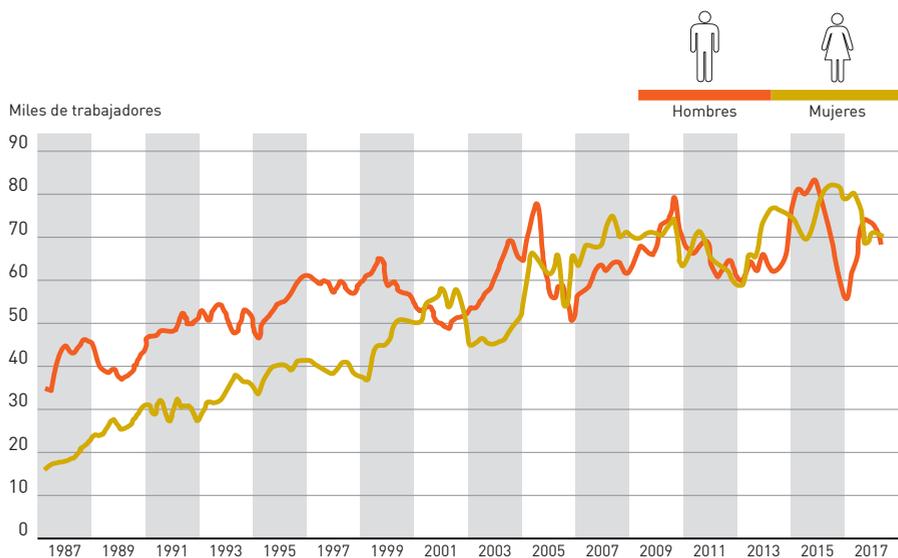
Los empleados del sector Seguros tienen una jornada de 1.679 horas anuales, con una media de casi 26 días laborables de vacaciones. Un 76 % del total de los empleados tiene jornada reducida en los meses de verano. Por último, un 8,6 % de la plantilla disfruta de jornada reducida por cuidado de hijos o ascendientes (UNESPA, 2017).

## 5. Igualitario

El número de mujeres ocupadas en el sector asegurador supera al de hombres.

En la Figura 4, observamos que en el punto de partida (año 1987) el número de hombres prácticamente duplicaba al de mujeres (UNESPA, 2017). Tomando como base 100 ese mismo año 1987, el crecimiento de la participación relativa de los hombres y mujeres ocupados en el sector asegurador es muy relevante.

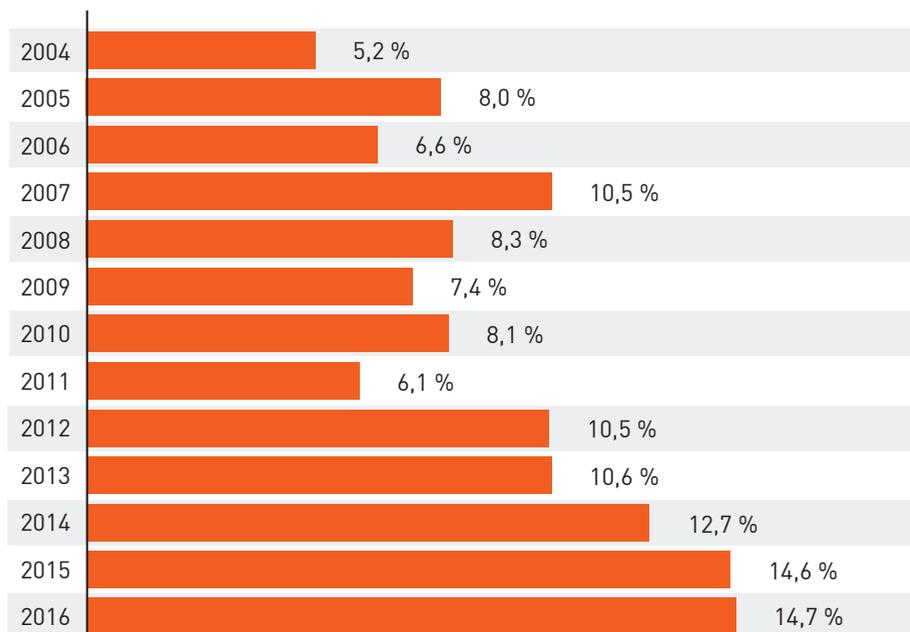
Figura 4. Evolución histórica del empleo en el sector asegurador



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA). (UNESPA, 2017).

Por lo que se refiere al peso relativo de la participación femenina entre los directivos del sector asegurador, el *gap* sigue siendo muy significativo, si bien la tendencia de reducción de este diferencial es muy clara, como se muestra en la Figura 5.

**Figura 5. Porcentaje de mujeres entre el personal directivo de las entidades aseguradoras**



Fuente: ICEA, Índices de personal. (UNESPA, 2017).

### **La actividad aseguradora y su impacto en la sociedad**

La actividad aseguradora es un negocio. La materia prima con la que trabaja es el riesgo. El producto que vende es la protección. El precio de venta, la prima, incluye un margen para generar beneficios con los que retribuir a los accionistas.

Sin embargo, los orígenes de la institución aseguradora tienen un fuerte componente de solidaridad entre las personas mediante la *mutualización del riesgo*. Uno de los ejemplos más clásicos que se suelen citar en la historia del seguro es el de los armadores de buques que ponían en común el riesgo de sus transportes y viajes. De esta manera, si el barco de alguno de ellos se hundía, el coste era sufragado entre todos ellos.

Este espíritu de protección y de apoyo mutuo en las circunstancias más difíciles pervive aún hoy en la esencia del seguro. En las entidades se habla de los “momentos de la verdad” como los hitos más importantes en la vida de un seguro; aquellos en los que el asegurado está en una situación delicada, más o menos desafortunada, y necesita ayuda.

Pensemos en una inundación, un incendio, el fallecimiento de un familiar, una avería en carretera... Todos son instantes difíciles en mayor o menor grado en los que el apoyo de una entidad y de sus profesionales debe proporcionar tranquilidad más allá de lo material. No se trata solo de una indemnización o de una reparación. Se trata de solucionar un problema o, al menos, compensar o aminorar sus consecuencias económicas.

Además, la actividad aseguradora genera varios beneficios directos e indirectos para el conjunto de la sociedad y la economía:

1. Protege los bienes asegurados de las personas y compensa las necesidades económicas que puedan tener en caso de lesiones, enfermedades e incluso fallecimiento.
2. Protege también a terceras personas que no son parte del contrato de seguro. El peatón que resulta atropellado posiblemente no cobraría una indemnización si no existiera el seguro. El propietario de un piso que tiene una gotera causada por el vecino de arriba podría tener que hacerle una reclamación judicial a este si el seguro no solucionara el problema. La responsabilidad civil de un médico o de un ingeniero podría quedar vacía de contenido económico para el perjudicado si no hay un seguro que la cubra.
3. Favorece la continuidad de las empresas y negocios. Por una parte, el seguro transforma el riesgo de un coste difícilmente asumible (el siniestro) en un coste fijo, predecible y presupuestable. El seguro, además, permite reponer las cosas al estado inmediatamente anterior al momento del siniestro (en coberturas de daños). El comercio o el restaurante que ha sufrido un incendio importante quebraría si no pudiera reconstruir el negocio apoyándose en la capacidad económica que le facilita el seguro.

4. Soporta el espíritu emprendedor que dinamiza la economía y facilita el acceso al crédito. Las empresas no iniciarían muchos de los nuevos proyectos si no pudieran asegurarlos. A su vez, los bancos no concederían crédito a muchas iniciativas empresariales si los activos del negocio no se asegurasen.
5. Canaliza un importante volumen de ahorro hacia la inversión productiva. Favorece de esta manera el crecimiento económico.
6. Genera empleo estable y de calidad.

La actividad aseguradora contribuye al bienestar de la sociedad proporcionando seguridad y apoyo en los instantes más difíciles de la vida de las personas. Intuitivamente podríamos concluir que este apoyo debe contribuir a una imagen positiva de la institución aseguradora, de las entidades y de todos cuantos aportan su trabajo en la cadena de valor del seguro.

Sin embargo, esto está muy lejos de ser así. Lo cierto es que las entidades y la actividad aseguradora en sí no tienen una imagen favorable entre los ciudadanos debido a una combinación de razones que abordamos en el apartado siguiente.

### **La imagen del sector asegurador**

Las razones de que la imagen que históricamente ha proyectado el sector no sea buena son sin duda muchas. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- La complejidad de los contratos alimenta la creencia de que las pólizas se redactan de esa manera para favorecer la posición de la aseguradora. Ya hace años que muchas entidades realizan un gran esfuerzo por simplificar y hacer más transparente la información que recibe el cliente y las cláusulas contractuales. Sin embargo, el sector arrastra todavía el “estigma de la letra pequeña” de las pólizas antiguas, de los párrafos largos y el vocabulario de difícil comprensión. Todo ello suscita un cierto grado de desconfianza por parte del consumidor.
- La discordancia entre las expectativas del cliente y la realidad de las coberturas. Pongamos un ejemplo de aplicación muy común. La cláusula de indemnización por

el valor venal de un vehículo se justifica perfectamente desde el punto de vista asegurador y el principio indemnizatorio. Si se pagara más del valor de mercado el asegurado tendría un beneficio, lo que chocaría con la finalidad del seguro. Sin embargo, el cliente no siempre es consciente de que la aseguradora se reserva (en el caso de daños propios), la posibilidad de no reparar el daño e indemnizar por el valor de mercado. En muchas ocasiones esta sorpresa causa frustración en los clientes que se encuentran con una indemnización insuficiente y claramente por debajo de sus expectativas. No se trata, por tanto, de un problema de equidad, sino de comunicación y explicación de los límites y condiciones de la cobertura.

- La asociación de la actividad aseguradora con la del comercial de seguros que vende puerta a puerta, considerando dicha labor aburrida, monótona y poco compleja.
- Casos de mala venta en los que la preparación del vendedor o del mediador no es la adecuada.
- Casos en los que se impone contratación de un seguro como condición previa a otro contrato. Por ejemplo, contratar un seguro de vida suele ser un requisito para poder firmar una hipoteca.
- Casos en los que el cliente no ha recibido la suficiente información o esta no estaba suficientemente clara.

En un estudio elaborado en 2012 por Fundación MAPFRE e ICEA, se recogieron los calificativos y atributos con los que las personas definen de manera espontánea al sector asegurador. En la Figura 6 encontramos algunos de los atributos negativos que los particulares asignan tradicionalmente al sector Seguros según los resultados del mencionado estudio.

Figura 6. Características negativas asociadas al sector asegurador

<b>Atributos negativos de imagen</b>	<b>18,2 %</b>
Interesados / oportunistas	11,3 %
Caro	5,2 %
Malo	1,7 %
<b>Falta de transparencia</b>	<b>14,4 %</b>
Engañoso / que sean sinceros	7,0 %
Complicado / poco claros / que sean claros	4,7 %
Timadores / ladrones / estafadores	2,7 %
<b>Atributos negativos del servicio</b>	<b>10,1 %</b>
No cumplen lo acordado / ponen impedimentos	3,9 %
Poco serios / informales / irresponsables	2,7 %
Mejorar la atención al cliente / poco atentos	2,3 %
Ineficaces	0,7 %
Lentos / que sean más rápidos	0,5 %
<b>Desconfianza</b>	<b>4,5 %</b>
Desconfianza / que sea fiable	4,0 %
Inseguro	0,5 %
<b>Otras referencias negativas</b>	<b>3,4 %</b>

Fuente: Fundación MAPFRE e ICEA, 2012.

### La cultura aseguradora

El concepto de *cultura aseguradora* se acuña en un estudio elaborado por Fundación MAPFRE en 2015. Dicho concepto queda definido como “el proceso por el que los ciudadanos mejoran su comprensión de la actividad aseguradora, de sus conceptos y riesgos y, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza precisas para adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades que ofrece el seguro, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y llevar a cabo cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar y seguridad” (de Cabo *et al.*, 2015).

Este paso en la conceptualización traspone al campo asegurador la definición de *educación financiera* propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005, p.13), ampliamente consensuada y sobre la que existe un gran número de publicaciones.

En este interesante trabajo se elabora un índice de cultura aseguradora (ICA) según las cuatro dimensiones que se muestran en la Figura 7.

**Figura 7. Dimensiones de la cultura aseguradora**

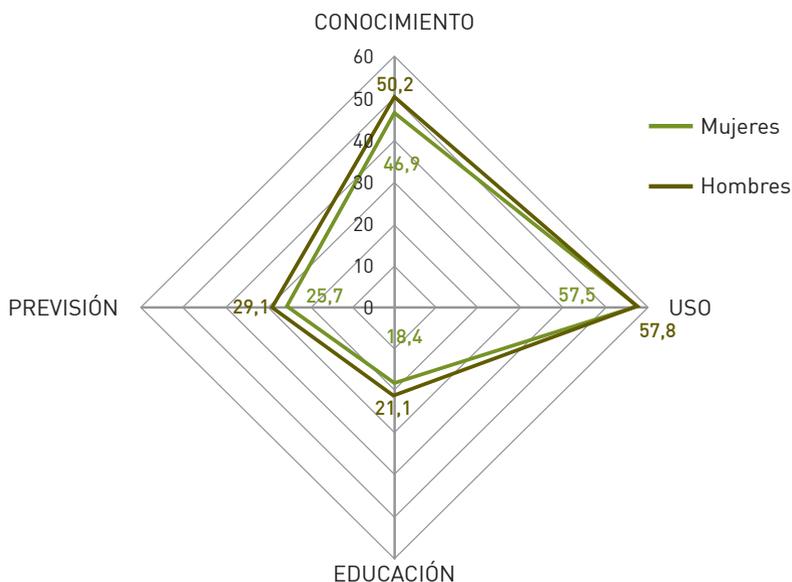


Fuente: de Cabo *et al.*, 2015. Copyright 2015 por Fundación MAPFRE.

El estudio concluye que el índice de cultura aseguradora (ICA) de la sociedad española es medio-bajo (ICA 35,1 %). Por lo que respecta a cada una de las cuatro dimensiones, es interesante destacar que el valor más elevado corresponde a *uso* (ICA 57,7 %). Significa que los ciudadanos tienen una cultura aseguradora relativamente mejor en términos prácticos relacionados con la toma de decisiones informadas. El ICA que arroja un nivel inferior es el de *educación* (19,8 %).

En la Figura 8 se observa que, efectivamente, las tendencias globales se corresponden a las encontradas en ambos sexos, no hallándose, por tanto, diferencias entre ambos.

Figura 8. ICA por dimensiones y sexo



Fuente: de Cabo *et al.*, 2015. Copyright 2015 por Fundación MAPFRE.

Los resultados de este estudio se actualizan para el colectivo de los millenials en el informe *Los millenials y el seguro en España* (Fundación MAPFRE e ICEA, 2016). El ICA que se obtiene es el 36,2 %, que refleja un nivel medio-bajo, mejorando muy ligeramente el del estudio general. Los mejores resultados se obtienen en las dimensiones de *conocimiento* y *uso* y los peores en las de *educación* y *previsión*.

### El efecto sobre el atractivo del sector como empleador

La combinación de una limitada cultura aseguradora con ciertos estereotipos que arrastra el sector (en cuanto a déficit de transparencia, complejidad, lentitud y burocracia) tiene un efecto claro sobre la imagen de la actividad aseguradora en la sociedad. Esta imagen general, sin duda, tiene consecuencias directas sobre su atractivo como empleador.

A lo largo del presente estudio iremos profundizando en la relación entre la cultura aseguradora de la sociedad, la imagen del sector asegurador entre los ciudadanos y el atractivo del sector como empleador.

### **Retos que afronta el sector asegurador y demanda de talento**

El sector Seguros es necesario y útil para la sociedad. Goza de fortaleza, estabilidad y solvencia. Hay también razones de peso para afirmar que está llamado a incrementar su participación en la actividad económica del país. Hay una relación de correlación directa entre el nivel de renta per cápita y la participación del seguro en la economía, de manera que, a partir de un determinado nivel, el seguro crece de forma más que proporcional al PIB. Adicionalmente, la evolución de la regulación podría favorecer su participación en el conjunto de la actividad económica en detrimento de otros sectores.

Afrontará en los próximos años retos muy importantes que sin duda provocarán transformaciones profundas en sus procesos y en su cultura. Denominadores comunes a la mayoría de estos retos son los cambios tecnológicos. Por esta razón, el sector demandará *nuevos perfiles profesionales* para muchas de las actividades a lo largo de la cadena de valor.

1. La innovación digital provoca cambios muy importantes que se irán implantando de manera progresiva en:
  - a. Los procesos de venta y distribución de los productos aseguradores. La venta mediante medios y facilidades digitales crece muy especialmente en los productos estandarizados de masa. La comercialización por canales digitales será tanto más apropiada cuanto menor nivel de asesoramiento de valor añadido requieran los productos. Los seguros de masa como automóviles y hogar serán distribuidos y comparados con más facilidad por este tipo de canales. Los más complejos, como los de empresas, seguirán requiriendo cierto grado de asesoramiento personal por parte de intermediarios o especialistas.
  - b. Los puntos de contacto con el cliente a lo largo de todo el *customer journey* de la actividad aseguradora. El cliente recibe cada vez más información a través

- de medios digitales sobre el estado de sus productos (coberturas, capitales, ahorro...) y sobre las distintas fases de la prestación aseguradora (estado de una reparación, fechas, indemnizaciones, servicios complementarios...).
- c. La inteligencia artificial, *blockchain* y el internet de las cosas (*IoT*) jugarán un papel cada vez más importante en la aproximación de las aseguradoras a sus clientes y sus necesidades. La competitividad de los aseguradores dependerá en buena medida de su capacidad de segmentar y adaptar sus propuestas de valor a las necesidades de sus clientes.
  - d. El desarrollo del *big data* en el sector asegurador implica la necesidad de contar cada vez con más profesionales de ramas científicas, como la computación, matemáticas o ingenierías. La aportación de estas personas será crítica en la obtención de ventajas competitivas.
2. La tecnología influye cada día más en la forma en la que las aseguradoras valoran los riesgos y diseñan los productos. Esta tendencia afecta a:
- a. Los productos tradicionales que evolucionan (vehículo conectado, vehículo autónomo, *IoT* y *smart homes* en seguros de hogar, *wereables* en seguros de salud y vida...).
  - b. Los nuevos seguros que van surgiendo para cubrir riesgos cada vez más habituales (ciberseguros, seguros de drones...).
3. El conocimiento del cliente en profundidad se convierte en un requisito obligatorio para la supervivencia de las entidades aseguradoras tradicionales. De hecho, la mayoría de las entidades aseguradoras se encuentran inmersas en un proceso de transformación profundo. Tradicionalmente, el cliente se relacionaba con la compañía a través de un producto y un canal concreto (por ejemplo, autos/agentes). Las entidades están cambiando el foco desde el producto hasta la visión integral del cliente. Tendrán que ser capaces de utilizar técnicas de marketing avanzado en línea con las que están desarrollando grandes distribuidores *online*. En el medio plazo es una necesidad para poder ofrecer a cada cliente los productos que necesitan en condiciones competitivas.

Este gran paso no está exento de dificultades, y presenta a su vez dos grandes retos:

- a. Recabar información compleja sobre los clientes a través de todas las interacciones que tengamos con ellos. Esto exige cambios drásticos en los modelos de relación con el cliente de la mayoría de aseguradores. Efectivamente, estos modelos de relación contaban tradicionalmente con la figura del mediador entre la aseguradora y el asegurado. Esta mediación no favorece la captación de datos en sentido amplio por parte de la aseguradora. Recabar la información directamente del cliente mejorando la calidad de los datos es una de las grandes dificultades.
- b. Tampoco es sencillo utilizar ese ingente volumen de información para segmentar a los clientes actuales y potenciales, identificar oportunidades de venta cruzada, diseñar productos más flexibles y fidelizar la base de los asegurados. Se trata de tareas que requieren también estrategias a largo plazo y dotaciones significativas de recursos técnicos y humanos. La actividad aseguradora es uno de los campos más claros de desarrollo del *big data*. El reto es, no solo ser capaces de captar esos datos con la calidad necesaria, sino de utilizarlos y explotarlos adecuadamente.

El impacto de todos estos cambios en la demanda de talento de las entidades aseguradoras es muy relevante. A medida que el impacto de todos estos cambios se profundice, las entidades aseguradoras demandarán más nuevos perfiles que no tienen en sus equipos.

Las capacidades tecnológicas en el nuevo mundo digital estarán en lo más alto de la lista. Pero no son las únicas importantes. El análisis avanzado de datos, la elaboración y evolución de modelos predictivos y otras muchas capacidades comienzan a registrar incrementos significativos en la demanda por parte de las aseguradoras.

¿Ese talento necesario se puede formar internamente?

Es discutible hasta qué punto las entidades serán capaces de reconducir parte de los recursos humanos actuales a esas nuevas habilidades. El fomento de la movilidad horizontal, la formación y el desarrollo de las personas permitirán reasignar y “reciclar”

cierto número de profesionales. No queremos en este estudio prejuzgar el éxito de estas estrategias. Pero sí parece claro que la complejidad de los cambios requerirá no solo una formación académica distinta, sino también nuevas actitudes y un conjunto de habilidades del que muchos de los profesionales actuales carecerán.

El sector asegurador demandará la incorporación de nuevos profesionales y requerirá tipos de talento distintos de los tradicionales. No es suficiente con que el sector incorpore a sus plantillas perfiles procedentes de las carreras de las que típicamente se ha nutrido, como actuarios, economistas y abogados. Se necesita talento procedente de otros tipos de formación como matemáticas, física, tecnología (capaces de gestionar equipos multidisciplinares), *data science*, marketing, tanto a nivel de grado como de formación profesional. Hay que destacar en este sentido algunas iniciativas del sector (<https://www.zurich.es/es-es/conocenos/trabajo/fp-dual>) que desarrollan la formación dual como puerta de entrada al sector asegurador. No se trata solo de incorporar licenciados, sino también profesionales cualificados procedentes de FP.

## PARTE II

# REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EMPLOYER BRANDING

### Concepto de employer branding

La marca se refiere a la imagen de la empresa o producto en relación con los consumidores. En términos generales, una marca es “la promesa de la empresa vendedora de proporcionar al consumidor productos y servicios con una serie de características (...) que los identifican con esa entidad en particular (...) y los diferencian de la competencia” (Kotler, 1997).

A medida que los mercados de trabajo se hacen más competitivos en la lucha por la captación de determinados segmentos de talento, el concepto de employer branding o imagen de marca como empleador gana importancia (Knox y Freeman, 2006). El descenso de la demografía en los países avanzados, los años de bonanza económica, la globalización, las nuevas tecnologías, así como las distintas generaciones de la fuerza laboral, generan una mayor competencia por el talento, especialmente en determinados perfiles (Rodríguez-Tarodo, Recuero y Blasco, 2018).

Es particularmente relevante en los sectores de servicios, donde el papel de las personas es crítico en la calidad percibida. Seguros no podía ser una excepción. Más bien todo lo contrario.

La imagen como empleador de las entidades aseguradoras y en general de todo el sector se vuelve un factor clave para el éxito de su desarrollo. Cuanto mejor sea la imagen de marca, más favorable será también la relación entre lo que las personas aportan al negocio y el coste de captación, retribución y retención de los trabajadores.

No se trata, por tanto, de una cuestión de relevancia solo para la función de recursos humanos. Es una materia estratégica de primer orden en el desarrollo del sector y la creación de valor para los accionistas.

Pasemos a delimitar el concepto de employer branding con el que vamos a trabajar a lo largo de este estudio. La marca como empleador o *employer brand* fue acuñada por Ambler y Barrow (1996) como “el conjunto de elementos psicológicos, económicos y funcionales que proporciona el trabajo asociado a un empleador en concreto”.

Se trata, en definitiva, de diferenciar a los empleadores en la medida en que proporcionan experiencias distintivas para los empleados. Hablaremos, por tanto, de experiencia del empleado en el mismo sentido en el que nos referimos a la experiencia del cliente como elemento del marketing moderno. Conocer la experiencia del cliente a través de modelos “customer journey” es una prioridad para las entidades aseguradoras. Al profundizar en ese conocimiento podrán mejorar la experiencia del cliente y por tanto favorecer su fidelización. Esta, a su vez, se traduce en mayores tasas de retención y venta cruzada, generando en última instancia un mayor retorno financiero.

Todos estos conceptos son perfectamente trasladables al ámbito del employer branding. Enriquecer la experiencia del empleado a través del “employer journey” facilita su retención y su motivación igual que la de los clientes. Más aún, esta experiencia positiva de los empleados actuales se proyecta al mercado externo creando una mejor marca como empleador. Las comunicaciones persona a persona pueden llegar a ser el factor más importante de mejora del employer branding y los empleados pueden ser los mejores embajadores de la marca.

Otra definición que nos resulta de utilidad es la construida sobre el concepto de marca desarrollado por Chernatony y Dall’Olmo (1998). Los autores la describen como una construcción multidimensional en la que la acción de la empresa facilita el reconocimiento por parte de los consumidores de una serie de valores asociados al producto o servicio que se pone en el mercado.

En el caso de employer branding, los consumidores serán los empleados potenciales y actuales. La imagen de marca como empleador es por tanto la imagen asociada con una organización exclusivamente desde la dimensión de empleador. Por lo que respecta al objeto de este estudio, aplicaremos estos conceptos al sector asegurador en su conjunto en lugar de a una organización concreta.

Lo más significativo de esta definición es que lo relevante de la imagen de marca como empleador no es la que el sector trata de transmitir, sino la que se forma en la mente del público objetivo (los empleados y candidatos) como consecuencia de los múltiples *inputs* que reciben. Estas influencias diversas no solo provienen directamente de quien las emite, sino también de otros agentes que pueden llegar a tener más impacto. Entre ellos nos referiremos más adelante a uno que consideramos especialmente importante entre los estudiantes y graduados en busca del primer empleo, que es la población objetivo a la que se ha dirigido el presente estudio. Se trata de la influencia de las relaciones sociales de los posibles candidatos en la formación de la imagen de marca como empleador.

La última definición que queremos destacar considera el employer branding como “la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes objetivo (los profesionales del talento que requiere el empleador) quieran venir a trabajar con nosotros” (Jiménez, 2015).

### **Employer branding interno**

Por otra parte, es muy interesante estudiar la relación entre el employer branding de una determinada empresa (en nuestro caso, sector), tanto para los empleados presentes como para los potenciales que no tienen experiencia previa en el sector. Algunos autores hablan de la caída de las fronteras entre la percepción interna y la externa (Hatch y Schultz, 1997). Abordaremos esta cuestión más adelante en referencia al sector asegurador español, si bien anticipamos que los autores de este estudio creemos que dichas fronteras se mantienen presentes en lo que se refiere a la percepción de los atractivos como empleador.

Nuestra hipótesis es que los empleados actuales del sector asegurador tienen una imagen de este sensiblemente mejor que los potenciales empleados. Las personas que nunca han tenido una relación laboral con una empresa del sector y que tienen un grado de conocimiento bajo del mismo tienen una imagen mucho peor de las posibilidades de desarrollo profesional que este puede ofrecer.

En cuanto a los mensajes de employer branding dirigidos a los empleados actuales y a los potenciales candidatos, creemos que es muy importante que haya un nivel alto de

congruencia y alineamiento. Las personas detectan con facilidad la incongruencia en los mensajes dirigidos al mercado en general y a los posibles futuros empleados, con lo que perciben y comunican los empleados actuales. Exagerar lo positivo de manera que puedan entrar en cierta contradicción con la realidad que viven los empleados supone un riesgo alto. Cualquier pequeña contradicción puede generar desconfianza y tener un efecto amplificador negativo sobre todo el mensaje.

Las percepciones, el comportamiento y los valores de los empleados actuales deben estar alineados con la marca a la que representan, en nuestro caso la del sector asegurador. Algunos autores han utilizado la expresión "live the Brand" (Ind, 2001), que se ha popularizado en el desarrollo de estrategias de recursos humanos de muchas multinacionales. Ind (2001) desarrolla un campo muy interesante para la construcción de marcas fuertes como empleadores. Se trata de maximizar el potencial de los empleados actuales como embajadores de la marca como empleador.

Los autores de este trabajo creen que la utilización de este concepto de embajadores en un plano explícito, e incluso formal, puede chocar con barreras culturales en los distintos entornos nacionales. Las empresas desarrollan en ocasiones programas de embajadores de la marca con un éxito variable en los distintos entornos y mercados.

Sin embargo, desde un punto de vista informal, incluso inconsciente, no cabe duda de que todos los empleados actuales (y pasados) son potenciales embajadores de marca. Renunciando a lo explícito del título y de la misión formal de embajador, creemos que existe un fuerte potencial de desarrollo en la comunicación espontánea de los empleados de su experiencia en el sector asegurador.

Entre las estrategias para desarrollar las marcas corporativas, la literatura ha destacado desde hace mucho tiempo la importancia de la *comunicación interpersonal* (Dowling, 1994). La capacidad de comunicación entre los empleados de un sector y las personas ajenas al mismo puede ser una herramienta mucho más efectiva que la comunicación emitida por el propio sector. Efectivamente, la comunicación emitida por el sector puede ser percibida como interesada, puesto que persigue un fin concreto. Más aún, se trata de comunicación aspiracional en la que muchas veces se transmite más "lo que se quiere ser", que lo que "se es en realidad". Sin embargo, la comunicación persona a persona sobre su experiencia en el sector tendrá

posiblemente mayores dosis de credibilidad y, por consiguiente, un efecto potencial muy superior.

Nos gustaría también destacar la interesante relación que hay entre la marca como empleador y la *proposición de valor al empleado* (EVP, por sus siglas en inglés). Vamos a seguir en este punto el desarrollo propuesto por el libro publicado recientemente por Rodríguez-Tarodo, Recuero y Blasco (2018) sobre employer branding (EB). Define employer branding como “el proceso consciente de gestión de definir la EVP, comunicarla interna y externamente, y promover experiencias de empleado positivas”. Por su parte, la EVP será “la oferta de valor que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso”.

Por tanto, bajo esta óptica, la gestión activa de la EVP y la experiencia del empleado pasa a ser un factor vital en la construcción de una imagen positiva en la mente no solo de los empleados actuales sino de los potenciales. Sin pretender profundizar en estos conceptos, creemos que la comunicación de la EVP y su materialización a través de la experiencia del empleado definen en buena medida la marca interna como empleador. La comunicación persona a persona de la experiencia positiva del empleado puede ser también un elemento sustancial para la construcción de la marca externa, ya que goza de un plus de credibilidad del que la comunicación institucional frecuentemente carece.

Por último, es indudable que hay una fuerte relación entre la marca comercial y la marca como empleador. Por tanto, los esfuerzos de las áreas de Marketing y de Recursos Humanos deben estar alineados, ya que las acciones de cada una de estas áreas repercuten en la otra (Wilden, Gudergan y Lings, 2010).

La imagen de marca de los productos de una empresa, su utilidad, la percepción del prestigio de la empresa y, en general, la notoriedad, repercuten en el atractivo que pueda tener para potenciales empleados.

### **Employer branding del sector asegurador español**

La literatura ha dedicado muchísimos trabajos a profundizar en el papel y la importancia de la marca desde el punto de vista del consumidor. Hay también numerosas

publicaciones que investigan la función de la marca como empleador en atraer y retener el talento deseado por las empresas.

Apenas hay trabajos, hasta donde conocemos, del concepto de employer branding asociado, no tanto a empresas concretas, sino a sectores de actividad.

Lo cierto es que, en sectores de servicios como el asegurador, el capital humano es un activo especialmente crítico para el desarrollo de la estrategia. Atraer el talento adecuado a un coste optimizado debe ser una prioridad más importante en el sector asegurador que en cualesquiera otros.

Atraer el talento adecuado es crítico para el negocio. Por tanto, las inversiones que el sector realice para ello son inversiones estratégicas. La mayor o menor dificultad para medir el retorno de estas inversiones no debe hacer olvidar la importancia de estas para la supervivencia y el desarrollo del negocio.

A los efectos de este estudio podemos definir el employer branding del sector asegurador español como la imagen que los potenciales empleados perciben a partir de los mensajes emitidos por las entidades e instituciones del sector, así como por las referencias e informaciones que obtienen de empleados actuales y exempleados de la industria aseguradora. En la emisión de los mensajes, las entidades o el sector en su conjunto aplican técnicas de marketing a la comunicación relativa a la oferta laboral.

Las entidades aseguradoras no solo compiten entre sí por la captación del talento, sino con otros sectores frente a los que tienen una clara posición de desventaja. La construcción de una marca fuerte (EB) del sector en la que se apoyen las EB corporativas es un elemento imprescindible para el éxito de estas.

Esto nos lleva a enlazar con la idea de relación entre EB y proposición de valor y experiencia del empleado a las que nos referimos unas líneas más arriba. La extrapolación de estas ideas al ámbito de un sector completo no es sencilla. No existe una proposición de valor al empleado sectorial, pero sí elementos comunes de esa EVP. La experiencia del empleado puede ser muy diversa en función de las entidades en las que trabaje, pero si es positiva con carácter general, sin duda beneficiará el desarrollo de una EB del sector.

## **La teoría de las señales y el employer branding**

Las personas en búsqueda de trabajo no suelen tener información muy completa sobre sus potenciales empleadores. Existe, por tanto, una asimetría en la información que genera incertidumbre en el candidato y reduce el atractivo del empleo. La teoría de las señales sugiere que para superar esta asimetría los candidatos deben utilizar las señales emitidas por las empresas (Spence, 1973).

Teniendo en cuenta que la relación que se plantea entre empleador y empleado es potencialmente de largo plazo, ambos tienen un fuerte interés en reducir la incertidumbre y los costes asociados a ella. La recepción e interpretación de las señales reduce la incertidumbre y la sensación de riesgo que el desconocimiento suscita.

Las marcas comerciales emiten señales que comunican unos estándares de calidad no observados (Erdem y Swait, 2004). Los empleadores pueden emitir señales parecidas vía employer branding para reducir el desconocimiento o incertidumbre en que se encuentra el candidato.

Los esfuerzos de la construcción de la marca como empleador deben transmitir anticipadamente los beneficios que el empleado debería esperar de formar parte de una empresa determinada. Las compañías pueden superar la incertidumbre y la percepción de riesgo que experimenta el candidato diseñando e implementando una marca como empleador (Wilden *et al.*, 2010).

En la medida en que dicha marca contribuya a atraer y retener empleados está creando valor para la empresa. Merece la pena destacar que este valor es reconocido por los mercados de capitales de la misma manera que lo es la marca comercial (Cairncross, 2000).

Uno de los propósitos más importantes de la marca como empleador es crear una imagen de la empresa o del sector como un buen sitio para trabajar. Este propósito lleva implícito un intento de diferenciación respecto a otras empresas. La entidad debe ser capaz de transmitir las características diferenciales, e incluso únicas, de la oferta de trabajo (Taj, 2016). Para hacer esto, el empleador debe emitir señales que le hagan aparecer como distinto de su competencia. De esta forma, Taj (2016) profundiza en las implicaciones de construir una marca fuerte como empleador según la teoría de las señales.

Si bien Taj (2016) se refiere a la construcción de una marca como empleador de una entidad multinacional en un mercado determinado, su trabajo desarrolla ideas muy interesantes para el presente estudio:

- Los tres elementos del proceso son el emisor, la señal y el receptor.
- Las señales son claves de información emitidas para conseguir un propósito determinado. Son positivas en relación con los atributos que pretendemos transmitir. Con ello se pretende reducir la asimetría de la información.
- Las señales no tienen que ser únicas. Distintos segmentos de trabajadores pueden obtener información útil de señales diversas.
- La presencia de señales negativas, normalmente no intencionadas, altera el proceso de transmisión y especialmente la interpretación por parte del receptor.
- Las señales negativas tienden a ser asumidas con prioridad por los receptores cuando coinciden en el tiempo con las positivas.
- Comprender la importancia de las señales negativas es clave para la efectividad del proceso y, por tanto, para la construcción de la marca como empleador.
- La comunicación en doble dirección es esencial para que el emisor pueda analizar la efectividad de las señales y, por tanto, enfocar sus esfuerzos de manera selectiva. Recibir *feedback* del colectivo al que se dirige la comunicación es clave para ir adaptando las señales y las prioridades de esta.
- La percepción de la honestidad de las señales es fundamental para su efectividad. El riesgo de credibilidad del emisor debe reducirse al mínimo mediante un cuidadoso proceso de vigilancia y análisis del *feedback*.

Por otro lado, y tal como reflejan los estudios de Erdem y Swait (2004), la claridad de las señales tiene una influencia muy directa en la credibilidad de esta y, por tanto, en la propia credibilidad de la marca como empleador. El desarrollo de una employer branding fuerte tiene una influencia directa sobre la percepción de la oferta de trabajo

siempre que las señales sean claras e inequívocas. Esto contribuye significativamente al éxito de las estrategias de reclutamiento y retención de empleados.

En el mismo sentido, la consistencia de las señales reduce la percepción del riesgo asociado a la oferta laboral. Entendemos por consistencia de las señales el grado de alineamiento entre cada una de ellas y la marca como empleador, así como el nivel de orientación de estas a la misión de la empresa y a la marca corporativa (Backhaus y Tikoo, 2004).

Existe otra vertiente de la consistencia, que es la que se refiere a su dimensión temporal, esto es, a la consistencia de las señales a través del tiempo (Park, Jaworski y MacInnis, 1986).

La credibilidad de las señales, y con ellas la de la marca del empleador, dependerá por tanto (a) de la claridad de estas, (b) de su consistencia objetiva y alineamiento, y de (c) su consistencia temporal. La credibilidad de la marca dependerá también del nivel de inversión que la entidad esté dispuesta a realizar (Dawar, 1998).

Entre los ejemplos que podemos citar como inversiones en employer branding estarían la publicidad de atributos de la marca en medios profesionales, la participación en eventos de reclutamiento, la actividad en *websites* de desarrollo profesional, la participación en redes de Alumni o en distinciones como buen lugar para trabajar. Más allá del efecto directo que tenga cada una de estas acciones, la inversión coordinada en varias de estas líneas crea la percepción de que la empresa se preocupa por la selección de sus empleados (Wilden *et al.*, 2010).

La credibilidad de las señales y de la marca como empleador tiene también una fuerte vinculación con las relaciones personales. Los estudios demuestran que las personas otorgan una credibilidad superior a las señales que provienen o que pueden contrastar con personas con las que tienen relación (Wilden *et al.*, 2010). De hecho, muchos candidatos consultan con sus redes de contactos personales antes de tomar la decisión de incorporarse a una compañía.

En este punto es donde las conexiones entre la marca como empleador externa e interna comienzan a difuminar sus fronteras evidenciando muestras de relación. Esta

conexión puede afectar a varios de los atributos de las señales, pero sin duda afecta de lleno a uno esencial como la credibilidad de estas.

### **Las señales sobre elementos de la oferta laboral**

La atracción del talento es una clara fuente de ventaja competitiva. Significa una mejor relación entre la captación y retención de los recursos humanos y los costes asociados a dichas actividades. En el plano estratégico no se trata solo de una cuestión de costes y eficiencia, sino que contar con el talento adecuado es la mejor garantía de liderazgo y evolución de la empresa, en nuestro caso el sector asegurador.

El trabajo de Wayne y Casper (2012) parte de la idea de que comprender las razones y los procesos mentales que facilitan un mayor o menor nivel de atracción de talento nos lleva no solo a una mayor profundidad en la comprensión teórica, sino también al desarrollo y aplicación de mejores herramientas de atracción de talento.

Los procesos de percepción de las marcas como empleador de las empresas no son sencillos. En realidad, se combinan muchas percepciones simultáneamente que forman una imagen mental de la marca, que es la que condiciona las decisiones. Identificar la importancia de cada variable en estos procesos mentales ayuda a las empresas a determinar la imagen que resultará más eficiente proyectar en su marca como empleador. Las empresas (y los sectores económicos) necesitan saber qué factores enfatizar para conseguir el mejor impacto posible.

Wayne y Casper (2012) estudian el efecto de las señales de las empresas en las áreas de retribución, equilibrio trabajo-familia y diversidad sobre el atractivo como empleador para los estudiantes. Para ello, analizan el impacto en las siguientes variables intermedias:

1. Prestigio de la organización. A mayor percepción de prestigio, mayor será el deseo de participar en ella, ya que dicha participación refuerza la autoestima de las personas.
2. Percepción de las prácticas de recursos humanos que implican apoyo de la organización a los empleados. Se refiere a las señales percibidas por los potenciales

empleados con relación a que la organización se preocupa por el bienestar de sus empleados. Siguiendo la teoría de las señales, estos raramente tienen información completa sobre si la empresa se ocupa más o menos de los empleados. Su percepción se basa únicamente en las señales recibidas de la empresa, bien durante el proceso de reclutamiento o con anterioridad.

3. Percepción de las prácticas de recursos humanos que facilitan el éxito y el desarrollo profesional. Las personas no solo aspiran a sentir orgullo de su pertenencia a una empresa de prestigio y a que esta les apoye, también quieren hacer bien su trabajo y desarrollarse profesionalmente. La percepción de que la empresa apoya más o menos el éxito profesional es el tercer factor intermedio considerado.

Wayne y Casper (2012) concluyen, por un lado, que la percepción de la retribución condiciona en gran medida el prestigio de la organización, y que este, a su vez, tiene una influencia importante en las decisiones para solicitar un puesto de trabajo. Por otro lado, la percepción del equilibrio entre la vida profesional y la familiar o personal también tiene una influencia muy significativa en la variable prestigio, e indirectamente en la decisión de incorporarse a la entidad.

Ambos tipos de señales tienen, asimismo, un efecto significativo en que los potenciales empleados perciban que la empresa se va a ocupar de ellos y que les va a ayudar a conseguir su desarrollo y éxito profesional.

Por tanto, el factor más importante es el prestigio de la organización, al que contribuyen tanto las señales sobre remuneración, como las relativas al equilibrio trabajo-vida personal. Además, la percepción de que se trata de organizaciones que ayudan al desarrollo del trabajador es también importante en la decisión final, pero menos que la variable prestigio (Wayne y Casper, 2012).

### **Aplicación al employer brand del sector asegurador**

Creemos que estos conceptos predicados de empresas concretas pueden aplicarse a todo un sector de la actividad económica como el asegurador.

En la medida en que el sector asegurador emita señales a los potenciales empleados, generando en ellos expectativas sobre el trabajo en el mismo, está construyendo una marca como empleador que disminuye la incertidumbre y desconocimiento por parte de estos.

Mientras el sector construya una marca que atraiga y retenga talento, está creando valor para el conjunto de las entidades en términos de:

- Eficiencia de costes en los procesos de reclutamiento.
- Eficiencia de costes en retribución.
- Desarrollo e innovación del sector.

Si consideramos que el factor de capital humano es especialmente crítico para el desarrollo del sector asegurador, la construcción de una marca como empleador fuerte debería añadir un valor superior al conjunto de las entidades.

La relación laboral entre la empresa aseguradora y sus empleados es de largo plazo, en media muy superior a otros sectores. Las implicaciones a largo plazo entre empleador y empleado o potencial empleado hacen especialmente atractivas las acciones para reducir la asimetría en la información para el candidato.

Este puede percibir riesgos en relación con su incorporación al sector asegurador (riesgo de imagen, riesgo de pertenencia a grupos no deseados, riesgo de no innovación, riesgo de estancamiento profesional), lo que no significa necesariamente que estos riesgos respondan a la realidad. Sea así o no, las percepciones pueden ser suficientemente desincentivadoras.

Lo cierto es que es en interés de ambos que el sector emita señales que reduzcan ese nivel de incertidumbre. La disminución de la incertidumbre y la percepción del riesgo reducirán los costes de reclutamiento y la *prima de remuneración* necesaria para captar talento en los segmentos más competitivos.

El sector, al igual que las entidades individuales, puede conseguir este efecto desarrollando políticas de employer branding para sus empleados actuales y potenciales a través de la emisión de señales.

Al reflexionar sobre el estudio de Taj (2016) que citábamos en el apartado anterior y sobre la posible aplicación de algunas de estas ideas al presente trabajo, creemos que la mayoría de los postulados serían de aplicación a la construcción de la marca como empleador del sector asegurador español.

1. La emisión de señales por parte del sector es útil para la construcción de una marca aseguradora como industria de la que se beneficie el conjunto de entidades. Consideramos, por tanto, muy beneficiosa en el largo plazo la estrategia de emisión de señales que han puesto en marcha varias instituciones del sector (Fundación MAPFRE, UNESPA, ICEA) en los últimos años y que afecta no solo a la marca como empleador, sino a la difusión de la cultura sobre la institución aseguradora.

Señalamos en este sentido la iniciativa “Seguros y pensiones para todos” (<https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org>), de difusión de la cultura aseguradora de una manera práctica mediante guías y otros recursos formativos. También la actividad de difusión en redes sociales del contenido de la página <http://www.estamos-seguros.es/> por parte de UNESPA.

2. Hasta donde los autores de este estudio conocen, no hay un proceso de *feedback* sistematizado que permita valorar el impacto y la idoneidad de las señales emitidas para, en su caso, reorientarlas o modificarlas. Este análisis podría realizarse mediante encuestas como la que se implementa en el marco del presente trabajo complementadas por *focus groups* que aporten información cualitativa.
3. Tampoco se recogen de manera sistemática las percepciones de los trabajadores actuales del sector en cuanto a la fortaleza de la marca interna como empleador y a las señales que se emiten. Si bien muchas entidades del sector realizan encuestas de clima laboral a sus empleados, esa información no se aprovecha a nivel de sector para construir la marca como empleador. Sin duda, la mayoría de estas encuestas recaban directa o indirectamente información valiosa para este propósito. Sería muy deseable que dichas encuestas incluyeran una pequeña lista de preguntas comunes relacionadas con la marca sectorial como empleador. Las entidades podrían compartir esta información sobre una base que asegurase la confidencialidad de los resultados atribuibles a cada de ellas de manera que solo se utilizarasen los datos agregados.

4. Por último, es también deseable destacar la importancia de las señales negativas o susceptibles de interpretación negativa. Es necesario hacer un seguimiento de estas, mediante herramientas que permitan recoger el *feedback* de la sociedad en su conjunto y de los colectivos de personas en búsqueda de empleo en particular.

Por otro lado, si extrapolamos los conceptos manejados en el estudio de Wilden *et al.* (2010) del ámbito de la empresa al sector asegurador podemos comentar lo siguiente:

- La importancia de la claridad y la consistencia objetiva en las señales para la construcción de marca como empleador es extrapolable al conjunto de un sector, en nuestro caso, el asegurador. En la medida en que hablamos de un sector económico, las dificultades para mantener la consistencia se acrecientan debido al número de emisores. No solo contamos con los emisores institucionales, sino también con cada una de las compañías del sector que pueden desarrollar sus propias estrategias. Asimismo, muchas entidades forman parte de organizaciones multinacionales y/o multisectoriales (bancos y seguros) que pueden tener igualmente distintas estrategias.
- La consistencia de las señales en su dimensión temporal es igualmente crítica para el sector asegurador. Los mensajes a los potenciales empleados deben mantenerse coherentes en el tiempo. Tengamos presente que el sector ha comenzado este tipo de comunicación con cierto retraso sobre otras industrias, razón por la que el mantenimiento e intensificación de las señales es especialmente necesaria.
- La consistencia de las señales externas con las dirigidas a los propios empleados del sector puede suponer una importante oportunidad de comunicación. En la medida en que la marca interna refleja niveles de satisfacción relativamente elevados respecto a otros sectores, la credibilidad de las señales externas es contrastable mediante los datos que proporcionan los empleados actuales.

### **Atractivo de marca como empleador. Confianza y afecto**

Existen numerosos estudios que desarrollan la relación entre el atractivo de una marca comercial y determinados rasgos de la personalidad de esa marca; en concreto, la confianza y el afecto.

La literatura trata de aplicar estas construcciones desarrolladas para las marcas comerciales y corporativas al ámbito de la atracción y retención de empleados. En lo que se refiere a employer branding, un reciente estudio aplica un modelo de marca de consumo al atractivo de la marca como empleador (Rampl y Kenning, 2014). Dicho estudio propone la explicación de este atractivo en función del efecto de determinados rasgos de personalidad de la marca (sinceridad, sofisticación, emoción...) sobre la confianza y el afecto a la marca como empleador.

Un estudio de Sung y Kim (2010) mostró que estas y otras características de la personalidad de las marcas tienen efectos directos sobre la confianza en las mismas, así como sobre los sentimientos de afecto que despiertan. El estudio se plantea en qué medida estos dos mecanismos intermedios explican el atractivo de la marca como empleador. Igualmente, su análisis cubre la relación entre cada uno de los rasgos de la personalidad de la marca y estas dos reacciones humanas medidas en términos de las variables *trust* (confianza) y *affect* (afecto).

Otros estudios previos habían confirmado la relación entre los rasgos de personalidad y el atractivo de la marca como empleador, demostrando el efecto de estos por encima de lo meramente cognitivo (conocimiento de los datos objetivos de la oferta laboral). La mayor parte de los análisis confirman que determinados rasgos de la personalidad de la marca generan, no solo emociones, sino también confianza.

El estudio de Sung y Kim (2010) toma como base la definición de *Brand affect* (o afecto de la marca) como la capacidad de una marca de suscitar una respuesta emocional positiva e influir, por tanto, en la toma de decisiones y el comportamiento de los sujetos. La confianza, por otro lado, se refiere a la disposición del sujeto a creer en la fiabilidad, transparencia y honestidad de una determinada marca. La confianza en las marcas va más allá de la propia entre las personas, ya que incluye también la que se aplica a los procesos y principios de la empresa (Searle *et al.*, 2011). Como en el caso del afecto, los estudios demuestran su incidencia en el comportamiento y la toma de decisiones de los sujetos (Luk y Yip, 2008).

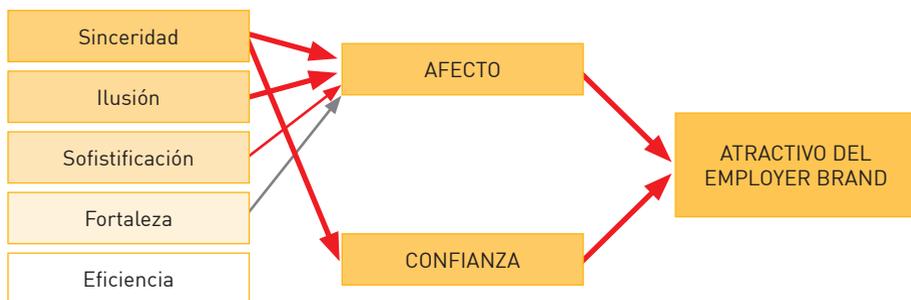
En la investigación de Rampl y Kenning (2014), se estudió la opinión de casi mil estudiantes en relación con el atractivo como empleadores de distintas marcas de empresas de consultoría.

Los rasgos de personalidad de la marca que toman como referencia son:

<i>Organizational Sincerity</i> (Sinceridad)	Percepción de la sinceridad de la marca y de la organización. Coherencia de las acciones con los mensajes y valores.
<i>Excitement</i> (Ilusión)	Capacidad de la marca o de la empresa para ilusionar.
<i>Sophistication</i> (Sofisticación)	Sofisticación, dinamismo, complejidad del negocio, liderazgo intelectual o profesional, <i>forward thinking</i> .
<i>Ruggedness</i> (Fortaleza)	Robustez, solidez; capacidad de la marca y la empresa de resistir las circunstancias y los periodos de adversidad.
<i>Competence</i> (Eficiencia)	Capacidad de la compañía de gestionar el negocio con éxito y solvencia profesional.

Los resultados del estudio son muy interesantes para el desarrollo de este trabajo. En la figura 9 podemos ver la influencia de los distintos rasgos de personalidad de la marca sobre las dimensiones de confianza y afecto, y en último término, sobre el atractivo del employer brand. El estudio establece la importancia relativa de cada una de las variables de la columna de la izquierda en las dimensiones emocionales (afecto) y racionales (confianza) e indirectamente en el employer branding.

**Figura 9. Efectos de los rasgos de personalidad de la marca sobre el atractivo del employer brand**



Fuente: Rampl y Kenning, 2014.

Nota: en las flechas, el rojo indica una relación positiva; el gris indica una relación negativa; el grosor indica la fuerza de la relación. La ausencia de flechas indica ausencia de relación entre las variables.

Destacamos las siguientes conclusiones del estudio de Rampl y Kenning (2014):

- El rasgo de personalidad de la marca más influyente es el de sinceridad. Tiene un efecto importante en las variables de confianza y afecto.
- El atributo de sofisticación tiene una relación superior sobre los factores emocionales (afecto) que sobre la confianza en la marca. Es razonable pensar que la sofisticación conecta con sentimientos de orgullo de los empleados (en este caso potenciales) en relación con la empresa.
- Sorprendentemente el efecto de la fortaleza no es positivo sobre ninguna de las dos variables.

Podemos determinar, entonces, que el atractivo de la marca como empleador está más relacionado con las emociones y los sentimientos de identificación o afecto que con la confianza en la marca. Por ello, a efectos de atraer y retener empleados es más importante construir un employer branding basado en las emociones que en la confianza.

Por tanto, además de las características objetivas del puesto de trabajo que se ofrece (retribución, carrera, formación...), construir una marca como empleador basada en el atractivo emocional y, en menor medida, en la confianza contribuye de manera significativa a la atracción y retención de talento.

Las conclusiones de Rampl y Kenning (2014) son muy valiosas para orientar el presente estudio. En particular, nos gustaría tener presente las siguientes.

La importancia de la percepción de la sinceridad de la marca. Esta percepción se correlaciona de manera muy importante tanto con la confianza como con el afecto a la marca como empleador.

En nuestro caso se trata de la sinceridad sobre valores del sector asegurador y la contribución de la institución aseguradora a la economía, a la sociedad y a la aportación al bienestar de las personas.

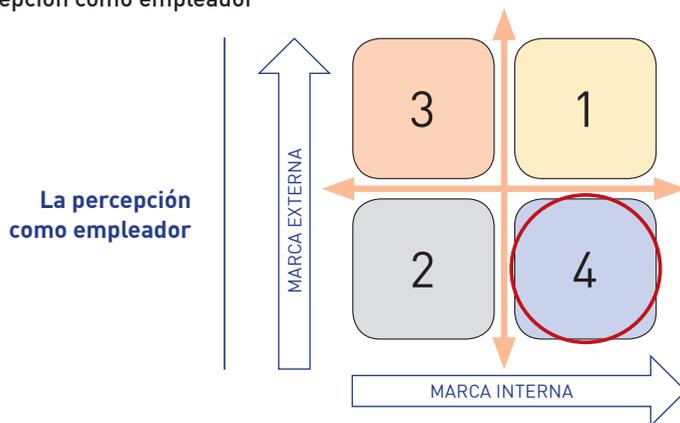
El mismo valor de sinceridad tiene una segunda dimensión a considerar. Que las expectativas que se generan a los empleados se cumplan. Dicho de otra forma, que las promesas de desarrollo, formación, retribución, estabilidad... sean validadas por las percepciones de los actuales empleados. Que podamos demostrar vía medición de estas percepciones que “cumplimos lo que prometemos”.

El sector arrastra desde hace mucho tiempo un estigma de reducido atractivo con el que sin duda tiene que ver la percepción de falta de sofisticación. Otros sectores relacionados con los mercados financieros y la consultoría son percibidos como mucho más complejos y sofisticados. Y la realidad no siempre responde a esa comparación. Lo cierto es que el sector Seguros es una industria compleja, muy variada y tecnificada, si bien la imagen que proyecta no traslada esta realidad.

### Marca interna y marca externa

Hemos venido hablando de las posibles diferencias entre la percepción de employer branding por parte de las personas en búsqueda de empleo y la de los trabajadores actuales del propio sector al que hacemos referencia. Nos referimos a la relación, por tanto, de la marca externa (la percibida por las personas que no han trabajado nunca en el sector) y la marca interna de una determinada entidad, o sector en nuestro caso (la percibida por los empleados actuales o pasados de la industria).

Figura 10. Efectos de la combinación de niveles de marca externa e interna en la percepción como empleador



Como vemos en la Figura 10, la marca interna y externa son elevadas en la posición. Podría ser el caso presente de determinados sectores, como los relacionados con la tecnología y, en particular, con el mundo digital. Las personas que trabajan en este ámbito lo consideran muy atractivo y están muy satisfechas. Los posibles demandantes de empleo también se sienten atraídos por sus características objetivas y por los mensajes que reciben de los empleados actuales. Se crea así un *círculo virtuoso* en el que el atractivo se retroalimenta con los mensajes de los trabajadores. A su vez el deseo de incorporarse a este sector contribuye a desarrollar orgullo de pertenencia en los empleados actuales.

Por el contrario, cuando ambas marcas son bajas, nos situamos en la posición 2. Los trabajadores no están contentos ni orgullosos, y transmiten mensajes negativos. Las personas en búsqueda de empleo lo encuentran, a su vez, muy poco o nada atractivo.

Un caso más peculiar sería el del sector o la empresa en la que la marca externa como empleador es muy atractiva pero la interna resulta muy baja (posición 3). Se trata, por tanto, de empresas que tienen buena reputación y atraen candidatos externos con facilidad. Sin embargo, una vez que se incorporan, el trabajo, la cultura y otros factores provocan frustración. Es esperable que este tipo de empresas recluten y atraigan talento de manera eficiente, pero presenten problemas para retenerlo, y tengan por tanto elevados niveles de rotación.

Por último, puede darse la situación de que la marca externa como empleador sea débil, pero la interna sea relativamente fuerte (posición 4). Se trataría de empresas que tienen dificultades para atraer talento a costes eficientes. Sin embargo, sus tasas de rotación son bajas y sus niveles de retención satisfactorios. Nuestra hipótesis de trabajo es que el sector Seguros se encuentra en general en esta posición. Sería muy útil contar con información de los niveles de satisfacción de los empleados del sector. Hasta donde este equipo conoce no existen esos datos agregados sobre el nivel de satisfacción de los empleados del sector Seguros.

### PARTE III

## ENCUESTA SOBRE EMPLOYER BRANDING Y FACTORES EXPLICATIVOS

Una vez analizada la literatura existente sobre employer branding y las posibles causas que influyen en esta variable, el equipo de trabajo desarrolló un cuestionario con el objeto de determinar el nivel de employer branding del sector asegurador y su comparación con otros sectores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a:

- a. Employer branding del sector.
- b. Factores explicativos distinguiendo entre:
  - causas cognitivas;
  - causas emocionales.
- c. Finalmente, se realiza un análisis de regresión para determinar en qué medida cada una de las posibles causas afecta realmente al employer branding del sector asegurador.

En el Anexo I se puede consultar la metodología utilizada, tanto en el desarrollo del cuestionario como en la recogida de los datos.

### **Descripción de la muestra**

Debido a que el estudio se desarrolla sobre el employer branding y sus causas, la población objetivo se define como jóvenes de nacionalidad española entre 18 y 31 años, que se encuentran finalizando sus estudios formativos (grado, máster o formación profesional).

La muestra del presente estudio (Figura 11) se compuso finalmente de 1.132 personas de entre 18 y 31 años, siendo el 62,9 % mujeres, y el 37,1 % varones. El 96 % de la muestra es de nacionalidad española.

Figura 11. Porcentajes de edad y sexo de la muestra



Respecto a los estudios de los participantes, el 57,7 % eran estudiantes de últimos cursos de grado; el 29,2 % eran estudiantes de máster o posgrado; y el 12,4 % eran estudiantes de formación profesional. El 0,7 % restante cursaban a la vez dos de estos tipos de estudios.

Más en detalle, del total de participantes de grado, el 76,5 % cursaba estudios de interés para el sector asegurador<sup>1</sup>, mientras que el 23,5 % cursaba otro tipo de estudios.

Respecto a los estudios de máster, el 57,6 % de los participantes cursaba estudios de interés para el sector<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Estudios de grado considerados de interés para el sector: grados en Derecho; Administración y Dirección de Empresas, Economía o Finanzas; Matemáticas, Estadística; Periodismo, Marketing o Publicidad; Comunicación Audiovisual o Multimedia; Ciencias del Trabajo, Recursos Humanos o Relaciones Laborales; Comercio Internacional; Ingeniería Informática; Ingeniería de las Telecomunicaciones; Ingeniería Industrial o Tecnologías Industriales; Ingeniería Física; Arquitectura o Edificación; Biología; Ciencias Sociales.

<sup>2</sup> Estudios de máster considerados de interés para el sector: máster en Asesoría Jurídica en Empresas, Acceso a la Abogacía o similar; máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA), Economía o Finanzas; máster en Gestión Administrativa y Financiera o Contabilidad, Auditoría y Control de la Gestión; máster en Dirección de Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Comunicación Corporativa o Gestión de Conflictos; máster en Dirección y Gestión de Proyectos; máster en Marketing, Comunicación digital o Publicidad; máster en Sociología; máster en Ingeniería Matemática; máster en Ingeniería Informática o Telecomunicaciones; máster en *Data Science*, *Big Data*, *Machine Learning* o en Seguridad Informática; máster en Ingeniería Industrial, Física, Química o Mecánica.

Finalmente, respecto a la formación profesional, el 84,7 % de los participantes cursaba estudios de interés para el sector<sup>3</sup>.

De forma global, un 72,6 % de la muestra total cursaba estudios de grado, máster o FP de interés para el sector asegurador, mientras que el 27,4 % restante cursaba otro tipo de estudios.

En el Anexo II se pueden consultar los datos demográficos y de estudios de la muestra en detalle (Tablas 1-6).

### **Aproximación al atractivo del sector Seguros en comparación con otros sectores**

En el marco de la encuesta desarrollada en el presente estudio, se incluyeron tres preguntas con el objetivo de averiguar la posición del sector Seguros, en comparación con otros sectores, en tres aspectos relacionados con el employer branding.

¿Tiene el sector Seguros en España, tal y como muestra la literatura, una débil marca empleadora?

En primer lugar, se solicitó a los participantes que indicaran aquellos sectores que considerasen atractivos para trabajar, pudiendo seleccionar tantas respuestas como considerasen oportunas (Figura 12).

---

<sup>3</sup> Estudios de formación profesional considerados de interés para el sector: técnico superior en Administración y Finanzas o en Fiscalidad y Contabilidad; técnico superior en Asistencia a la Dirección o en Gestión Administrativa y Secretariado; técnico superior en Sistemas de Telecomunicaciones e Informáticos; técnico superior en Administración de Sistemas Informáticos en Red o en Desarrollo de Aplicaciones Web o Multiplataforma; técnico en Sistemas Microinformáticos y Redes; técnico superior en Marketing y Publicidad.

Figura 12. Frecuencias y porcentajes de los sectores atractivos para los jóvenes

Sectores	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología / Telecomunicaciones	455	40,2
Comunicación / Publicidad / Marketing	432	38,2
Educación	418	36,9
Administración Pública	372	32,9
Turismo, Hostelería y Ocio	335	29,6
Auditoría y Consultoría	288	25,4
Banca	274	24,2
Industria	259	22,9
Comercio y Distribución	255	22,5
Sanidad / Farmacia	189	16,7
Derecho	179	15,8
Transporte	144	12,7
Inmobiliaria / Construcción	136	12,0
<b>Seguros</b>	<b>117</b>	<b>10,3</b>
Otros	80	7,1

Los resultados de esta primera pregunta se explican por sí solos. Tan solo un 10,3 % de los encuestados opina que se trata de un sector atractivo.

Este porcentaje está muy lejos de los cuatro sectores que destacaron más del 30 % de los encuestados (Tecnología, Comunicación, Educación y Administración Pública), o los cinco que superaron el 20 % de respuestas.

Es significativo que el sector de Banca es elegido por el 24,2 % de los encuestados, más del doble que el de Seguros.

En segundo lugar, los participantes tuvieron que seleccionar aquellos sectores en los que desearían trabajar en el futuro, obteniéndose los siguientes resultados (Figura 13):

**Figura 13. Frecuencias y porcentajes de los sectores en los que desean trabajar los jóvenes**

Sectores	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología / Telecomunicaciones	369	32,6
Educación	346	30,6
Comunicación / Publicidad / Marketing	339	29,9
Administración Pública	318	28,1
Auditoría y Consultoría	223	19,7
Turismo, Hostelería y Ocio	218	19,3
Banca	208	18,4
Industria	207	18,3
Comercio y Distribución	167	14,8
Derecho	137	12,1
Sanidad / Farmacia	131	11,6
Inmobiliaria / Construcción	103	9,1
Transporte	93	8,2
Otros	88	7,8
<b>Seguros</b>	87	7,7

En este caso, siendo una pregunta más centrada en las inclinaciones personales e individuales, el porcentaje cae hasta el 7,7 % de los encuestados. De los 1.132 participantes en este estudio, únicamente 87 personas manifestaron deseo en trabajar en el sector asegurador.

No hay cambios muy significativos en el orden de los primeros puestos en las preferencias de los encuestados. Nuevamente el sector bancario excede el doble de los resultados del asegurador.

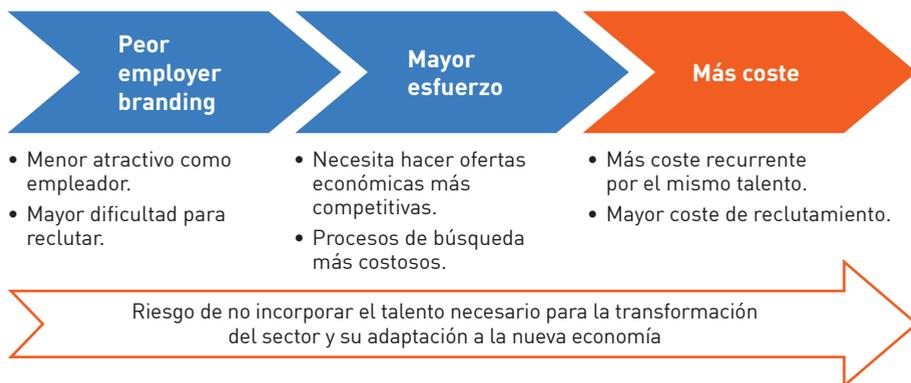
Por último, los participantes tuvieron que indicar aquellos sectores en los que creyesen que realmente iban a trabajar en el futuro (Figura 14). En este punto, el porcentaje de participantes que seleccionaron el sector Seguros desciende hasta el 4,2 %. Tan solo 48 personas se veían a sí mismas trabajando en el sector en el futuro.

**Figura 14. Frecuencias y porcentajes de los sectores en los que los jóvenes creen que trabajarán**

Sectores	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología / Telecomunicaciones	251	22,2
Educación	239	21,1
Administración Pública	208	18,4
Comunicación / Publicidad / Marketing	203	17,9
Auditoría y Consultoría	183	16,2
Industria	173	15,3
Comercio y Distribución	138	12,2
Turismo, Hostelería y Ocio	133	11,7
Banca	122	10,8
Derecho	106	0,4
Otros	81	7,2
Inmobiliaria / Construcción	73	6,4
Sanidad / Farmacia	66	5,8
<b>Seguros</b>	48	4,2
Transporte	46	4,1

Está claro que el sector no tiene una marca empleadora fuerte. Es decir, el employer branding de las empresas aseguradoras en conjunto es muy débil, con todas las consecuencias que esto conlleva (Figura 15). Con un atractivo menor, las aseguradoras tienen que hacer un esfuerzo mayor para captar y retener talento, especialmente en aquellos segmentos de mayor competencia.

Figura 15. Consecuencias de un débil employer branding



### El employer branding del sector Seguros: medición de la variable dependiente

Además de las preguntas exploratorias ya comentadas sobre el atractivo del sector asegurador en comparación con otros sectores, en el cuestionario incluyó una escala específica para medir de forma concreta el employer branding del sector asegurador. Dicha escala requería el posicionamiento por parte de los encuestados sobre aspectos específicos del employer branding en el sector asegurador.

Los resultados obtenidos en dicha escala (ver Tabla 7, Anexo III) se detallan a continuación<sup>4</sup>:

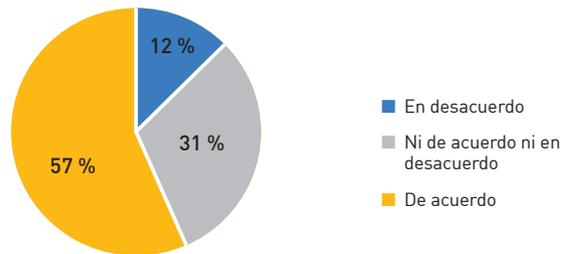
- “Creo que los trabajos que ofrece el sector son repetitivos y poco variados” (Figura 16). El 57 % de los participantes en la encuesta opina que, efectivamente, los trabajos que se realizan en empresas de seguros son poco variados. Tan solo un 12 % piensa que esto no es así. Por otro lado, casi un tercio de los encuestados, un 31 %, no se posiciona al respecto. Creemos que en la realidad de las entidades aseguradoras y

<sup>4</sup> En los resultados comentados a lo largo del informe, con el fin de simplificar y facilitar su comprensión, se han agrupado los porcentajes de respuesta de las opciones que muestran acuerdo (*Muy de acuerdo* y *Algo de acuerdo*) y de las que muestran desacuerdo (*Muy en desacuerdo* y *Algo en desacuerdo*). En las tablas del Anexo II pueden consultarse los porcentajes originales desglosados en las 5 opciones de respuesta.

otras instituciones del sector existe un rango muy amplio de trabajos que incluyen componentes elevados de innovación, variedad y creatividad. Por ello, son muy significativos los resultados obtenidos en esta pregunta. Más adelante comentaremos los resultados sobre el conocimiento de los encuestados sobre los tipos de trabajos que ofrece el sector y la posible conexión con esta percepción tan negativa.

Figura 16. Porcentajes de respuesta a la pregunta

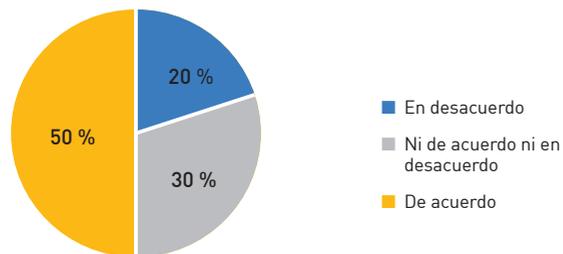
*Creo que los trabajos que ofrece el sector son repetitivos y poco variados*



- “Creo que las personas que trabajan en seguros lo hacen porque es el trabajo que encuentran, y no porque les guste el sector” (Figura 17). La mitad de los encuestados opina que los empleados del sector trabajan en él porque no han encontrado algo mejor, mientras que solo un 20 % piensa que trabajan en el sector porque les gusta. El 30 % restante mantiene una postura neutra.

Figura 17. Porcentajes de respuesta a la pregunta

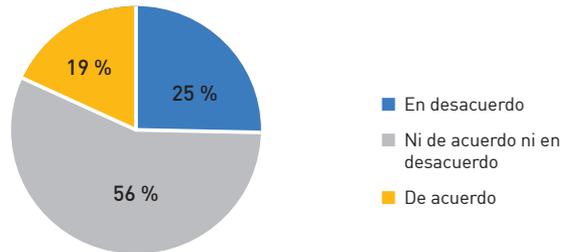
*Creo que las personas que trabajan en seguros lo hacen porque es el trabajo que encuentran, y no porque les guste el sector*



- “Creo que es un sector en el que trabajan personas con las que tengo pocas cosas en común”. En este caso, un 37 % de los participantes opina que no tiene cosas en común con empleados del sector, mientras que un 21 % opina, favorablemente, lo contrario. Un alto porcentaje, el 42 %, no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- “Es un sector que ofrece la posibilidad de trabajar en distintos puestos mediante movilidad horizontal”. En este caso, casi un tercio de los participantes se muestra de acuerdo con esta afirmación, mientras que únicamente un 15 % opina que en el sector no surgen oportunidades de movilidad horizontal. Cabe señalar que más de la mitad, un 53 %, no se posiciona, posiblemente por desconocimiento sobre el tema.
- “Es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados”. Un 30 % de los participantes opina que en el sector sí se fomenta la formación de los empleados, siendo un 21 % aquellos que opinan que no es así. Al igual que en el caso de la movilidad horizontal, casi la mitad de los encuestados no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- “Las empresas aseguradoras tienen una visión poco dinámica e inflexible de los negocios”. Mientras que casi la mitad de los participantes no se posiciona al respecto, la balanza se inclina ligeramente en contra del sector, puesto que un 30 % opina que, efectivamente, la visión que adoptan las empresas de seguros es poco dinámica e inflexible. Tan solo un 23 % se muestra en desacuerdo con dicha afirmación.
- “Me sentiría orgulloso contándole a mis amigos y familiares que trabajo en una entidad aseguradora”. Un 27 % se muestra de acuerdo con esta afirmación, siendo un 29 % aquellos que se muestran en desacuerdo. El resto, un 44 %, mantiene una postura neutra al respecto.
- “Se trata de un sector que se preocupa de sus empleados” (Figura 18). Más de la mitad de la muestra, un 56 %, no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, posiblemente porque no tengan claro si las empresas aseguradoras en general se preocupan o no de sus empleados. Solo un 19 % opina que el sector sí se preocupa de sus empleados, mientras que un 25 % opina que no.

Figura 18. Porcentajes de respuesta a la pregunta

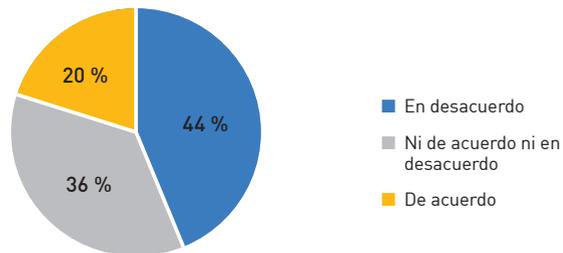
*Se trata de un sector que se preocupa de sus empleados*



- "Se trata de un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario" (Figura 19). En este caso, un alto porcentaje de los participantes, un 44 %, opina que el sector no fomenta la creatividad en el trabajo diario. Únicamente un 20 % considera que sí se fomenta la iniciativa y la creatividad dentro del sector. El 36 % restante no se posiciona.

Figura 19. Porcentajes de respuesta a la pregunta

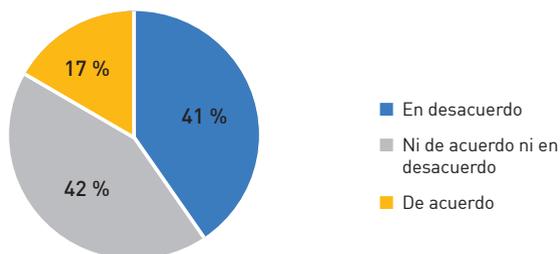
*Se trata de un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario*



- "Se trata de un sector con una cultura abierta e informal" (Figura 20). Un 41 % de los encuestados opinan que el sector asegurador no cuenta con una cultura abierta e informal. Tan solo un 17 % se muestra de acuerdo con esta afirmación y un 42 % mantiene una postura neutra.

Figura 20. Porcentajes de respuesta a la pregunta

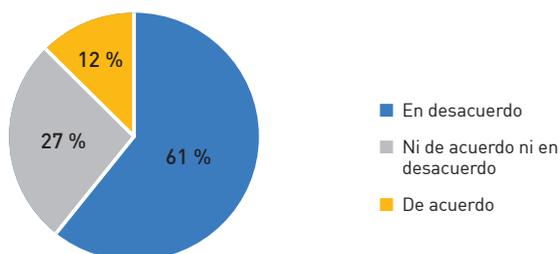
*Se trata de un sector con una cultura abierta e informal*



- “Es un sector en el que me gustaría trabajar” (Figura 21). Finalmente, un 60 % de los participantes manifiestan que no les gustaría trabajar en el sector asegurador, de los cuales cabe destacar que un 32 % se muestran totalmente en contra. Un 27 % mantiene una postura neutra, es decir, seguramente no les importaría trabajar en el sector, pero no tienen una preferencia por él. Únicamente un 12 % de los participantes manifiestan que sí les gustaría trabajar en el sector asegurador, de los cuales solo un 3 % se muestran totalmente a favor. Estos resultados reafirman los obtenidos en el apartado anterior de comparación con otros sectores, en el que el sector asegurador se encontraba claramente en una posición desfavorable.

Figura 21. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*Es un sector en el que me gustaría trabajar*



El resultado de esta pregunta arroja datos más desfavorables que los obtenidos en el informe sobre los millenials y el seguro (Fundación MAPFRE e ICEA, 2016). En aquella ocasión el desacuerdo se situaba en el 56,4 % frente a una manifestación de acuerdo del 43,6 %.

La puntuación total media de la escala, con un 2,78 (DT = 0,52), indica un bajo nivel de employer branding en el sector asegurador.

Ahora bien, el objetivo principal de este estudio es ahondar en las posibles causas que puedan estar influyendo en este resultado desfavorable.

En los siguientes apartados se determinará qué factores pueden ser los causantes del bajo employer branding del sector y los resultados obtenidos en cada uno.

Finalmente, se analizará en qué medida cada uno de los factores puede estar explicando la débil marca empleadora ya identificada, de cara a poder tomar medidas, plantear estrategias para modificar esta imagen negativa y mejorar el employer branding de las empresas aseguradoras.

Creemos que unos resultados tan rotundos en las preguntas anteriores responden a estereotipos muy arraigados en la percepción del sector asegurador. Esto no significa que este tipo de resultados sea casual ni un problema fácil de solucionar. Probablemente estos estereotipos responden a realidades de épocas pasadas y tienen poco o nada que ver con la actualidad. Pero están muy consolidados en la imagen que la sociedad tiene de la actividad aseguradora.

De la misma manera que esta imagen negativa habrá tardado muchos años en construirse, puede llevar también mucho tiempo en ser revertida. Es tarea de todos los agentes implicados acortar los tiempos mediante políticas activas de employer branding a las que este trabajo pretende contribuir analizando sus causas.

## **¿Cuáles son las causas que pueden estar detrás del débil employer branding del sector? Las variables independientes analizadas**

Basándonos en la revisión de la literatura, presentada en el apartado anterior, las posibles causas que se consideran en este estudio se enumeran a continuación.

Podemos dividir las causas en dos bloques: causas cognitivas y causas emocionales.

1. Las *causas cognitivas* son aquellas que hacen referencia al conocimiento (o más bien, desconocimiento) de cuestiones objetivas acerca del sector:
  - 1.1. Conocimiento de la importancia cuantitativa y cualitativa del seguro en la economía y la sociedad.
  - 1.2. Conocimiento de los factores objetivos como empleador.
  - 1.3. Conocimiento de los perfiles profesionales requeridos en el sector Seguros.
  - 1.4. Conocimiento de los tipos de trabajo que se desarrollan en el sector.
  - 1.5. Conocimiento de la complejidad de la gestión del sector y de los retos digitales.
  - 1.6. Conocimiento de los distintos tipos de seguros.
  
2. Las *causas emocionales* hacen referencia a aspectos subjetivos, a percepciones acerca del sector y las empresas aseguradoras:
  - 2.1. Percepción subjetiva de los atributos intangibles.
  - 2.2. Percepción de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad.
  - 2.3. Confianza en la transparencia de la institución aseguradora.
  - 2.4. Percepción positiva de los profesionales del sector.
  
3. Asimismo, en este estudio también se ha considerado la existencia de otras posibles variables que pudieran estar influyendo, tanto en las posibles causas como en el employer branding del sector. Estas variables son:
  - 3.1. Ser económicamente independiente.
  - 3.2. Conocer a alguien cercano que trabaje o haya trabajado en una empresa de seguros.
  - 3.3. Haber trabajado o realizado prácticas profesionales en alguna empresa de seguros.
  - 3.4. Tener conocimientos sobre seguros.

## **Definición y resultados descriptivos de las posibles causas**

Para obtener una primera aproximación a las posibles causas del débil employer branding del sector, se llevaron a cabo unos primeros análisis descriptivos. Se calcularon las frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas a las preguntas del cuestionario. Se calcularon también las medias y desviaciones típicas de cada pregunta, así como las medias globales de las subescalas o bloques de preguntas que miden cada una de las causas que se describen a continuación.

### **1. Causas cognitivas**

#### **1.1. Conocimiento de la importancia cuantitativa y cualitativa del seguro en la economía y la sociedad**

Las preguntas de este apartado se refieren al grado de conocimiento que tienen los encuestados sobre la importancia del sector en la economía, su capacidad de financiar la actividad pública y privada, y la función de complementariedad que desempeña en relación con prestaciones como las sanitarias o las pensiones.

En general, hay una opinión ligeramente positiva respecto a la importancia del sector en la economía. Los resultados obtenidos (ver Tabla 8, Anexo III) muestran mayor grado de acuerdo en aquellas afirmaciones positivas acerca de la importancia del sector y mayor grado de desacuerdo en las afirmaciones negativas.

Concretamente, los resultados en cada una de las afirmaciones que componen esta escala son los siguientes:

- “Los seguros son importantes en la gestión de riesgos de las empresas industriales”. Un 77 % de los encuestados dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación. Tan solo un 4 % mostró desacuerdo al respecto.
- “Los seguros son importantes para complementar las necesidades sanitarias de las personas”. Un 59 % de los encuestados afirmó estar de acuerdo con la importancia de los seguros como complemento a las necesidades sanitarias, y un 18 % dijo estar en desacuerdo. Existe, por tanto, cierto grado de acuerdo en general a este respecto.

- “Creo que ofrecen soluciones complementarias a las pensiones públicas”. En este caso, un 45 % de los participantes dijo estar de acuerdo, en contraposición con el 16 %, que expresó desacuerdo con esta afirmación. Un 37 % no mostró acuerdo ni desacuerdo. Estos resultados se acercan a una postura neutral, ligeramente positiva.
- “Creo que el sector es muy importante para financiar a las empresas invirtiendo en ellas”. Un 36 % de los encuestados dijeron estar de acuerdo con esta afirmación en contraposición al 15 %, que mostró desacuerdo en algún grado. Destaca, en este caso, que la mitad de los participantes, un 49 %, se mostraron neutros al respecto, lo cual puede entenderse como desconocimiento del papel de las aseguradoras en este sentido.
- “Creo que el sector es muy importante para financiar al Estado invirtiendo en deuda pública”. En este caso, un 58 % de los participantes no indicaron ni acuerdo ni desacuerdo al respecto. Consideramos que esto se debe a un alto grado de desconocimiento de la labor del sector como inversor en deuda pública. Tan solo un 24 % de los encuestados mostraron algún grado de acuerdo sobre esta afirmación.
- “Es un sector que genera pocos puestos de trabajo”. Si bien en este caso es positivo que tan solo un 13 % de los participantes mostraran acuerdo sobre esta afirmación, frente al 46 % en desacuerdo, cabe destacar que un 41 % seleccionó la opción neutra. Es decir, existe un alto grado de desconocimiento sobre las posibilidades laborales que genera el sector.
- “Es uno de los sectores menos importantes en las economías de los países desarrollados”. Casi un 50 % de los participantes mostraron desacuerdo con esta afirmación, lo cual indica que sí consideran que el sector asegurador sea importante en los países desarrollados. Sin embargo, un 38 % no mostraron ni acuerdo ni desacuerdo, lo cual implica que casi un 40 % de los encuestados no es consciente de que se trate de un sector relevante. Asimismo, un 12 % considera que, efectivamente, se trata de uno de los sectores menos importantes.

Con una media de 3,42 (sobre 5 puntos) en este bloque de preguntas, podemos concluir que los encuestados, en general, son conscientes del importante papel que juega la industria aseguradora en la economía, aunque queda patente que desconocen su

importancia como financiador de la actividad pública y privada a través de las inversiones, fundamentalmente en deuda corporativa y del Estado.

## 1.2. Conocimiento de los factores objetivos de la oferta laboral aseguradora

En este apartado, los participantes tuvieron que valorar los atributos objetivos de la oferta de empleo del sector: nivel salarial, estabilidad, seguridad, equilibrio trabajo/vida personal...

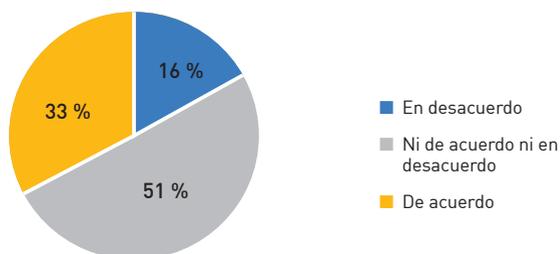
En este bloque de preguntas se alcanzó una media de 3,05. Esto indica que una gran mayoría de los encuestados no mostraron ni acuerdo ni desacuerdo en relación con estas cuestiones. Es decir, los participantes no son conscientes, o no conocen, que el sector asegurador ofrece unas buenas condiciones laborales.

Los resultados de cada una de las afirmaciones de este bloque de preguntas (ver Tabla 9, Anexo III) se describen a continuación:

- “Ofrece buenas condiciones para compatibilizar la vida personal y la familiar” (Figura 22). Casi un tercio de los encuestados mostró algún grado de acuerdo con la idea de que en el sector se favorece la conciliación laboral. Si bien es cierto que tan solo un 16 % mostró desacuerdo al respecto, cabe señalar que un 51 % de los participantes expresaron una opinión neutra, lo cual implica un alto grado de desconocimiento sobre esta cuestión.

Figura 22. Porcentajes de respuesta a la pregunta

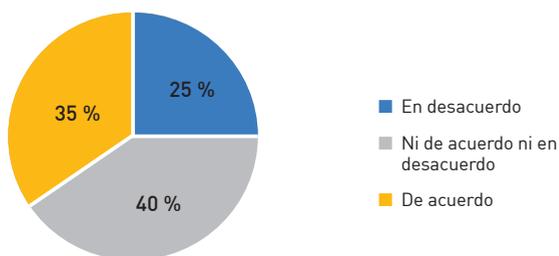
*Ofrece buenas condiciones para compatibilizar la vida personal y la familiar*



- “Ofrece pocas oportunidades para desarrollarse profesionalmente” (Figura 23). Tan solo el 25 % de los participantes mostraron desacuerdo con esta afirmación, es decir, tan solo un cuarto de los encuestados opinó que se trata de un sector en el que existen posibilidades de desarrollo profesional. Un 35 % mostró desacuerdo y un 40 % no indicó ni acuerdo ni desacuerdo.

Figura 23. Porcentajes de respuesta a la pregunta

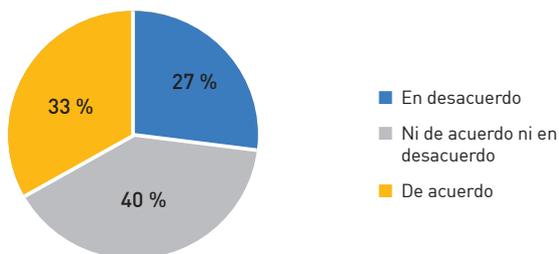
*Ofrece pocas oportunidades para desarrollarse profesionalmente*



- “Ofrece estabilidad en el empleo” (Figura 24). Un tercio de los participantes consideraron que se trata de un sector que ofrece estabilidad laboral mientras que un 27 % opinó lo contrario. El 40 % restante no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 24. Porcentajes de respuesta a la pregunta

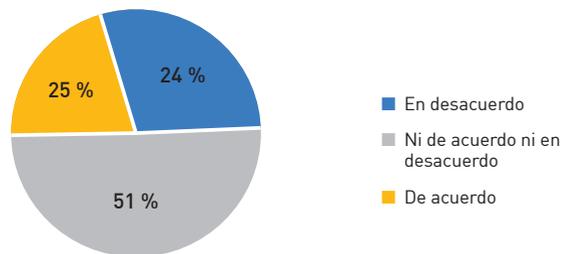
*Ofrece estabilidad en el empleo*



- “Se trata de un sector que ofrece salarios atractivos” (Figura 25). En este caso, un 25 % opinó estar de acuerdo, mientras que otro 25 % se mostró en desacuerdo. La mitad de los participantes no se posicionaron, lo cual muestra una vez más, que existe un gran desconocimiento acerca del nivel salarial en el sector.

**Figura 25. Porcentajes de respuesta a la pregunta**

*Se trata de un sector que ofrece salarios atractivos*



- “Genera oportunidades atractivas e interesantes para trabajar en otros países”. Un 27 % de los participantes opinaron que el sector no ofrece oportunidades laborales atractivas fuera de España, mientras que la mitad de los encuestados no mostraron ni acuerdo ni desacuerdo al respecto. Tan solo un 22 % consideró que el sector sí ofrece estas oportunidades.
- “Creo que las empresas del sector son poco estables económicamente”. En este caso, tan solo un 15 % de los participantes consideraron que las empresas del sector son económicamente poco estables, mientras que un 44 % consideró que sí son estables. Sin embargo, cabe destacar que un 42 % no se posicionó al respecto.

### 1.3. Conocimiento de los perfiles profesionales requeridos en el sector Seguros

En este apartado los participantes debían opinar acerca de los perfiles profesionales que consideraran que el sector asegurador requiere. Es decir, se debía valorar en qué grado distintas ramas de formación académica (derecho, matemáticas, economía...) tienen posibilidades de trabajo en el sector.

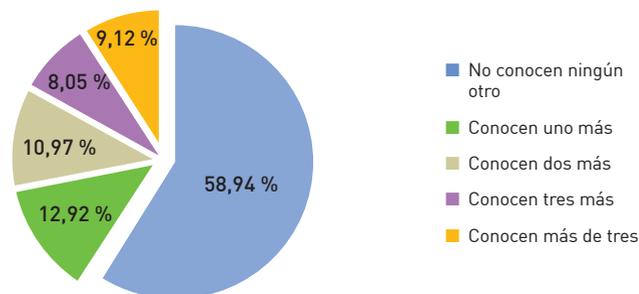
Los resultados (ver Tabla 10, Anexo III) mostraron que las ramas que se identifican mayoritariamente con el sector son ADE/Económicas y Derecho. Un 84 y 80 % de los encuestados, respectivamente, afirmaron que dichos perfiles son requeridos por el sector. Por otro lado, un 74 % consideró que las ramas de Matemáticas y Estadística son útiles para el sector, mientras que un 69 % opinó favorablemente acerca de las ramas de Informática y Comunicaciones. El porcentaje de participantes que consideró que en el sector trabajan personas de ramas de Ingeniería desciende hasta el 27 %, mientras que solo un 10 % opinó que la rama de Física es útil para el sector.

#### 1.4. Conocimiento de los tipos de trabajo que se desarrollan en el sector

La pregunta de este apartado trata de determinar cuántos tipos de puestos de trabajo del sector asegurador conocen los encuestados, dando por sentado que identifican los trabajos de actividad de venta y comercialización de seguros (Figura 26).

**Figura 26. Porcentajes de respuesta a la pregunta**

*¿Conoces los distintos tipos de trabajo que se desarrollan en el sector asegurador? (Aparte de venta y comercialización de seguros)*



Los resultados (ver Tabla 11, Anexo III) muestran que prácticamente *un 59 % de los encuestados no conoce ningún tipo de trabajo que se desarrolle en el sector asegurador, además de los puramente comerciales*. Otro 13 % declara conocer algún otro y solamente un 9 % conoce más de tres tipos de trabajos propios de sector.

En esta pregunta se pidió a los encuestados que conocían algún trabajo de este tipo que lo mencionaran en un campo abierto creado al efecto. Hubo varios participantes que respondieron de manera errónea. Podemos afirmar en consecuencia que el porcentaje de la población que no conoce ningún tipo de trabajo asegurador, además de los de distribución comercial, o conoce menos de los que cree, es todavía superior.

Si bien a los participantes se les indicó que pensarán en tipos de trabajo que se realizan en el sector distintos a la venta de seguros, muchos de ellos señalaron en los campos abiertos etiquetas como “comercial” o “vendedor”. Estos datos son compatibles con una fuerte identificación del trabajo en entidades aseguradoras con la actividad comercial. La población, en general, y los jóvenes, en particular, asocian las oportunidades de trabajar en seguros con las profesiones de agentes o corredores u otras relacionadas con la venta y distribución.

Este estereotipo de la profesión aseguradora con el vendedor de seguros tradicional tiene sin duda un efecto significativo en el nivel de atractivo del sector. Esta actividad comercial no despierta sentimientos de identificación o pertenencia en muchos jóvenes en busca de empleo.

#### 1.5. Conocimiento de la complejidad de la gestión del sector y de los retos digitales

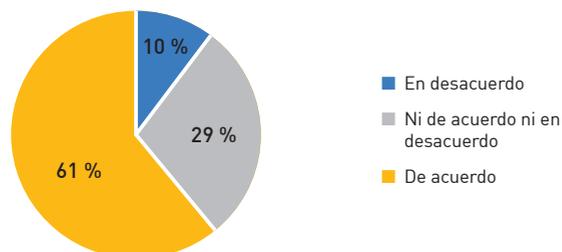
Este bloque analiza el nivel de conocimiento de los encuestados sobre la complejidad del negocio asegurador, los retos que afronta y la velocidad e importancia de los cambios.

Los resultados en cada una de las preguntas que forman este apartado (ver Tabla 12, Anexo III) se describen a continuación:

- “Las nuevas tecnologías van a impactar mucho en los procesos del sector” (Figura 27). Un 61 % de los participantes mostraron acuerdo respecto al impacto que las nuevas tecnologías tendrán en el sector, mientras que solo un 10 % opinó que no se dará tal impacto tecnológico. Casi un 30 % no se posicionó, lo cual muestra cierto desconocimiento.

Figura 27. Porcentajes de respuesta a la pregunta

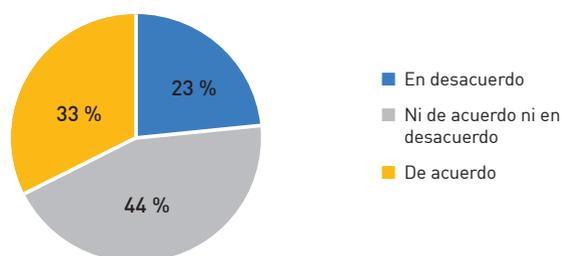
*Las nuevas tecnologías van a impactar mucho en los procesos del sector*



- “Responde con lentitud a los cambios en las necesidades de las personas y empresas” (Figura 28). Mientras que un 32 % dijo estar en algún grado de acuerdo con esta afirmación, y un 44 % no mostró ni acuerdo ni desacuerdo al respecto, tan solo un 23 % consideró que el sector responde con agilidad a los cambios en las necesidades de personas y empresas.

Figura 28. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*Responde con lentitud a los cambios en las necesidades de las personas y empresas*

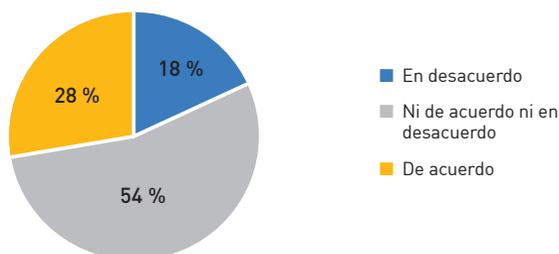


- “La velocidad de los cambios en el sector es alta”. Un 30 % de los participantes dijeron estar de acuerdo, mientras que un 22 % se mostró en desacuerdo con esta afirmación. Destaca que casi la mitad de los encuestados, un 47 %, no se posicionó.

- “Se adapta a conceptos nuevos como la economía colaborativa” (Figura 29). Tan solo un 28 % de los participantes opinaron que el sector se adapta a la economía colaborativa. Un 54 % no se mostró de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 18 % dijo estar en desacuerdo en algún grado. Por tanto, podemos decir que una gran mayoría desconoce en qué medida el sector asegurador se ha adaptado a este tipo de conceptos.

**Figura 29. Porcentajes de respuesta a la pregunta**

*Se adapta a conceptos nuevos como la economía colaborativa*



- “Se trata de un sector con escasa evolución tecnológica”. En este caso, casi un 40 % de los participantes se mostraron en desacuerdo con esta afirmación, lo cual implica que un porcentaje importante es consciente de la evolución tecnológica en la que está inmersa el sector. Sin embargo, el 35 % de los encuestados no mostraron ni acuerdo ni desacuerdo al respecto y un 26 % opinó que sí existe una escasa evolución tecnológica.

Con una media de 3,17 en estas preguntas, podemos concluir que, en este caso, los participantes también desconocen, mayoritariamente, la complejidad y los retos digitales a los que se enfrenta el sector en los últimos años.

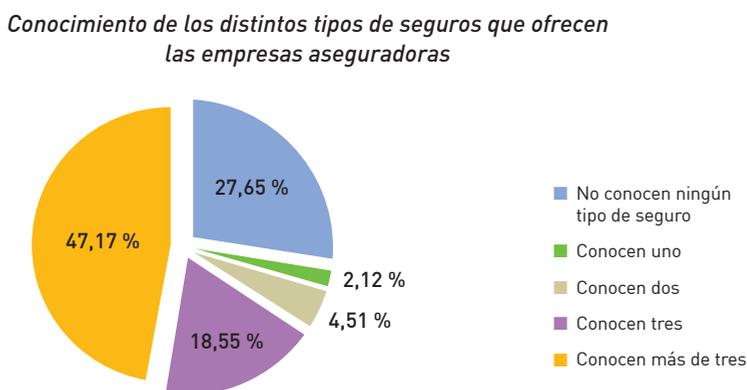
#### 1.6. Conocimiento de los distintos tipos de seguros

Por último, por lo que se refiere a los factores objetivos, esta pregunta trata de identificar cuántos tipos de seguros conocen los encuestados (Figura 30).

A diferencia de lo que sucede con los distintos tipos de trabajo de la industria aseguradora, cerca de la mitad de los encuestados declararon conocer más de tres tipos distintos de seguros y aproximadamente dos tercios identificaron tres o más tipos de seguros (ver Tabla 13, Anexo III).

Entre los seguros más mencionados se encuentran, principalmente, el seguro de automóvil, médico, hogar y vida. En menor medida se mencionan los seguros de viajes, de accidentes, de decesos, de defunción, de empresa, de responsabilidad civil, de jubilación, de pensiones, de mascotas o animales, de dispositivos móviles...

Figura 30. Porcentajes de respuesta a la pregunta



#### *Algunas reflexiones sobre los resultados en las causas cognitivas*

En términos generales, los encuestados son conscientes de la *importancia del sector en la economía* y su función de complemento de coberturas públicas como las sanitarias o las pensiones. Sin embargo, hay dos excepciones importantes a este resultado satisfactorio.

- La importancia del seguro en la financiación del sector privado y, sobre todo, público es mucho más desconocida. Esto parece estar relacionado con el relativo desconocimiento de la función de inversiones de las entidades aseguradoras y la magnitud de los volúmenes de fondos en gestión dentro y fuera del balance de las compañías.

- Si bien el sector es reconocido como importante en el conjunto de la economía, no se identifica como generador de muchos puestos de trabajo. La mayoría de los encuestados desconoce la importancia de las magnitudes de empleo (directo e indirecto) a las que nos referíamos en la Parte I de este estudio.

Respecto al bloque de preguntas referidos a atributos concretos del empleo en el sector (retribución, desarrollo profesional, conciliación, estabilidad) las respuestas fueron ligeramente positivas. Sin embargo, lo verdaderamente relevante es que alrededor de la mitad de los encuestados no mostraron acuerdo ni desacuerdo en la mayoría de las preguntas. Esto señala claramente un nivel elevado de desconocimiento sobre todas estas cuestiones. No saben si el nivel retributivo, las oportunidades de desarrollo profesional o las posibilidades de conciliación comparan favorable o desfavorablemente con otros sectores de la economía.

El desarrollo y establecimiento de una marca como empleador requiere un elemento de diferenciación en relación con los sectores que compiten por el mismo talento. En este caso, el análisis muestra que esta percepción diferenciada no existe por razón de desconocimiento.

Respecto al grado de complejidad del negocio, su dinamismo tecnológico y capacidad de adaptación, los datos muestran igualmente elevadas tasas de desconocimiento. Por el contrario, el nivel de familiaridad con los distintos tipos de productos aseguradores obtiene respuestas mucho más alentadoras.

El resultado más revelador de este apartado es el que arroja la pregunta sobre los distintos tipos de trabajo que los encuestados conocen en el sector Seguros. El 59 % de ellos no conoce ningún trabajo que se desarrolle en el sector (a excepción de los comerciales). Incluso muchos de los que declaran conocerlos tienen ideas equivocadas.

Esta identificación del profesional de seguros con el comercial va más allá de lo que esperábamos al plantear la pregunta. La gran mayoría no conoce los tipos de trabajo que pueden desarrollarse en el sector. Estos datos sugieren una más que probable identificación del profesional de seguros con el agente comercial o distribuidor, con el efecto sobre el atractivo del sector al que nos referíamos en páginas anteriores.

Esta debilidad supone una clara oportunidad de comunicación. En la medida en que las aseguradoras sean capaces de comunicar los distintos tipos de opciones profesionales que generan, el impacto sobre el atractivo del sector puede ser grande.

## 2. Causas emocionales

### 2.1. Percepción subjetiva de los atributos intangibles

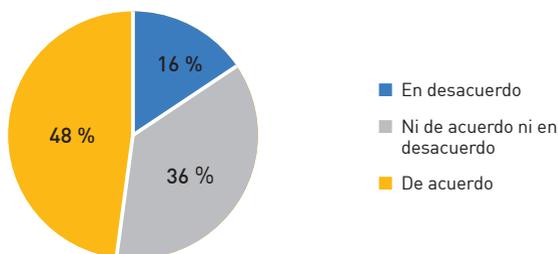
Las preguntas de esta sección persiguen determinar en qué medida los encuestados perciben la actividad aseguradora y el sector Seguros como ágil, dinámico, que se adapta a las necesidades de los clientes y evoluciona y aprende en función de los cambios en la sociedad.

Los resultados en cada una de las preguntas que forman parte de este bloque (ver Tabla 14, Anexo III) se detallan a continuación:

- “Hay un proceso de aprendizaje continuo” (Figura 31). Casi la mitad de los participantes (un 48 %) consideraron que en el sector existe un proceso de aprendizaje continuo, mientras que tan solo un 16 % opinó lo contrario. Un 36 % no se posicionó al respecto.

Figura 31. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*Hay un proceso de aprendizaje continuo*



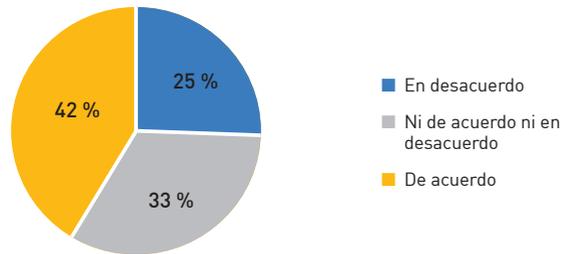
- “Su modelo de negocio evolucionará de manera muy importante en los próximos años”. En este caso, tan solo un 37 % de los encuestados consideraron que se dará una evolución en el modelo de negocio del sector en un futuro próximo. Si bien

únicamente un 17 % opinó que no se dará tal evolución, cabe señalar que un 46 % de los participantes no se mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- “Entiende las necesidades de los consumidores”. Mientras que un 40 % de los participantes opinaron que el sector entiende las necesidades de los consumidores, un 27 % afirmó que esto no es así. El 33 % restante no se posicionó a este respecto.
- “Creo que se modernizará poco en los próximos años” (Figura 32). Tan solo un cuarto de los encuestados se mostró en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 42 % opinó que el sector no se modernizará en el futuro próximo. Un tercio de los encuestados no se mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 32. Porcentajes de respuesta a la pregunta

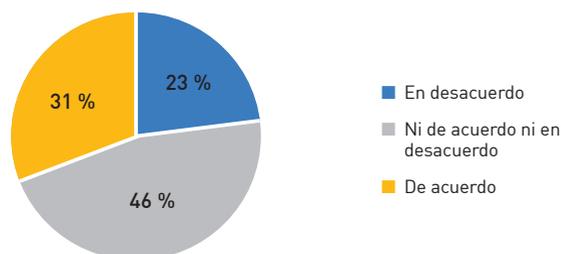
*Creo que se modernizará poco en los próximos años*



- “Es un sector anticuado en sus modelos de gestión” (Figura 33). Un 31 % de los participantes opinaron que, efectivamente, se trata de un sector anticuado, y un 46 % no se posicionó al respecto. Únicamente un 23 % afirmó que el sector Seguros no es anticuado en sus modelos de gestión.

Figura 33. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*Es un sector anticuado en sus modelos de gestión*



- “Hay algunos tipos de trabajo realmente atractivos en el sector asegurador”. Finalmente, a este respecto los porcentajes están muy igualados, puesto que un 29 % se mostró en desacuerdo con esta afirmación y un 28 % afirmó estar de acuerdo. El resto, un 42 %, no se posicionó, por lo que la percepción en cuanto a lo atractivo de los trabajos que se realizan en el sector es principalmente neutra.

Viendo estos resultados, y siendo la media de esta subescala de 3,07 puntos, podemos concluir que no existe un posicionamiento claro, ni positivo ni negativo, en relación con la percepción subjetiva de los atributos intangibles del sector.

## 2.2. Percepción de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad

En esta sección tratamos de determinar la percepción de los encuestados en cuanto a los valores de seguridad y protección que el seguro aporta a la sociedad. En definitiva, se trata de valorar hasta qué punto se percibe que la actividad aseguradora proporciona tranquilidad no solo a las personas que contratan las pólizas sino al conjunto de la sociedad.

Los resultados de las afirmaciones que forman este bloque (ver Tabla 15, Anexo III) se describen a continuación:

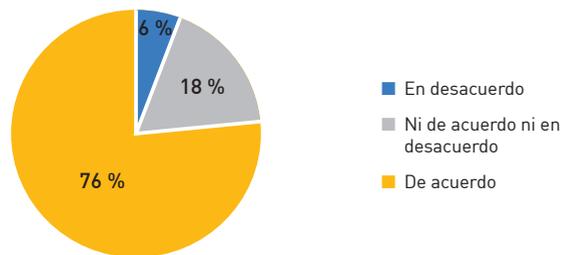
- “Los seguros son necesarios para proteger a las empresas”. Un 77 % de los participantes se mostraron de acuerdo con que los seguros protegen a las empresas,

mientras que únicamente un 5 % opinó lo contrario. Hay un grado de acuerdo elevado respecto a la importancia del seguro en la empresa.

- “Creo que los seguros aportan tranquilidad” (Figura 34). Al igual que en el caso anterior, casi un 77 % de los encuestados consideraron que los seguros aportan tranquilidad, siendo tan solo un 6 % los que no estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

Figura 34. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*Creo que los seguros aportan tranquilidad*



- “Los seguros son necesarios para proteger a las personas”. Un 64 % de los participantes consideraron necesarios los seguros para proteger a las personas, mientras que un 12 % no les pareció necesarios. Casi un cuarto de los encuestados no se posicionó al respecto.
- “Las empresas aseguradoras ofrecen pocos seguros pensando en las necesidades de los jóvenes”. En este caso, las percepciones no son tan positivas como en las afirmaciones anteriores, dado que casi un 60 % de los participantes opinaron que el sector no ofrece productos que cubran sus necesidades. Tan solo un 12 % afirmó lo contrario, es decir, que el sector sí ofrece seguros pensados para ellos. Asimismo, un 30 % no se posicionó y mantuvo una opinión neutra.
- “Creo que los seguros protegen a otras personas, además de a quienes los contratan”. Tan solo un 14 % se mostró en desacuerdo con esta afirmación, mientras que casi un 60 % consideró que los seguros sí protegen a otras personas. Un 26 % no se posicionó al respecto.

- “Creo que los seguros aportan mucho a la sociedad porque protegen a las personas que los contratan respecto a riesgos reales”. Un 58 % de los participantes se mostró de acuerdo en algún grado con esta afirmación, y solo un 13 % no consideró que los seguros protejan a las personas respecto a riesgos reales. Un 29 % mantuvo una postura neutra, sin mostrarse de acuerdo ni en desacuerdo.
- “Creo que el seguro es un instrumento que soluciona problemas reales, además de pagar indemnizaciones”. Un 56 % de los participantes opinaron que el seguro sí soluciona problemas reales, mientras que un 14 % consideró que esto no es así. Un 30 % no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo acerca de esta cuestión.
- “Creo que el sector asegurador aporta muchos recursos al estado vía impuestos”. En este caso, el porcentaje de personas que se mostraron de acuerdo con esta afirmación cae hasta un 27 %, siendo un 14 % aquellos que dijeron estar en desacuerdo. Cabe destacar que un gran porcentaje, casi un 60 % de los encuestados, no se posicionó al respecto, lo cual nos puede indicar que existe desconocimiento sobre el hecho de que el sector, efectivamente, aporta muchos recursos al Estado mediante el pago de impuestos.
- “Creo que las empresas de seguros contribuyen a la comunidad a través de sus acciones sociales”. Parece ser que en este caso existe también desconocimiento, y que las acciones sociales que apoya el sector pasan más bien desapercibidas, dado que solo un 22 % de los participantes opinaron favorablemente al respecto. Alrededor de la mitad de los encuestados no se posicionó, y casi un 30 % consideró que el sector no contribuye a la sociedad a través de sus acciones sociales.
- “Creo que el seguro es una figura innecesaria en la vida diaria”. Una visión positiva acerca del seguro vuelve a estar presente en esta afirmación, dado que en torno a un 60 % de los participantes no consideraron que el seguro se trate de algo innecesario en la vida diaria de las personas. Tan solo un 17 % opinó que sí es innecesario.

De forma global, la escala alcanza 3,4 puntos sobre 5. Esto nos indica que, de manera general, la opinión que tienen los jóvenes acerca de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad es ligeramente positiva, si bien hemos visto que en algunas cuestiones existe un amplio desconocimiento.

Estos resultados se sitúan en la línea de los obtenidos en el informe elaborado por Fundación MAPFRE e ICEA (2016) sobre los millenials y el seguro (Figura 35).

**Figura 35. Porcentajes de respuesta a las preguntas**



Fuente: Fundación MAPFRE e ICEA, 2016.

### 2.3. Confianza en la transparencia de la institución aseguradora

En esta sección se aborda un tema clave como la confianza que los encuestados muestran en la transparencia del sector. Se busca no solo valorar si la actividad es transparente, sino también si se percibe una intención de no serlo con el objetivo de situarse en una posición de ventaja frente al particular. Este tipo de preguntas podría parecer más dirigidas al consumidor de seguros que a los potenciales empleados. Nos parece sin embargo importante abordarlas en este marco, ya que la percepción de la intención o no de ser transparentes puede generar sentimientos de identificación o desidentificación con la actividad y la industria aseguradora.

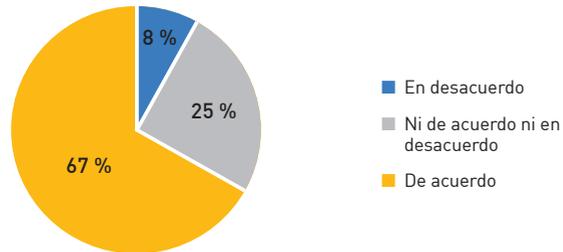
Con una media de 2,48 sobre 5 en esta escala, queda patente que existe una falta de confianza en la transparencia del sector, lo cual puede estar influyendo en la débil marca empleadora del mismo.

Concretamente, los resultados de cada una de las afirmaciones que conforman este bloque de preguntas (ver Tabla 16, Anexo III) se detallan a continuación.

- “Creo que los contratos de seguros se redactan de forma complicada para dar ventaja a las aseguradoras” (Figura 36). Un alto porcentaje de los participantes, un 67 %, estuvo de acuerdo con esta afirmación, mientras que únicamente un 8 % mostró cierto grado de desacuerdo.

Figura 36. Porcentajes de respuesta a la pregunta

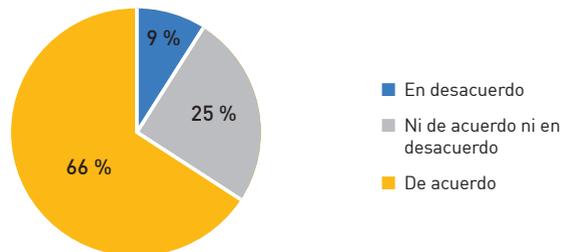
*Creo que los contratos de seguros se redactan de forma complicada para dar ventaja a las aseguradoras*



- “Es complicado saber lo que cubre y no cubre un seguro, el lenguaje es muy técnico y los contratos muy largos”. Un 69 % consideró que, efectivamente, los contratos de seguros son largos y difíciles de entender. Solo un 11 % de los participantes opinaron lo contrario, y un 20 % no se posicionó al respecto.
- “Creo que, en muchos casos, las empresas de seguros intentan no pagar en caso de siniestro” (Figura 37). De forma similar a las cuestiones anteriores, dos tercios de los participantes se mostraron de acuerdo con esta afirmación, y tan solo un 9 % opinó a favor de las aseguradoras. Un 25 % no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 37. Porcentajes de respuesta a la pregunta

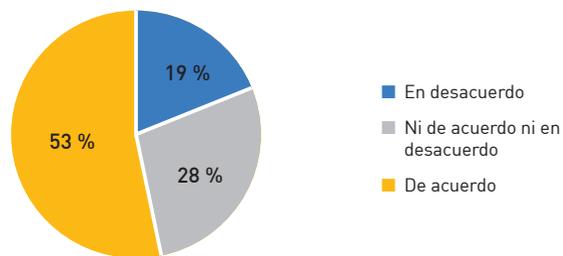
*Creo que, en muchos casos, las empresas de seguros intentan no pagar en caso de siniestro*



- “Me sentiría incómodo en un trabajo en el que tuviera que argumentar y defender la posición de la aseguradora frente a un cliente que reclama” (Figura 38). Algo más de la mitad de los participantes, un 53 %, señalaron que se sentirían incómodos en dicha situación, mientras que un 18 % indicó que no se sentirían incómodos en tal caso.

**Figura 38. Porcentajes de respuesta a la pregunta**

*Me sentiría incómodo en un trabajo en el que tuviera que argumentar y defender la posición de la aseguradora frente a un cliente que reclama*



- “Creo que las personas que trabajan en seguros son buenos profesionales”. Si bien tan solo un 10 % de los participantes mostraron desacuerdo con la idea de que los empleados del sector sean buenos profesionales, más de la mitad mantuvo una postura neutra. Únicamente un 37 % de los encuestados consideraron que los empleados del sector sean buenos profesionales.
- “Creo que la venta de seguros por un agente se produce de forma transparente”. Tan solo un 13 % de los participantes opinaron que la venta de seguros se produzca de forma transparente, mientras que el 47 % opinó lo contrario, que no se produce de forma transparente. El 40 % restante no se posicionó al respecto.

#### 2.4. Percepción positiva de los profesionales del sector

Por razones parecidas a las del apartado anterior, la percepción que los potenciales empleados tengan de los profesionales del sector puede ser clave para suscitar sentimientos de pertenencia e identificación que se relacionan con la fortaleza de la imagen como empleador y la inclinación a trabajar o no en el sector.

En este bloque, los participantes tenían que identificar a los profesionales del sector con determinados adjetivos (ver Tabla 17, Anexo III).

Respecto a las características positivas, más de la mitad de los encuestados opinaron que los profesionales del sector son inteligentes y dinámicos. Un amplio porcentaje, un 45 %, también consideró que son cercanos. Sin embargo, solo un 30 % indicó que sean innovadores y relajados.

En cuanto a las características negativas, cabe destacar que un 40 % de los participantes opinaron que los profesionales del sector son ambiguos. Un 23 % consideró que son reservados, un 16 % que son recelosos, y un 13 % que son taciturnos. Tan solo un 4 % de los participantes opinaron que los profesionales del sector sean tímidos.

La puntuación global de la escala es de 3,35 sobre 5, lo cual indica que la percepción que tienen los jóvenes de los profesionales del sector es ligeramente positiva.

#### *Algunas reflexiones sobre los resultados en las causas emocionales*

Los factores emocionales son determinantes en la construcción de la marca como empleador tal y como hemos visto en la revisión de la literatura sobre employer branding. Las personas se identifican o no con determinados atributos y cualidades de otras personas, de las empresas o, en este caso, de un sector económico. Lo importante aquí es la percepción. Mejor dicho, el conjunto de percepciones que confluyen en el individuo sobre estas virtudes y defectos que hacen una empresa (en nuestro caso, un sector) más o menos atractivo a los ojos de los potenciales empleados.

Los resultados del análisis en este grupo son de signos diversos.

Por una parte, el sector se percibe como anticuado, pero al mismo tiempo se entiende que está en un proceso de aprendizaje y que se modernizará mucho en los próximos años.

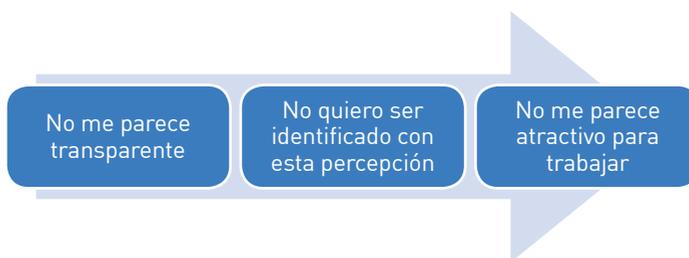
Los encuestados, en líneas generales, entienden que se cumple la misión de la función aseguradora en el sentido de proporcionar tranquilidad a las personas a nivel individual y colectivo, tanto a los asegurados como a los terceros perjudicados. Los

porcentajes de respuestas positivas en este capítulo son realmente destacados. Los encuestados perciben que el sector aporta ese intangible de seguridad y que es una figura necesaria en la vida diaria. La excepción en este grupo de preguntas se centra en la percepción de la contribución a la comunidad a través de las acciones sociales. De forma muy mayoritaria, los encuestados no son conscientes de esta contribución. De esto se deduce que la actividad de responsabilidad social corporativa de las aseguradoras no llega al conjunto de la sociedad, o al menos a la muestra de este trabajo.

Los datos más reveladores de este apartado surgen en relación con la percepción de la transparencia del sector. Los resultados dejan claro que los encuestados aprecian falta de transparencia. Además, sugieren que esta falta de transparencia es intencionada para obtener una ventaja sobre el asegurado, no solo en el momento de la venta, sino también en el del siniestro.

Esta percepción, como observamos en la figura 39, es muy relevante a los efectos de employer branding porque provoca un rechazo a identificarse personalmente con la parte aseguradora, como muestra la pregunta de la incomodidad que suscita posicionarse en este lado del contrato para la mayoría de los encuestados. La dimensión social de esta desidentificación no es desdeñable.

**Figura 39. Efectos de la percepción de ausencia de transparencia del sector**



### 3. Otras variables: su prevalencia en la muestra

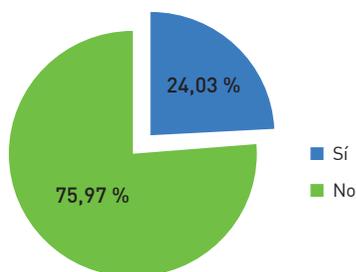
#### 3.1. Ser económicamente independiente

Posiblemente, aquellas personas que son independientes económicamente hayan tomado decisiones respecto a la contratación de seguros, por lo que puede que tengan mayor conocimiento y experiencia con aseguradoras que aquellas personas que aún viven en el domicilio familiar.

Un 24 % de los participantes en el presente estudio declararon ser económicamente independientes, en contraposición con el 76% que declararon no serlo (Figura 40).

Figura 40. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*¿Eres económicamente independiente?*



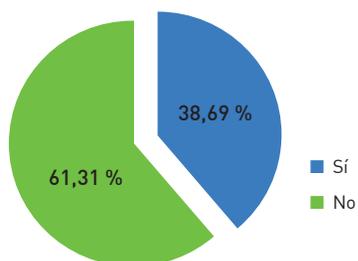
#### 3.2. Conocer a alguien cercano que trabaje o haya trabajado en una empresa de seguros

Se asume que aquellas personas que conozcan de forma cercana a empleados del sector tendrán una visión más positiva acerca del mismo y, posiblemente, mayores conocimientos sobre seguros.

Un 61,3 % de los encuestados declararon no conocer a nadie cercano que trabaje en alguna empresa de seguros, mientras que un 38,7 % de los participantes sí conocían a alguien de su entorno que trabajara o hubiese trabajado en alguna empresa aseguradora (Figura 41).

Figura 41. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*¿Conoces a alguien cercano que trabaje o haya trabajado en alguna empresa de seguros?*



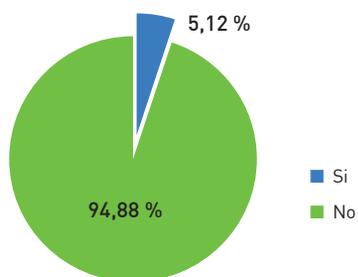
### 3.3. Haber trabajado o realizado prácticas profesionales en alguna empresa de seguros

Se asume que estas personas, al igual que en el caso anterior, tendrán mayores conocimientos y una mejor opinión sobre el sector.

Respecto a la experiencia personal de los participantes, tan solo un 5,1 % confirmaban haber trabajado o realizado prácticas profesionales en alguna entidad aseguradora (Figura 42).

Figura 42. Porcentajes de respuesta a la pregunta

*¿Has trabajado o realizado prácticas en alguna empresa de seguros?*



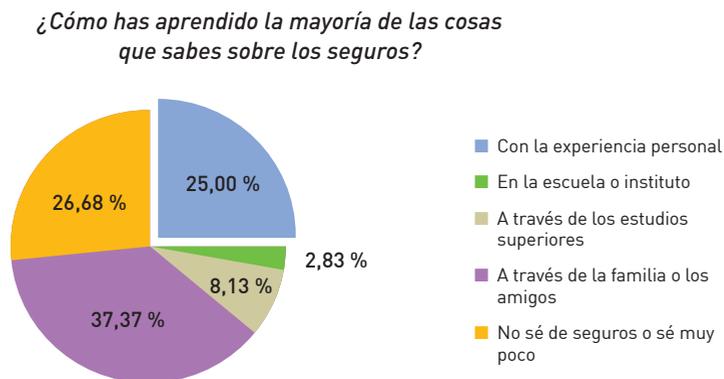
### 3.4. Tener conocimientos sobre seguros

Se asume que aquellas personas que declaran no saber nada sobre seguros tendrán una opinión distinta sobre el sector que aquellos que dicen tener conocimientos sobre el tema, ya sea a través de la educación formal o informal.

Un 26,7 % de los participantes declararon tener escasos o nulos conocimientos sobre seguros. El 73,3 % restante dijeron haber adquirido sus conocimientos sobre seguros de distintas formas.

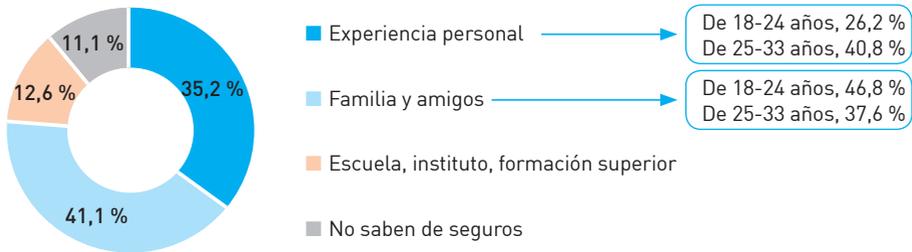
La mayoría de los encuestados, un 62,4 %, han adquirido estos conocimientos de manera informal, bien a través de familiares o amigos, bien a través de la experiencia personal. Tan solo un 10,9 % de los encuestados afirmaron haber adquirido conocimientos sobre seguros a través de la educación formal (escuela, instituto o estudios superiores).

Figura 43. Porcentajes de respuesta a la pregunta



Estos resultados están en línea con los que se vierten en el informe sobre los millennials y el seguro (Fundación MAPFRE e ICEA, 2016). Solamente el 12,6 % de los encuestados declaraban haber adquirido sus conocimientos sobre seguros a través de la escuela, instituto o educación superior.

Figura 44. Porcentajes de respuesta en el estudio *Los millenials y el seguro en España*



Fuente: Fundación MAPFRE e ICEA, 2016. Copyright 2016 por Fundación MAPFRE.

El resto de las respuestas se reparten de manera muy similar teniendo en cuenta que las personas que declararon no saber de seguros son solo el 11,1 %, mientras que en la presente encuesta la pregunta es más amplia (no sé nada de seguros o sé muy poco) y arroja un porcentaje del 26,68 %.

### ¿Cómo se relacionan las posibles causas con el employer branding del sector?

Para determinar la influencia de cada una de las causas que están detrás de la débil marca empleadora de las empresas aseguradoras, se llevó a cabo un segundo bloque de análisis.

Se realizó una regresión lineal múltiple incluyendo, como posibles variables explicativas del employer branding, todas las causas, tanto cognitivas como emocionales, así como las otras variables ya explicadas. Además, en el análisis se añadieron también variables demográficas, como sexo o edad, para determinar si alguna de estas conlleva diferencias en los niveles de employer branding.

Los resultados<sup>5</sup> indican que las principales variables que explican las puntuaciones en employer branding son, por orden de importancia:

1. *Conocimiento de los factores objetivos como empleador.* Las personas con puntuaciones más altas en este factor tienen un mayor nivel de employer branding. Es decir, las personas que muestran mayor conocimiento sobre los factores objetivos como empleador del sector asegurador tienen una percepción más favorable del sector asegurador como empleados, una mejor opinión acerca del sector y de la idea de ser empleado del mismo. Asimismo, aquellas personas que muestran un mayor desconocimiento sobre los factores objetivos como empleador tienen un menor nivel de employer branding.
2. *Confianza en la transparencia de la institución aseguradora.* Las personas que muestran mayor desconfianza en la transparencia del sector obtienen puntuaciones significativamente menores en employer branding. Es decir, aquellas personas que muestran una mayor confianza en la transparencia del sector tienen mejores niveles en la percepción del sector como empleador que aquellas personas que desconfían en la transparencia de las empresas aseguradoras.
3. *Percepción subjetiva de los atributos intangibles.* Las personas con una percepción positiva de los atributos intangibles del sector tienen puntuaciones significativamente mayores en su percepción del sector como posible empleador. Por tanto, aquellas personas que tienen una percepción negativa de los atributos intangibles muestran una menor inclinación a trabajar en empresas aseguradoras; es decir, su nivel de employer branding es más bajo que el de aquellas personas cuya percepción subjetiva de estos atributos es más positiva.
4. *Percepción positiva de los profesionales del sector.* Las personas que tienen una percepción más positiva de los profesionales del sector obtienen puntuaciones significativamente más altas en employer branding. Por el contrario, aquellas personas con una percepción más negativa del sector tienen un nivel de employer branding más bajo.

---

<sup>5</sup> Los resultados exactos (coeficientes y significación) de los análisis realizados, así como los detalles técnicos, se pueden consultar en el Anexo IV.

5. *Percepción de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad.* Las personas que tienen una percepción positiva acerca de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad obtienen puntuaciones significativamente más altas en employer branding. Por otro lado, aquellas personas que no consideran que el seguro sea una figura relevante para la sociedad tienen un menor nivel de employer branding.

Finalmente, también resultaron relevantes para explicar el employer branding, aunque en menor medida que los factores ya mencionados, las siguientes variables:

- *Tener algún conocimiento sobre seguros.* Las personas que indican que no saben o saben muy poco sobre seguros obtienen puntuaciones significativamente más bajas en employer branding que aquellas personas que dicen tener algún conocimiento sobre seguros, ya sea a través de los estudios o la experiencia personal.
- *Conocer a alguien cercano que trabaje en el sector.* Las personas que conocen a alguien cercano que trabaje en el sector obtienen puntuaciones significativamente más altas en employer branding que aquellas que no conocen a nadie.
- *Haber realizado prácticas en alguna empresa del sector.* Las personas que han realizado prácticas profesionales en alguna empresa de seguros obtienen puntuaciones algo más altas en employer branding que aquellas que no las han realizado.

Las diferencias encontradas en estas tres últimas cuestiones también tienen importancia, dado que muestran que aquellas personas que están más familiarizadas con el sector tienen una imagen más positiva del mismo. Es decir, el nivel de marca empleadora que el sector mantiene con estas personas que tienen una experiencia más cercana con el mismo es mejor. Esto puede ser un indicador de que si tomamos medidas que acerquen al resto de la población al mundo asegurador, es posible conseguir que el nivel de employer branding del sector mejore y se facilite la atracción del talento.

Además de los factores que han resultado relevantes para explicar el employer branding, también es importante mencionar aquellos que no han resultado significativos.

Por un lado, el conocimiento de la importancia cuantitativa del seguro en la economía y el conocimiento de la complejidad de la gestión del sector y de los retos digitales no parecen estar influyendo en el grado de employer branding de las personas.

Por otro lado, tampoco parece que esté influyendo el conocimiento que las personas tienen de los perfiles profesionales requeridos, ni de los tipos de trabajo que se desarrollan en el sector.

Respecto a este último aspecto, tal y como ha quedado reflejado en los resultados previamente explicados, existe un gran desconocimiento general acerca de los tipos de trabajos que pueden desarrollarse dentro del sector. Es posible que por este motivo no haya resultado ser un factor significativo, por lo que sería una buena opción realizar algún tipo de acción que ayude a la gente a conocer la gran cantidad de trabajos distintos que se pueden realizar en las empresas aseguradoras.

Finalmente, ni el sexo ni la edad han resultado ser significativos para explicar el employer branding. Tampoco han resultado relevantes el hecho de que las personas cursen estudios de interés para el sector, o que sean económicamente independientes.

## RESUMEN EJECUTIVO Y PRINCIPALES CONCLUSIONES

Relacionamos a continuación las principales conclusiones del estudio sobre la marca como empleador del sector asegurador español.

### El sector asegurador, el empleo y la captación de talento

- El sector Seguros es un empleador de primer orden en la economía nacional, tanto en términos de empleo directo como indirecto e inducido.
- En general, se trata de empleo de mucha calidad en lo que se refiere a estabilidad laboral, formación y carrera profesional.
- Compara favorablemente con la mayoría de los sectores de la economía en términos de retribución y conciliación de la vida personal y profesional.
- El seguro contribuye a la estabilidad y crecimiento de las empresas, protege a las personas y los bienes, proporcionando tranquilidad.
- Sin embargo, la imagen que el sector ha proyectado durante décadas genera en la sociedad percepciones de falta de transparencia y complejidad.
- Estas percepciones, junto con un nivel de cultura aseguradora relativamente bajo, perjudican notablemente la marca del sector como empleador.
- Por otro lado, el sector se enfrenta a transformaciones profundas que motivarán una *fuerte demanda de talento*, particularmente de perfiles digitales, de análisis de datos y de marketing avanzado. Más aún, requerirá con carácter general empleados con habilidades y formas de pensar distintas.
- Parece improbable que las compañías puedan reciclar la mayoría de los perfiles profesionales actuales hacia esas nuevas necesidades. Por ello, generarán una fuerte demanda de talento en el mercado en los próximos años.

- Competir por ese talento con otras industrias con mejor employer branding les sitúa en una clara posición de desventaja.
- Este reducido nivel de atractivo como empleador impactará en sus cuentas de resultados debido a la necesidad de dedicar más recursos económicos para captar y retener talento.
- Los problemas en la captación de talento necesario pueden limitar y condicionar la propia evolución del modelo de negocio del sector y su desarrollo futuro.

### **Revisión de la literatura sobre employer branding**

- El estudio de employer branding utiliza técnicas y conceptos de marketing aplicados al atractivo de las empresas como empleadores.
- El conjunto de percepciones que se forma en la mente de los potenciales empleados sobre la EVP (*employer value proposition*) determina y condiciona el grado de atracción que estas personas sienten por una determinada employer branding.
- La teoría de las señales es plenamente aplicable al concepto de employer branding. Los potenciales empleados no conocen la realidad de las empresas y es interés de estas, y de los sectores económicos, emitir señales sobre su EVP que reduzcan el desconocimiento y la incertidumbre. Las señales transmiten anticipadamente los beneficios que el empleado debería esperar de la empresa o el sector. La aplicación práctica de la teoría de las señales es trasladable desde el ámbito de la empresa individual a los sectores económicos, si bien es necesario tener en cuenta las dificultades inherentes a la pluralidad de emisores y control de la coherencia de los mensajes.
- Los empleados actuales pueden ser los mejores embajadores de la marca (EB) a través de la gestión de la experiencia del empleado. Es vital en este sentido mantener la coherencia y alineamiento entre los mensajes internos y externos de marca empleadora.

- También hay una fuerte relación entre la marca empleadora y la marca comercial, por lo que es igualmente esencial gestionar el alineamiento de los mensajes.
- El atractivo de una marca como empleador está más relacionado con las emociones y los sentimientos de identificación, que con la confianza en la fiabilidad de la empresa o sector. La percepción de la sinceridad es la variable que más impacto indirecto tiene en la marca como empleador.
- La construcción de una marca como empleador es una fuente de ventaja competitiva y un activo estratégico de primer orden. Como tal, tiene indudable repercusión económica en el largo plazo. Los análisis demuestran que los mercados de capitales reconocen ese valor creado por el desarrollo de una employer branding fuerte, particularmente en los sectores de servicios.
- La construcción efectiva de una buena marca como empleador de una empresa o un sector económico requiere de una gestión activa del *feedback*, tanto de los trabajadores actuales como de los potenciales.
- La marca externa como empleador está determinada por la percepción de las personas que no son ni han sido empleados del sector. La marca interna es la percibida por empleados o exempleados según la experiencia que han tenido. Existen razones para pensar que el sector asegurador tiene una marca interna más fuerte que la externa.

### **Análisis de los resultados de la encuesta sobre employer branding del sector asegurador español. Factores explicativos**

- Los datos sobre las preferencias de los encuestados (estudiantes de los últimos cursos de grado, posgrado y formación profesional entre 18 y 30 años) en relación con Seguros, en comparación con otros sectores de la actividad económica, confirman las hipótesis de trabajo. Seguros queda posicionado en los últimos lugares en lo que se refiere a sectores que encuentran atractivos para trabajar, sectores en los que desearían trabajar y aquellos en los que creen que trabajarán en el futuro. Es significativo que los sectores de Banca, Auditoría y Consultoría resultan mucho mejor posicionados que el de Seguros.

- El employer branding del sector Seguros se confirma como débil, tanto comparativamente como en términos absolutos. Este posicionamiento condiciona su atractivo como empleador, encareciendo los costes de acceso al talento. Los trabajos del sector se consideran repetitivos, no se percibe que las empresas aseguradoras se preocupen por sus empleados ni que se fomente la iniciativa ni el desarrollo de las personas. Un 60 % de los encuestados manifiestan abiertamente que no desea trabajar en el sector.
- Desde el punto de vista cognitivo, los datos confirman un importante grado de desconocimiento de muchos factores claves para el atractivo como empleador: los tipos de trabajo, la retribución, el desarrollo profesional, la posibilidad de conciliación y la estabilidad laboral. Si bien creemos que el sector ofrece ventajas diferenciales en casi todos estos aspectos, lo cierto es que los datos de nuestro análisis indican que estas percepciones no llegan a los destinatarios.
- Por lo que se refiere a lo emocional, los encuestados perciben que la institución aseguradora es una aportación valiosa a la sociedad, proporcionando tranquilidad y estabilidad a las personas y las empresas. Sin embargo, los datos ponen de manifiesto muy claramente un elevado nivel de desconfianza en relación con la actuación de las entidades aseguradoras. Más aún el análisis pone de manifiesto la percepción mayoritaria de que las entidades aseguradoras no son transparentes de manera intencionada con ánimo de obtener una posición de ventaja sobre el cliente. Entendemos que la claridad de estos resultados no deja mucho lugar a dudas sobre su impacto en los sentimientos de desidentificación y rechazo.
- El sector es percibido como anticuado y poco dinámico, si bien se reconoce que está en proceso de cambio y aprendizaje continuo.
- Se ha realizado un análisis de regresión para conocer la importancia relativa de cada una de estas causas en el reducido nivel de employer branding. A continuación, se enumeran por orden de mayor a menor influencia:
  1. Desconocimiento de los atributos objetivos del empleo en el sector (retribución, conciliación, formación, estabilidad...).

2. Desconfianza en la transparencia del sector asegurador.
3. Percepción de los atributos intangibles sobre modernización de los modelos de gestión.
4. Percepción positiva de los profesionales del sector.
5. Percepción de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad.
6. Variables relacionadas con la cultura aseguradora como los conocimientos sobre seguros, tener a alguien cercano que trabaje en el sector y haber realizado prácticas en entidades aseguradoras.

## PROPUESTAS DE ACCIÓN

Para mejorar el employer branding del sector asegurador español, sugerimos las siguientes propuestas de acción:

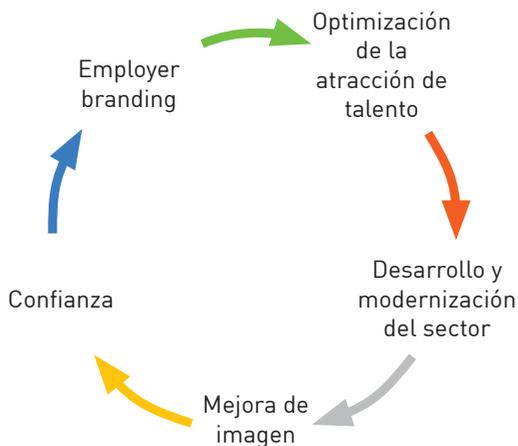
1. El concepto de employer branding nace en el ámbito de la empresa individual como entidad competidora en un mercado. Prácticamente toda la literatura que hemos podido encontrar se refiere a employer branding de empresas concretas.

Sin embargo, en el caso que nos ocupa, la trascendencia del employer branding sectorial es muy significativa. Lo que coloca a las empresas de seguros en una posición desventajosa en términos de employer branding no es tanto la competencia entre aseguradoras por un tipo de talento determinado, sino la competencia con otros sectores que a los ojos de los candidatos resultan más atractivos.

Por tanto, la construcción de marcas como empleador de las entidades aseguradoras debe fundamentarse en el desarrollo de una marca fuerte sectorial. De no ser así, las empresas individualmente siempre se verían penalizadas por el lastre de la percepción sectorial.

2. El objeto de las políticas de employer branding de las entidades aseguradoras y del sector asegurador español debe ser entrar en un círculo virtuoso que permita atraer a los mejores talentos a costes eficientes (Figura 45). Esa relación entre talento y coste facilitará a su vez el desarrollo del sector y la mejora de su imagen y prestigio. La inversión en políticas de marca como empleador es una prioridad estratégica.

Figura 45. Círculo virtuoso de un employer branding fuerte



3. El análisis muestra que la mayoría de las causas que tienen un efecto directo en el employer branding del sector asegurador son de carácter emocional. Sin embargo, la primera de ellas, el desconocimiento de los atributos propios del empleo en el sector, es claramente cognitiva. La industria hará bien en continuar e intensificar los esfuerzos de comunicación sobre estos atributos objetivos como remuneración, estabilidad, desarrollo y conciliación.
4. Igualmente el desarrollo de una cultura sobre la materia a través de iniciativas de educación aseguradora es clave para acercar la institución del seguro y los instrumentos de pensiones al conjunto de la población. Un mayor grado de comprensión y familiaridad reduciría la desconfianza hacia la actuación de las entidades aseguradoras y fomentaría sentimientos de identificación con el sector que redundarían en su atractivo como empleador.
5. Es deseable un mayor grado de coordinación entre las distintas iniciativas de acercamiento del sector asegurador al conjunto de los ciudadanos, compartiendo contenidos y muy especialmente canales de comunicación para reforzar la consistencia de los mensajes y amplificar su efecto.

6. El fomento de la transparencia de los procesos sectoriales en relación con el cliente es el gran caballo de batalla a varios niveles. En términos de employer branding, es la segunda causa que más influye. Mientras que en puntos anteriores hablábamos de desconocimiento (los encuestados tienden a no manifestarse), aquí se trata de una percepción muy negativa en relación, no solo a la transparencia, sino también a la intención percibida de obtener ventaja que subyace en la falta de esta.
7. El prestigio de los profesionales aseguradores es un factor importante que fomenta el orgullo de pertenencia y los sentimientos de identificación que están en la base del círculo virtuoso descrito. Recordemos también el profundo desconocimiento sobre las profesiones del sector y los arraigados estereotipos del profesional asegurador como vendedor de seguros.

Creemos que iniciativas destinadas a dar a conocer las distintas profesiones del sector pueden accionar de manera importante tanto las palancas cognitivas como las emocionales. Definiríamos esta acción como un *quick win* sectorial, ya que con inversiones de recursos modestas puede crear impactos rápidos y consistentes.

Existe una interesante iniciativa del Ohio Insurance Institute que presenta de una manera sencilla los distintos perfiles de la industria aseguradora. Un diseño de *role profiles* genérico y sectorial orientado a la divulgación podría ser de gran ayuda para diseminar el conocimiento de las oportunidades del sector asegurador. (Consultar <http://insurancecareers.org/selecting-a-career/featured-careers>).

8. La percepción del proceso de modernización del sector es la tercera causa por orden de importancia, si bien los datos no muestran unos resultados tan negativos como en el caso de la transparencia. Nuevamente, hay un factor importante de desconocimiento sobre el dinamismo del negocio asegurador. Se percibe como anticuado, pero también se entiende que está en proceso de evolución.

Los mensajes que relacionen la actividad aseguradora con la innovación y la evolución tecnológica, la presencia en foros y actividades de investigación, posicionando al sector en la vanguardia de estos movimientos, tendrían fuertes retornos en términos de employer branding.

9. Hasta donde conocemos no existen canales de información de retorno sobre la situación de la marca como empleador del sector asegurador. Sería muy útil la medición periódica de las percepciones de los potenciales empleados sobre el atractivo de la industria aseguradora. Este *feedback* permitiría analizar periódicamente el impacto de las políticas y reorientarlas en función de los resultados adaptándonos a las circunstancias.
10. La importancia de la consistencia de los mensajes al exterior con los que reciben los propios empleados de las entidades aseguradoras ha sido destacada a lo largo de este trabajo. La comunicación interpersonal entre empleados actuales y pasados con los posibles empleados futuros es fundamental en la construcción de una marca como empleador. Somos conscientes de la dificultad de alinear estos mensajes cuando existe una pluralidad de emisores, pero creemos que cabe la posibilidad de lanzar campañas institucionales, a los empleados de las entidades, coherentes con las que se emitan al exterior.
11. Estamos convencidos de que la imagen interna (la que tienen los propios empleados de las entidades) es en realidad sensiblemente mejor que la externa (la que hemos analizado a lo largo de este estudio). Por una parte, los factores de desconocimiento quedarían muy limitados. Por otra, las causas emocionales podrían ser también matizadas.

La confirmación de esta hipótesis requeriría realizar un estudio entre empleados de las entidades aseguradoras, siguiendo una estructura parecida a la del presente trabajo, de manera que permita la comparación.

También la información que las entidades aseguradoras recaban de sus empleados en sus encuestas de clima laboral podría ser de gran utilidad. Entendemos que las entidades estarían dispuestas a compartir esa información sobre la base de la agregación que garantice la confidencialidad de los datos individuales.

De confirmarse la hipótesis planteada, el hecho de que la marca interna sea muy superior a la percepción externa supondría un mensaje muy importante para el desarrollo del employer branding asegurador.

## **ANEXOS**

## METODOLOGÍA

### Desarrollo del cuestionario

Tras haber llevado a cabo una profunda revisión bibliográfica, expuesta en las Partes I y II de este estudio, se procedió a desarrollar el cuestionario con el que se midió el nivel de employer branding del sector asegurador, así como sus posibles causas.

Partimos de una metodología cuantitativa, y contando con expertos tanto en materia de seguros como de investigación, se definieron indicadores específicos para medir las distintas dimensiones a evaluar. Se redactaron ítems de categorías ordenadas tipo Likert, con 5 categorías de respuesta para manifestar el grado de acuerdo con las sentencias.

Los ítems fueron redactados aplicando las siguientes premisas (Abad, Olea, Ponsoda y García, 2011):

- Se redactaron utilizando el *tiempo presente*.
- Se intentó que el contenido de los ítems fuese *claro, relevante* y relacionado con la dimensión que pretende medir.
- Se redactaron ítems directos e inversos para minimizar la aquiescencia, entendida como la tendencia a responder afirmativa o negativamente a un ítem independientemente de su contenido. Cuando el nivel en la dimensión a medir sea alto, para los ítems directos se espera una respuesta afirmativa, mientras que para los ítems inversos, se espera una respuesta negativa.
- Se evitó el uso de *negaciones*, puesto que dificultan la comprensión de la frase, y el uso de *universales* (siempre, nunca...).

El cuestionario inicial desarrollado se sometió a un control de calidad. Por un lado, previamente a su administración, varios expertos del sector asegurador evaluaron las

preguntas del cuestionario, aportando sus ideas y sugerencias para depurarlo y mejorarlo. Por otro lado, varias personas que cumplían las características de la población objetivo completaron el cuestionario y aportaron también sugerencias para mejorar las preguntas, adaptando y simplificando el vocabulario de estas de forma que fuesen fácilmente comprensibles.

El cuestionario final incluyó preguntas demográficas (sexo, edad, nacionalidad), preguntas sobre los estudios que estaban cursando los participantes, y preguntas de comparación entre sectores. Asimismo, se compuso también de varias subescalas para medir tanto el employer branding como las posibles causas que pueden estar influyendo en el mismo. Además, se preguntó sobre determinadas cuestiones que podrían estar actuando como variables extrañas sobre el nivel de employer branding de las personas respecto al sector asegurador.

Una vez diseñada la versión final del cuestionario, se programó en una plataforma *online* para poder recoger datos de forma telemática.

### **Recogida de datos**

El proceso de recogida de datos constó de dos etapas. En primer lugar, se recogieron datos a través de la colaboración de distintas universidades españolas; y en segundo lugar, gracias a una empresa de estudios de mercado, con el objetivo de conseguir una muestra lo suficientemente grande como para que los resultados fuesen válidos e insesgados.

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, se procedió a depurar la base de datos, eliminando aquellas respuestas no válidas. Se descartaron las respuestas de aquellas personas que no respondieron correctamente a dos preguntas trampa incluidas en el cuestionario. Se aplicó, además, un criterio temporal, de forma que se eliminaron las respuestas de aquellas personas que tardaron menos de 4 minutos en completar el cuestionario (siendo la duración media estimada de 10 minutos). Finalmente, se descartaron algunas respuestas de personas que en el momento de completar el cuestionario no se encontraban cursando ningún tipo de estudio. Por tanto, el análisis de los resultados se realizó sobre una muestra final de 1.132 respuestas válidas.

## ANEXO II

**DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE ESTUDIOS DE LA MUESTRA**

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de la edad de los participantes

Edad	Frec.	%
De 18 a 24 años	733	64,8
De 25 a 31 años	399	35,2
<b>Total</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>

Tabla 2. Frecuencias y porcentajes del sexo de los participantes

Sexo	Frec.	%
Hombre	420	37,1
Mujer	712	62,9
<b>Total</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>

Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de los estudios actuales cursados por los participantes

Estudios actuales	Frec.	%
Grado	653	57,7
Máster	331	29,2
FP	140	12,4
Grado y máster	5	0,4
Máster y FP	1	0,1
Grado y FP	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 4. Frecuencias, porcentajes y porcentajes válidos de los grados cursados por los participantes**

<b>Grados que están cursando</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>
Derecho	42	3,7	6,4
Administración y Dirección de Empresas	103	9,1	15,6
ADE y Derecho	18	1,6	2,7
Matemáticas	8	0,7	1,2
Estadística o Estadística Aplicada o similar	5	0,4	0,8
Matemáticas y Estadística	1	0,1	0,2
Economía, Finanzas o similar	32	2,8	4,8
Periodismo, Marketing, Publicidad o similar	35	3,1	5,3
Ciencias del Trabajo, Recursos Humanos, Relaciones Laborales o similar	25	2,2	3,8
Comercio Internacional o similar	6	0,5	0,9
Ingeniería Informática o similar	52	4,6	7,9
Ingeniería de las Telecomunicaciones o similar	47	4,2	7,1
Comunicación Audiovisual, Multimedia o similar	13	1,1	2,0
Ingeniería Industrial, Tecnologías Industriales o similar	26	2,3	3,9
Ingeniería Física	3	0,3	0,5
Arquitectura, Edificación o similar	30	2,7	4,5
Biología o similar	18	1,6	2,7
Otras ingenierías de interés para el sector	39	3,4	5,9
Ciencias Sociales o similar	2	0,2	0,3
Otros grados	155	13,7	23,5
Total de estudiantes de grado	660	58,3	100,0
Estudiantes de máster o FP	472	41,7	
<b>Total de la muestra</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 5. Frecuencias, porcentajes y porcentajes válidos de los másteres cursados por los participantes**

Máster o posgrado que están cursando	Frec.	%	% válido
Marketing, Comunicación digital, Publicidad o similar	30	2,7	8,9
Dirección y Administración de Empresas (MBA)	17	1,5	5,0
Dirección y Gestión de Proyectos o similar	18	1,6	5,3
Economías, Finanzas o similar	17	1,5	5,0
Dirección de Recursos Humanos o similar	7	0,6	2,1
Asesoría Jurídica en Empresas, Acceso a la Abogacía o similar	35	3,1	10,4
Contabilidad, Auditoría y Control de la Gestión o similar	5	0,4	1,5
Gestión Administrativa y Financiera o similar	3	0,3	0,9
Ingeniería Informática o similar	7	0,6	2,1
<i>Data Science, Big Data, Machine Learning</i> o similar	8	0,7	2,4
Seguridad Informática o similar	2	0,2	0,6
Ingeniería Matemática o similar	2	0,2	0,6
Ingeniería de Telecomunicación o similar	8	0,7	2,4
Ingeniería Industrial	18	1,6	5,3
Ingeniería Física, Química o Mecánica	6	0,5	1,8
Comunicación Corporativa, Gestión de Conflictos o similar	3	0,3	0,9
Sociología o similar	2	0,2	0,6
Prevención de Riesgos Laborales	6	0,5	1,8
Otros másteres	143	12,6	42,2
Total de estudiantes de máster	337	29,8	100,0
Estudiantes de grado o FP	795	70,2	
<b>Total de la muestra</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 6. Frecuencias, porcentajes y porcentajes válidos de los cursos de formación profesional cursados por los participantes**

<b>Formación profesional que están cursando</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>
Técnico Superior en Administración y Finanzas	46	4,1	32,2
Técnico Superior en Asistencia a la Dirección	6	0,5	4,2
Técnico Superior en Administración de Sistemas Informáticos en Red	11	1,0	7,7
Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Web o Multiplataforma	19	1,7	13,3
Técnico Superior en Sistemas de Telecomunicaciones e Informáticos	6	0,5	4,2
Técnico Superior en Marketing y Publicidad	8	0,7	5,6
Técnico en Gestión Administrativa y Secretariado	12	1,1	8,4
Técnico en Fiscalidad y Contabilidad	1	0,1	0,7
Técnico en Sistemas Microinformáticos y Redes	12	1,1	8,4
Otro FP diferente	22	1,9	15,4
Total de estudiantes de FP	143	12,6	100,0
Estudiantes de grado o máster	989	87,4	
<b>Total de la muestra</b>	<b>1.132</b>	<b>100,0</b>	

## ANEXO III

### **RESULTADOS DESCRIPTIVOS**

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de las variables medidas en el cuestionario. En azul se señalan los ítems inversos, en los que una puntuación mayor implica una visión negativa del sector.

Se incluyen en estos resultados las medias (M) y desviaciones típicas (DT) de cada ítem, así como los porcentajes de respuesta de cada una de las alternativas (1: Muy en desacuerdo; 2: Algo en desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: Algo de acuerdo; 5: Muy de acuerdo).

Asimismo, se incluyen también las medias y desviaciones típicas globales de cada escala (en rojo). Para calcular estas puntuaciones totales se recodificaron los ítems inversos, invirtiendo las puntuaciones.

**Tabla 7. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta de “employer branding”**

	M	DT	1	2	3	4	5
Creo que los trabajos que ofrece el sector son repetitivos y poco variados	3,54	0,915	2,6	9,8	30,8	44,9	11,9
Creo que las personas que trabajan en seguros lo hacen porque es el trabajo que encuentran, y no porque les guste el sector	3,38	0,985	2,7	17,1	30,3	38,5	11,2
Creo que es un sector en el que trabajan personas con las que tengo pocas cosas en común	3,19	0,957	4,3	17,0	41,6	29,0	8,0
Es un sector que ofrece la posibilidad de trabajar en distintos puestos mediante movilidad horizontal	3,18	0,777	2,5	12,3	53,2	29,0	3,1
Es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados	3,09	0,853	3,5	17,8	48,7	26,1	3,9
Las empresas aseguradoras tienen una visión poco dinámica e inflexible de los negocios	3,08	0,891	4,0	19,0	47,1	24,9	5,0
Me sentiría orgulloso contándole a mis amigos y familiares que trabajo en una entidad aseguradora	2,94	0,99	9,1	19,6	44,1	22,1	5,0
Se trata de un sector que se preocupa de sus empleados	2,89	0,828	6,1	19,4	55,8	16,3	2,4
Se trata de un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario	2,7	0,963	9,5	34,2	36,0	17,0	3,1
Se trata de un sector con una cultura abierta e informal	2,7	0,885	8,0	32,5	42,3	15,4	1,8
Es un sector en el que me gustaría trabajar	2,22	1,08	32,0	28,4	27,2	9,6	2,7
<b>Total escala</b>	<b>2,78</b>	<b>0,52</b>	-	-	-	-	-

**Tabla 8. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta del “Conocimiento de la importancia cuantitativa y cualitativa del seguro en la economía y la sociedad”**

	M	DT	1	2	3	4	5
Los seguros son importantes en la gestión de riesgos de las empresas industriales	3,98	0,818	1,1	3,0	19,3	50,6	26,1
Los seguros son importantes para complementar las necesidades sanitarias de las personas	3,49	1,044	5,2	12,9	22,6	45,8	13,4
Creo que ofrece soluciones complementarias a las pensiones públicas	3,3	0,942	4,8	12,7	37,1	38,6	6,8
Creo que el sector es muy importante para financiar a las empresas invirtiendo en ellas	3,23	0,824	2,7	12,2	48,8	31,7	4,6
Creo que el sector es muy importante para financiar al Estado invirtiendo en deuda pública	3,03	0,813	5,7	11,9	58,3	21,6	2,5
Es un sector que genera pocos puestos de trabajo	2,59	0,865	9,5	36,2	41,0	12,0	1,2
Es uno de los sectores menos importantes en las economías de los países desarrollados	2,53	0,888	11,4	38,3	38,3	10,2	1,8
<b>Total escala</b>	<b>3,42</b>	<b>0,51</b>	-	-	-	-	-

Tabla 9. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta del “Conocimiento de los factores objetivos como empleador”

	M	DT	1	2	3	4	5
Ofrece buenas condiciones para compatibilizar la vida personal y la familiar	3,15	0,837	4,3	12,2	50,7	29,4	3,4
Ofrece pocas oportunidades para desarrollarse profesionalmente	3,11	0,863	2,1	22,9	40,5	31,2	3,3
Ofrece estabilidad en el empleo	3,03	0,973	7,5	19,5	39,6	29,5	3,9
Se trata de un sector que ofrece salarios atractivos	2,98	0,865	5,7	18,6	50,4	22,6	2,7
Genera oportunidades atractivas e interesantes para trabajar en otros países	2,91	0,88	6,3	21,5	50,3	18,8	3,2
Creo que las empresas del sector son poco estables económicamente	2,65	0,867	8,1	35,3	41,7	13,3	1,6
<b>Total escala</b>	<b>3,05</b>	<b>0,53</b>	-	-	-	-	-

Tabla 10. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta del “Conocimiento de los perfiles profesionales requeridos en el sector”

	M	DT	1	2	3	4	5
ADE / Económicas	4,16	0,831	0,9	3,6	11,6	46,4	37,5
Derecho	4,1	0,924	1,9	4,2	13,7	41,9	38,3
Matemáticas / Estadística	3,86	1,006	3,1	8,3	15,1	46,6	26,9
Informática y Comunicaciones	3,73	0,965	3,0	8,7	19,1	50,2	19,0
Ingeniería	2,71	1,124	13,3	35,2	25,0	20,1	6,5
Física	2,11	0,979	28,7	43,9	17,8	7,2	2,4
<b>Total escala</b>	<b>3,45</b>	<b>0,66</b>	-	-	-	-	-

Tabla 11. Porcentajes de respuesta del “Conocimiento de los tipos de trabajo que se desarrollan en el sector asegurador, distintos de venta y comercialización de seguros”

	%
No conocen ningún otro tipo de trabajo	58,8
Conocen uno más	12,9
Conocen dos más	11,0
Conocen tres más	8,0
Conocen más de tres	9,1

Tabla 12. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta del “Conocimiento de la complejidad de la gestión del sector asegurador y de los retos que afronta en la economía digital”

	M	DT	1	2	3	4	5
Las nuevas tecnologías van a impactar mucho en los procesos del sector	3,65	0,874	0,8	9,5	28,8	46,0	14,9
Responde con lentitud a los cambios en las necesidades de las personas y empresas	3,11	0,87	2,4	20,8	44,3	27,7	4,7
La velocidad de los cambios en el sector es alta	3,1	0,866	2,9	19,4	47,3	25,4	4,9
Se adapta a conceptos nuevos como la economía colaborativa	3,08	0,791	3,6	14,4	54,3	25,4	2,2
Se trata de un sector con escasa evolución tecnológica	2,86	0,95	5,3	33,3	35,4	22,1	3,9
<b>Total escala</b>	<b>3,17</b>	<b>0,54</b>	-	-	-	-	-

**Tabla 13. Porcentajes de respuesta del “Conocimiento de los tipos de seguros que ofrecen las empresas aseguradoras”**

	%
No conocen ningún tipo de seguro	27,7
Conocen uno	2,1
Conocen dos	4,5
Conocen tres	18,6
Conocen más de tres	47,2

**Tabla 14. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta de la “Percepción subjetiva de los atributos intangibles”**

	M	DT	1	2	3	4	5
Es un sector anticuado en sus modelos de gestión	3,10	0,858	2,6	20,5	46,0	26,7	4,2
Creo que se modernizará poco en los próximos años	3,19	0,952	3,3	22,2	33,0	35,8	5,7
Entiende las necesidades de los consumidores	3,11	0,974	5,7	21,1	33,4	35,7	4,1
Hay algunos tipos de trabajo realmente atractivos en el sector asegurador	2,96	0,950	6,8	22,5	42,2	24,4	4,1
Hay un proceso de aprendizaje continuo	3,37	0,884	2,5	13,1	36,4	41,2	6,9
Su modelo de negocio evolucionará de manera muy importante en los próximos años	3,23	0,868	2,8	14,5	45,8	30,9	5,9
<b>Total escala</b>	<b>3,06</b>	<b>0,552</b>	-	-	-	-	-

Tabla 15. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta de la “Percepción de la aportación del seguro al conjunto de la sociedad”

	M	DT	1	2	3	4	5
Los seguros son necesarios para proteger a las empresas	3,94	0,829	1,4	3,7	17,8	53,4	23,7
Creo que los seguros aportan tranquilidad	3,91	0,835	1,5	4,3	17,7	54,5	22,0
Los seguros son necesarios para proteger a las personas	3,66	0,939	2,4	9,5	23,9	48,1	16,1
Las empresas aseguradoras ofrecen pocos seguros pensando en las necesidades de los jóvenes	3,63	0,997	3,3	8,6	29,7	38,9	19,6
Creo que los seguros protegen a otras personas, además de a quienes los contratan	3,57	0,97	3,2	10,8	26,4	45,2	14,4
Creo que los seguros aportan mucho a la sociedad porque protegen a las personas que los contratan respecto a riesgos reales	3,55	0,926	2,7	10,2	29,1	45,8	12,3
Creo que el seguro es un instrumento que soluciona problemas reales, además de pagar indemnizaciones	3,49	0,948	3,4	11,0	29,9	44,5	11,0
Creo que el sector asegurador aporta muchos recursos al estado vía impuestos	3,15	0,765	2,4	11,5	59,1	22,8	4,2
Creo que las empresas de seguros contribuyen a la comunidad a través de sus acciones sociales	2,89	0,909	7,8	21,0	48,8	19,3	3,1
Creo que el seguro es una figura innecesaria en la vida diaria	2,43	1,073	19,7	39,1	23,6	13,6	4,0
<b>Total escala</b>	<b>3,41</b>	<b>0,55</b>	-	-	-	-	-

Tabla 16. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta de la “Falta de confianza en la transparencia de la institución aseguradora”

	M	DT	1	2	3	4	5
Creo que los contratos de seguros se redactan de forma complicada para dar ventaja a las aseguradoras	3,84	0,95	1,6	6,4	25,2	39,5	27,3
Es complicado saber lo que cubre y no cubre un seguro, el lenguaje es muy técnico y los contratos muy largos	3,82	0,975	1,5	9,6	20,1	42,8	26,0
Creo que, en muchos casos, las empresas de seguros intentan no pagar en caso de siniestro	3,8	0,955	2,0	6,5	25,4	40,9	25,1
Me sentiría incómodo en un trabajo en el que tuviera que argumentar y defender la posición de la aseguradora frente a un cliente que reclama	3,46	1,1	5,8	12,9	28,0	35,7	17,6
Creo que las personas que trabajan en seguros son buenos profesionales	3,29	0,743	1,8	8,3	53,4	32,8	3,8
Creo que la venta de seguros por un agente se produce de forma transparente	2,56	0,91	11,7	35,3	39,8	11,0	2,1
<b>Total escala</b>	<b>2,49</b>	<b>0,61</b>	-	-	-	-	-

Tabla 17. Medias, desviaciones típicas y porcentajes de respuesta de la “Percepción positiva de los profesionales del sector”

	M	DT	1	2	3	4	5
Inteligente	3,65	0,881	1,8	5,8	33,9	42,1	16,3
Dinámico	3,51	1,007	3,3	12,5	30,6	37,8	15,9
Cercano	3,22	1,115	7,1	20,5	27,7	32,9	11,8
Ambiguo	3,18	1,203	11,5	14,6	34,2	23,9	15,9
Innovador	2,94	1,076	10,9	21,2	38,3	22,3	7,2
Relajado	2,92	1,092	11,6	21,6	37,0	22,4	7,3
Reservado	2,64	1,175	22,3	20,4	34,0	17,3	5,9
Taciturno	2,63	0,953	15,1	22,3	50,1	9,4	3,1
Receloso	2,51	1,084	21,9	25,4	36,7	11,8	4,2
Tímido	1,75	0,89	50,1	29,7	16,1	3,6	0,5
<b>Total escala</b>	<b>3,35</b>	<b>0,54</b>	-	-	-	-	-

## ANEXO IV

### RESULTADOS INFERENCIALES

En primer lugar, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple tomando como variable dependiente el employer branding, y como variables independientes, las posibles causas, las variables extrañas y las variables demográficas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Variables predictoras	Coeficientes de regresión		
	B	E.T.	β
Sexo	0,023	0,022	0,021
Edad	0,031	0,025	0,028
Nacionalidad	-0,035	0,055	-0,013
Estudios de interés	0,001	0,024	0,001
Independencia económica	-0,011	0,028	-0,009
Conocer a alguien cercano en el sector	0,051**	0,023	0,047
Prácticas profesionales en el sector	0,091*	0,051	0,038
Cto. sobre seguros	0,065**	0,025	0,055
Importancia cuantitativa del seguro en la economía	0,039	0,028	0,038
Factores objetivos como empleador	0,284***	0,025	0,288
Cto. de los perfiles profesionales requeridos	-0,011	0,017	-0,014
Cto. de los tipos de trabajo	0,005	0,026	-0,004
Cto. de la complejidad en la gestión y los retos digitales	0,014	0,025	0,014
Cto. de los tipos de seguros	-0,051**	0,023	-0,049
Percepción de los atributos intangibles	0,234***	0,029	0,233
Percepción de la aportación a la sociedad	0,066**	0,027	0,069
Falta de confianza en la transparencia del sector	0,236***	0,020	0,276
Percepción positiva de los profesionales	0,102***	0,022	0,104
Bondad de ajuste del modelo	R <sup>2</sup> corregida = 0,535		
Anova	F(18) = 73,266; p = 0,000		

Nota: E.T. = Error típico; B = Coeficiente no estandarizado; β = Coeficiente estandarizado;

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01.

En segundo lugar, se repitió el análisis de regresión incluyendo únicamente las variables significativas del primer análisis, con el objetivo de que los resultados no se encuentren distorsionados por la presencia de variables irrelevantes.

Variables predictoras	Coeficientes de regresión		
	B	E.T.	$\beta$
Conocer a alguien cercano en el sector	0,051**	0,023	0,047
Prácticas profesionales en el sector	0,094*	0,050	0,040
Cto. sobre seguros	0,067***	0,025	0,056
Factores objetivos como empleador	0,283***	0,023	0,287
Cto. de los tipos de seguros	-0,052**	0,022	-0,049
Percepción de los atributos intangibles	0,241***	0,026	0,240
Percepción de la aportación a la sociedad	0,090***	0,023	0,094
Falta de confianza en la transparencia del sector	0,232***	0,020	0,271
Percepción positiva de los profesionales	0,104***	0,021	0,107
Bondad de ajuste del modelo	R <sup>2</sup> corregida = 0,537		
Anova	F(18) = 146,656; p = 0,000		

Nota: E.T. = Error típico; B = Coeficiente no estandarizado;  $\beta$  = Coeficiente estandarizado;  
\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01.

El coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) corregido del modelo es de 0,537, lo cual indica que las variables independientes en su conjunto explican un 53,7 % de la variabilidad de la variable dependiente, en este caso, del employer branding del sector Seguros. Este resultado indica que la bondad de ajuste del modelo es elevada.

Finalmente, para determinar la contribución neta de cada una de las variables estadísticamente significativas al ajuste global del modelo se calculó la correlación semiparcial al cuadrado. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Variables predictoras	Correlaciones		
	Parcial	Semiparcial	Semiparcial al cuadrado
Conocer a alguien cercano en el sector	0,067	0,045	0,0021
Prácticas profesionales en el sector	0,056	0,038	0,0015
Cto. sobre seguros	0,080	0,055	0,0030
Factores objetivos como empleador	0,339	0,244	<b>0,0596</b>
Cto. de los tipos de seguros	-0,070	-0,048	0,0023
Percepción de los atributos intangibles	0,265	0,186	<b>0,0346</b>
Percepción de la aportación a la sociedad	0,115	0,079	0,0062
Falta de confianza en la transparencia del sector	0,331	0,238	<b>0,0566</b>
Percepción positiva de los profesionales	0,144	0,098	0,0097

Si bien todas las variables incluidas en este análisis son estadísticamente significativas y relevantes para explicar el employer branding del sector asegurador, estos resultados indican que las variables que más contribuyen al ajuste del modelo son “Conocimiento de los factores objetivos como empleador”, con un 5,96 %; “Falta de confianza en la transparencia del sector”, con un 5,66 %; y “Percepción subjetiva de los atributos intangibles”, con un 3,46 %.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V., y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206.
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501-517, doi: 10.1108/13620430410550754.
- Blog Estamos Seguros (8 de enero de 2018). ¿Cómo son los sueldos de los empleados de seguros? UNESPA. Obtenido de <http://www.estamos-seguros.es/los-sueldos-los-empleados-seguros/>
- Cairncross, F. (9 de noviembre de 2000). A survey of E-management: Inside the machine. *The Economist*. Obtenido de <https://www.economist.com/node/416998>
- Dawar, N. (1998). Product-Harm Crises and the Signaling Ability of Brands. *International Studies of Management & Organization*, 28(3): 109-119, doi: 10.1080/00208825.1998.11656742
- De Cabo Serrano, G., Alcalá López, C. y Rodríguez Lupiañez, M. T. (2015). *Definición y medición de la cultura aseguradora. Aplicación al caso español*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- De Chernatony, L. y Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5): 417-443, doi: 10.1362/026725798784867798
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Erdem, T. y Swait, J. (2004). Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1): 191-198. doi:10.1086/383434
- Estamos Seguros* (2016). Figura 2. Evolución del empleo total estimado del seguro en España. *Informe Estamos Seguros 2016*, 182. UNESPA.
- Fundación MAPFRE e ICEA (2012). *La percepción social del seguro en España*. Fundación MAPFRE.

- Fundación MAPFRE e ICEA (2016). *Los millenials y el seguro en España*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356-365.
- Ind, N. (2001). *Living the Brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page.
- Jiménez, A. (2015). Employer branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302: 84-91.
- Knox, S. y Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8): 695-716, doi: 10.1362/026725706778612103
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Luk, S. T. y Yip, L. S. (2008). The moderator effect of monetary sales promotion on the relationship between brand trust and purchase behaviour. *Journal of Brand Management*, 15(6): 452-464, doi: 10.1057/bm.2008.12
- OECD (2005). *Improving Financial Literacy Analysis of Issues and Policies: Analysis of Issues and Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. y MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50: 135-145.
- Rampl, L. V. y Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2): 218-236, doi: 10.1108/EJM-02-2012-0113
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero, N. y Blasco, M. F. (2018). *Employer Branding. Atraer y comprometer talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. y Skinner, D. (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5): 1069-1092, doi: 10.1080/09585192.2011.556782
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374, doi: 10.2307/1882010

Sung, Y. y Kim, J. (2010). Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology & Marketing*, 27(7): 639-661, doi: 10.1002/mar.20349

Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4): 338-348, doi: 10.1016/j.emj.2016.02.001

UNESPA (2016). *El libro blanco del seguro. (Iniciativa "Estamos Seguros")*.

UNESPA (2017). *Informe Estamos Seguros 2017*.

Wayne, J. H. y Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 121-142, doi: 10.1002/hrm.21461

Wilden, R., Gudergan, S. y Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2): 56-73, doi: 10.1080/02672570903577091

## COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Para cualquier información sobre nuestras publicaciones consulte:  
[www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

- 225. Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España. 2018
- 224. El impacto de Solvencia II en los grupos de entidades aseguradoras. 2018
- 223. Contributions to Risk Analysis: RISK 2018
- 222. Individual Cancer Mortality Prediction. 2017
- 221. Defensa jurídica y dolo del asegurado en el seguro de responsabilidad civil. 2017
- 220. El proceso precontractual en el contrato de seguro: nuevo marco jurídico. 2017
- 219. Teoría de cópulas. Introducción y aplicaciones a Solvencia II. 2017
- 218. Cualificación profesional del actuario. Estudio internacional comparado. 2016
- 217. El seguro de responsabilidad civil derivada de la navegación de buques. 2016
- 216. El impacto de las últimas reformas en materia de jubilación: envejecimiento activo, sostenibilidad financiera y planes de pensiones. 2016
- 215. Previsión complementaria empresarial: estudio comparado internacional 2016
- 214. Normas sobre protección de los derechos de los consumidores en el contrato de seguro en Chile. 2016
- 213. *Gamificación*: un modelo de fomento y gestión de comportamientos deseados en las relaciones entre individuos y organizaciones. 2015

212. Modelo de gestión integral para el sector atunero. 2015
211. Opções embutidas em planos *unit-linked*s brasileiros: avaliação sob a medida de probabilidade real. 2015
210. El enfoque de Solvencia II para las pensiones ocupacionales españolas. 2015
209. El seguro privado de obras de arte. 2015
208. Definición y medición de la cultura aseguradora. Aplicación al caso español. 2015
207. Tipos de interés para valorar las provisiones técnicas de seguros. 2015
206. Teledetección aplicada a la elaboración de mapas de peligrosidad de granizo en tiempo real y mapas de daños en cultivos e infraestructuras. 2015
205. Current Topics on Risk Analysis: ICRA6 and Risk 2015 Conference. 2015
204. Determinantes do Premio de Default de (Res)seguradores. 2014
203. Generación de escenarios económicos para la medición de riesgos de mercado en Solvencia II a través de modelos de series temporales. 2014
202. Valoración de los inmuebles del patrimonio histórico y los riesgos sísmicos en el contrato de seguro: el caso de Lorca. 2014
201. Inteligencia computacional en la gestión del riesgo asegurador: operadores de agregación OWA en proceso de tarificación. 2014
200. El componente transfronterizo de las relaciones aseguradoras. 2014
199. El seguro basado en el uso (Usage Based Insurance). 2014
198. El seguro de decesos en la normativa aseguradora. Su encaje en Solvencia II. 2014

197. El seguro de responsabilidad civil en el arbitraje. 2014
196. La reputación corporativa en empresas aseguradoras: análisis y evaluación de factores explicativos. 2014
195. La acción directa del perjudicado en el ordenamiento jurídico comunitario. 2013
194. Investigaciones en Seguros y Gestión del Riesgo: RIESGO 2013
193. Viability of Patent Insurance in Spain. 2013
192. Viabilidad del seguro de patentes en España. 2013
191. Determinación de zonas homogéneas de riesgo para los rendimientos de distintos cultivos de la región pampeana en Argentina. 2013
190. Género y promoción en los sectores financiero y asegurador. 2013
189. An Introduction to Reinsurance. 2013
188. El control interno y la responsabilidad penal en la mediación de seguros privados. 2013
187. Una introducción al gobierno corporativo en la industria aseguradora en América Latina. 2013
186. Mortalidad de jóvenes en accidentes de tráfico. 2012
185. Las reclamaciones derivadas de accidentes de circulación por carretera transfronterizos. 2012
184. Efecto disuasorio del tipo de contrato sobre el fraude. 2012
183. Claves del Seguro Español: una aproximación a la Historia del Seguro en España. 2012

182. La responsabilidad civil del asegurador de asistencia sanitaria. 2012
181. Colaboración en el contrato de Reaseguro. 2012
180. Origen, situación actual y futuro del seguro de Protección Jurídica. 2012
179. Experiencias de microseguros en Colombia, Perú y Brasil. Modelo socio agente. 2012
178. El agente de seguros y su Responsabilidad Civil. 2012
177. Riesgo operacional en el marco de Solvencia II. 2012
176. Un siglo de seguros marítimos barceloneses en el comercio con América. (1770-1870). 2012
175. El seguro de Caución. 2012
174. La contabilidad de los corredores de seguros y los planes y fondos de pensiones. 2012
173. El seguro de Vida en América Latina. 2011
172. Gerencia de riesgos sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. 2011
171. Investigaciones en Seguros y Gestión del Riesgo. RIESGO 2011
170. Introdução ao Resseguro. 2011
169. La salud y su aseguramiento en Argentina, Chile, Colombia y España. 2011
168. Diferencias de sexo en conductas de riesgo y tasa de mortalidad diferencial entre hombres y mujeres. 2011
167. Movilización y rescate de los compromisos por pensiones garantizados mediante contrato de seguros. 2011

166. Embedded Value aplicado al ramo No Vida. 2011
165. Las sociedades cautivas de Reaseguro. 2011
164. Daños del amianto: litigación, aseguramiento de riesgos y fondos de compensación. 2011
163. El riesgo de tipo de interés: experiencia española y Solvencia II. 2011
162. I Congreso sobre las Nuevas Tecnologías y sus repercusiones en el Seguro: Internet, Biotecnología y Nanotecnología. 2011
161. La incertidumbre bioactuarial en el riesgo de la longevidad. Reflexiones bioéticas. 2011
160. Actividad aseguradora y defensa de la competencia. La exención antitrust del sector asegurador. 2011
159. Estudio empírico sobre la tributación de los seguros de vida. 2010
158. Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II. 2010
157. Introducción al Reaseguro. 2010
156. Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro. 2010
155. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado. 2010
154. El Seguro de Crédito en Chile. 2010
153. El análisis financiero dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II. 2010
152. Características sociodemográficas de las personas con doble cobertura sanitaria. Un estudio empírico. 2010

151. Solidaridad impropia y seguro de Responsabilidad Civil. 2010
150. La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros 2010
149. Fondos de aseguramiento agropecuario y rural: la experiencia mexicana en el mutualismo agropecuario y sus organizaciones superiores. 2010
148. Avaliação das Provisões de Sinistro sob o Enfoque das Novas Regras de Solvência do Brasil. 2010
147. El principio de igualdad sexual en el Seguro de Salud: análisis actuarial de su impacto y alcance. 2010
146. Investigaciones históricas sobre el Seguro español. 2010
145. Perspectivas y análisis económico de la futura reforma del sistema español de valoración del daño corporal. 2009
144. Contabilidad y Análisis de Cuentas Anuales de Entidades Aseguradoras (Plan contable 24 de julio de 2008). 2009
143. Mudanças Climáticas e Análise de Risco da Indústria de Petróleo no Litoral Brasileiro. 2009
142. Bases técnicas dinámicas del Seguro de Dependencia en España. Una aproximación en campo discreto. 2009
141. Transferencia Alternativa de Riesgos en el Seguro de Vida: Titulización de Riesgos Aseguradores. 2009
140. Riesgo de negocio ante asegurados con múltiples contratos. 2009
139. Optimización económica del Reaseguro cedido: modelos de decisión. 2009

138. Inversiones en el Seguro de Vida en la actualidad y perspectivas de futuro. 2009
137. El Seguro de Vida en España. Factores que influyen en su progreso. 2009
136. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2009.
135. Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales. 2009
134. Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula cut through. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008

124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento bootstrap. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007

111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El Fair Value de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005

96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender? 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político? 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004

80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001

64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000
51. Seguridades y riesgos del joven en los grupos de edad. 2000
50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999

48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998
39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996

30. El tiempo del directivo. 1996
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
25. El reaseguro financiero. 1995
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993

12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

## **LIBROS**

La Responsabilidad Civil en el ámbito de los ciberriesgos. 2017

Longevidad y envejecimiento en el tercer milenio. 2017

El Ahorro en perspectiva histórica. 2016

Lo bueno, si breve... Microrrelatos de Seguros. 2016

The risk of longevity and its practical application to Solvency II. 2015

Historia de FIDES –Federación Interamericana de Empresas de Seguros. 2015

El riesgo de longevidad y su aplicación práctica a Solvencia II. 2014

Historia del Seguro en España. 2014

Actas del III Congreso Internacional de Nuevas Tecnologías: sus repercusiones en el seguro: internet, biotecnología y nanotecnología: 12 y 13 de noviembre de 2012, Santiago de Chile. 2013

Emergencia y reconstrucción: el antes y después del terremoto y tsunami del 27F en Chile. 2012

Riesgo sistémico y actividad aseguradora. 2012

La historia del seguro en Chile (1810-2010). 2012

Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos. 2011

Desarrollo comercial del seguro colectivo de dependencia en España. 2010

La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2010

Museo del Seguro. Catálogo. 2010

Diccionario MAPFRE de Seguros. 2008

Teoría de la credibilidad: desarrollo y aplicaciones en primas de seguros y riesgos operacionales. 2008

El seguro de caución: una aproximación práctica. 2007

El seguro de pensiones. 2007

Las cargas del acreedor en el seguro de responsabilidad civil. 2006

Diccionario bilingüe de expresiones y términos de seguros: inglés-español, español-inglés. 2006

El seguro de riesgos catastróficos: reaseguro tradicional y transferencia alternativa de riesgos. 2005

La liquidación administrativa de entidades aseguradoras. 2005

## **INFORMES Y RANKINGS**

Desde 1994 se publican anualmente estudios que presentan una panorámica concreta de los mercados aseguradores europeos, de España e Iberoamérica y que pueden consultarse en formato electrónico en castellano y en inglés desde la página Web: [www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

Mercado español de seguros

Mercado asegurador latinoamericano

Ranking de grupos aseguradores europeos

Ranking de grupos aseguradores iberoamericanos

Panorama económico y sectorial 2018

Regímenes de regulación de solvencia 2018

Elementos para el expansión del seguro en América Latina 2017

Sistemas de Pensiones 2017

Los millennials y el seguro en España. 2016

Tendencias de crecimiento de los mercados aseguradores de América Latina para 2016

Estudio social sobre la jubilación: expectativas y experiencias. 2015

La percepción social del seguro en España 2014

Informe de predicción de la actividad aseguradora en España. 2014

La internacionalización de la empresa española: riesgos y oportunidades. 2014

El seguro en la sociedad y la economía españolas. 2013

Papel del seguro en el desarrollo sostenible. ICEA, 2013

Emprender en momentos de crisis: riesgos y factores de éxito. 2012

La percepción social del seguro en España. 2012



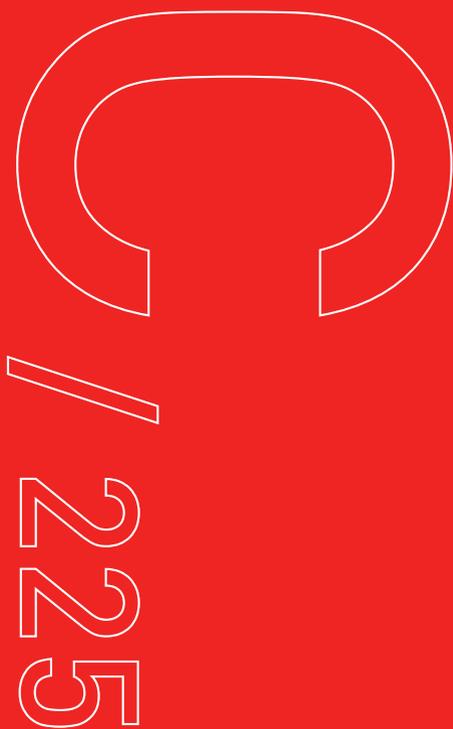
Puedes descargar la versión digital  
en el **Centro de Documentación**

[www.fundacionmapfre.org/documentacion](http://www.fundacionmapfre.org/documentacion)



**FM** Fundación **MAPFRE**

Fundación **MAPFRE**



Paseo de Recoletos, 23  
28004 Madrid (España)  
[www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

P.V.P.: 20€  
978-84-9844-695-1

