

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MUTUA DE ANDALUCÍA Y DE CEUTA (CESMA)¹

Los datos no podían ser más desalentadores. En febrero de 2014, se acababan de obtener los resultados de la encuesta de clima que cada dos años la Mutua realizaba entre sus empleados. Los tres nuevos indicadores que CESMA había introducido, en relación al nuevo sistema de evaluación del desempeño, se encontraban entre los diez más desfavorables de la encuesta (véase el Anexo 1). Tras los enormes esfuerzos que se habían realizado para implantar en la empresa un sistema formal de evaluación del desempeño, la Dirección de la Mutua analizaba con preocupación estos resultados. El proceso de implantación había sido muy arduo y había suscitado ciertas críticas, no solo por buena parte del personal sino también por algunos directivos de la entidad. En realidad, la Dirección de la Mutua tenía la impresión de que el sistema de evaluación del desempeño no estaba aún “rodado” del todo y estos datos venían a confirmar dicha impresión. Con cierta sensación de fracaso, la Dirección constataba que los objetivos que venían persiguiendo con el nuevo sistema estaban aún muy lejos de alcanzarse.

CESMA, MUTUA DE ANDALUCÍA Y DE CEUTA

CESMA era una mutua² colaboradora con la Seguridad Social, de carácter regional. En 1934, un numeroso grupo de empresarios ceutíes creó la “Mutua de Ceuta”, con el fin de garantizar la cobertura de los riesgos de accidentes laborales de sus trabajadores. Al poco tiempo, la entidad extendió su presencia y actividades a lo largo de toda la geografía andaluza. En 1991, como medida de refuerzo y unificación de la actividad propia de la Mutua, la empresa se fusionó con la Mutua Smat. Finalmente, en 2009 dio paso a su actual denominación, CESMA, Mutua de Andalucía y de Ceuta.

En diciembre de 2007, CESMA entró a formar parte como miembro fundador de Corporación Mutua. Ésta fue el resultado de un proceso de agrupación de Mutuas de

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Juan Paneque Macías del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² El Apéndice 1 describe brevemente el origen y funciones de las Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social.

Accidentes de Trabajo, que constituyeron una Mancomunidad, en un marco de coordinación y puesta en común de medios y recursos, para hacer más eficientes a las mutuas partícipes y facilitar que pudieran prestar un mejor servicio a su población protegida. Corporación Mutua fue el primer ente mancomunado del sector del que formaron parte ocho mutuas: CESMA, Ibermutuamur, MAC-Canarias, MC Mutua, Mutua Gallega, Mutualia, Solimat y Unión de Mutuas, cada una de las cuales mantuvo su identidad y personalidad jurídica propia.

El máximo órgano de gobierno de CESMA era la Junta General, integrada por todos los empresarios asociados y un representante de los trabajadores de la Mutua. Entre sus funciones destacaban el examen y aprobación de la memoria anual, la cuenta de resultados y la liquidación presupuestaria, la aprobación de los anteproyectos de presupuesto y, por último, la aprobación de la gestión realizada por la Junta Directiva. Elegida por la Junta General, la Junta Directiva era el órgano de gobierno directo e inmediato de la Mutua, ostentando su representación, dirección y administración. El Director Gerente, junto al Comité de Dirección, desarrollaba la gestión directa de la entidad, reportando sus actividades a la Junta Directiva. Junto a estos órganos, la Mutua disponía de dos órganos adicionales de participación institucional. Por un lado, la Comisión de Control y Seguimiento de la gestión de la Mutua, compuesta al 50% por representantes de los empresarios asociados y de los trabajadores protegidos. Por otro, la Comisión de Prestaciones Especiales, órgano integrado de forma paritaria por los representantes de los empresarios asociados y de los trabajadores protegidos, por el que se otorgan las prestaciones adicionales de asistencia social no incluidas dentro del campo de la Seguridad Social, a los trabajadores al servicio de las empresas asociadas.

Tras más de ochenta años de existencia, en febrero de 2014 CESMA contaba con más de 21.000 empresas asociadas, y atendía a un colectivo próximo a los 96.000 trabajadores, cerca de 67.000 por cuenta ajena y unos 29.000 autónomos. CESMA tenía su sede central en Ceuta y su ámbito de actuación se extendía a todo el territorio nacional. Disponía de nueve centros asistenciales repartidos por toda Andalucía (cinco de ellos con quirófano) y cuatro centros administrativos, en los que la asistencia sanitaria se prestaba a través de centros concertados. Al cierre del año fiscal 2013, la cifra de ingresos de la Mutua por las cotizaciones sociales de los trabajadores asegurados superó los 47 millones de euros. Su plantilla estaba compuesta por un total de 193 personas. El Anexo 2 muestra el organigrama directivo de la Mutua, así como la distribución del personal en los servicios centrales en Ceuta y en cada uno de los centros que la entidad tenía en Andalucía.

Las actividades que se desarrollaban en la Mutua se agrupaban en seis Direcciones de Área. La Dirección de Atención al Mutualista se ocupaba de la gestión con las empresas asociadas y los colaboradores de la Mutua (profesionales de la gestión laboral), siendo los principales interlocutores entre éstos y la Mutua. También se encargaba de la imagen y la comunicación pública de la entidad. La Dirección de Prestaciones llevaba a cabo la implantación, control y seguimiento de los expedientes de los trabajadores afiliados con derecho a una prestación económica, asegurando y facilitando el correcto cumplimiento de la legislación al respecto. La Dirección Médica controlaba el área sanitaria de cada

una de las Delegaciones, tanto en las actividades asistenciales y quirúrgicas, como en la gestión desde el punto de vista sanitario de los expedientes de invalidez. La Dirección de Calidad, Medio Ambiente y Prevención coordinaba e impulsaba el desarrollo del modelo de gestión de la Mutua, garantizando los requerimientos que avalaban las certificaciones de sus sistemas de gestión. Además, promovía, coordinaba y llevaba a cabo acciones preventivas que tenían como objetivo la disminución de la siniestralidad de las empresas. La Dirección Económica Financiera velaba por el cumplimiento de la normativa legal para la adecuada elaboración de las cuentas anuales, presupuestos anuales, control de gastos financieros, seguimiento de tesorería, ingresos y cartera de valores. Por último, la Dirección Jurídica se encargaba de la planificación legal, el control jurídico y el asesoramiento y defensa (en su caso) de la entidad. Los Directores de Área componían el Comité de Dirección Ejecutiva de la Mutua, al frente del cual estaba el Director Gerente y la Directora Adjunta.

EL ENCARGO DE LA JUNTA DIRECTIVA. UN NUEVO SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Todos los trabajadores de CESMA, en los diferentes ámbitos de relaciones laborales, estaban bajo el Convenio Colectivo perteneciente a Seguros, Reaseguros y Mutuas de Accidente de Trabajo firmado a nivel nacional. No obstante, la empresa gozaba de mejoras sobre el Convenio, acordadas entre la representación de los Trabajadores y la Dirección.

Entre ellas, CESMA tenía establecido un sistema de retribución variable para todo el personal, que estaba ligado a los resultados económicos positivos obtenidos tanto por la Mutua en su conjunto, como en cada una de sus Delegaciones Territoriales. El importe máximo de dicha retribución alcanzaba las 2,5 pagas, y se devengaba en base a los siguientes condicionantes:

- Una paga si la Mutua daba beneficio económico en su conjunto.
- Una paga si la Delegación Territorial al que estaba adscrito el trabajador tenía resultados positivos en la cuenta de Accidentes de Trabajo.
- Media paga si su Delegación obtenía resultados positivos en la cuenta de Contingencias Comunes.

En la Junta Directiva de cierre de cuentas celebrada en julio de 2008, el Comité de Empresa planteó formalmente la consolidación de dicha retribución variable, en base a los siguientes argumentos:

- La situación de crisis económica generalizada, que llevaba a una importante disminución de ingresos independientemente de la gestión de la Mutua, ponía en peligro la consecución de resultados económicos positivos.