

Fomentar el cambio apoyando a los aseguradores a servir los hogares de bajos ingresos

Briefing Note

Con el fin de servir de manera efectiva a los consumidores emergentes y de bajos ingresos, los proveedores de seguros deben realizar cambios significativos en la forma en que operan. Los cambios pueden incluir buscar formas costo-efectivas de entender las necesidades de un nuevo segmento de mercado, llegar a clientes a través de diferentes canales de distribución, administrar los gastos para ajustarse a márgenes más bajos por póliza, y desarrollar sistemas que procesan grandes volúmenes de transacciones. Las aseguradoras también pueden necesitar hacer cambios en cómo reclutan, capacitan, incentivan y retienen a su personal, cómo estructuran su organización, las tecnologías que utilizan y los socios con los que trabajan.

© ILO, Crozet

Comenzar un proceso de cambio para una aseguradora puede ser desalentador, especialmente dadas las dificultades que presenta el negocio para servir a este segmento del mercado. La implementación exitosa del cambio requiere que el proceso se administre cuidadosamente con un enfoque sistemático.

Esta nota presenta un proceso que las aseguradoras pueden utilizar para iniciar y gestionar los cambios necesarios para atender a los hogares de bajos ingresos. El proceso de seis pasos se probó con seis aseguradores que pasaron a través de un proceso de cambio.

PASO 1: IDENTIFICAR EL FUTURO DESEADO

Defina claramente el destino antes de embarcarse en un proyecto de gestión del cambio. Cuanto más específicos y detallados sean los objetivos finales - definidos como el "futuro deseado" - mayores serán las posibilidades de alcanzarlos. Una aseguradora debe comprender la situación interna y externa actual, definir una visión y meta claras y construir una comprensión del mercado de bajos ingresos entre la gerencia y el personal. En todos los casos que hemos estudiado, el futuro deseado fue desarrollado por la alta gerencia y se alineó con una estrategia organizacional más amplia.

PASO 2: ASEGURAR EL COMPROMISO DE TODAS LAS PARTES

Asegúrese de que el compromiso esté asegurado entre la alta gerencia, el personal y las entidades asociadas, para que acepten los cambios y estén listos para su implementación y posibles consecuencias. Use evidencia para crear un sentido de urgencia para los cambios necesarios. El personal debe estar convencido de que juega un papel importante en el proceso de cambio.

PASO 3: ORGANIZARSE PARA EL CAMBIO

Las aseguradoras son instituciones grandes con estructuras y procesos múltiples. Dependiendo de la escala del cambio propuesto, algunas o todas estas estructuras podrían necesitar estar involucradas. Esto requiere un enfoque planificado para que los objetivos de negocio en curso no se vean afectados y que la transformación se logre sin problemas. Es importante crear primero una estructura administrativa y de presentación de informes, desarrollar incentivos y medidas de responsabilidad para el personal, y finalmente eliminar los obstáculos estructurales para el cambio.

PASO 4: IMPLEMENTAR CAMBIOS

Cualquiera que sea la duración y la calidad de la preparación, la fase de implementación es el momento de la verdad. Si se implementa bien, la visión, los objetivos estratégicos y el plan se vuelven tangibles durante la etapa de implementación. Las tareas clave dentro de la fase de implementación incluyen centrarse en las prioridades, desarrollar herramientas para ayudar al personal a desarrollar nuevas habilidades y completar tareas, y construir sistemas que se adapten a las necesidades de los clientes de bajos ingresos. Cuando la implementación resulta lenta, es crucial entender por qué: ¿fue la falta de habilidades, recursos, cultura o confianza? Finalmente, ningún cambio es posible sin errores. Los riesgos de errores deben analizarse al inicio del proyecto y monitorearse en todo momento. Se debe prestar especial atención a los riesgos con mayor impacto y a los riesgos altamente correlacionados. Este análisis de riesgos se puede actualizar trimestralmente para tener en cuenta los nuevos desarrollos.



PASO 5: ÉXITO DE LAS MEDIDAS Y LA COMUNICACIÓN

Con planes de trabajo que abarcan de dos a tres años, gestionar las expectativas y definir el éxito puede ser un desafío. El compromiso del personal, la administración y el accionariado depende de resultados tangibles. Si no hay éxito en las etapas iniciales de un proceso de cambio, el personal operativo puede desanimarse y se puede perder el compromiso de la alta gerencia. Por lo tanto, un proyecto de gestión del cambio debe planificarse de manera que los logros rápidos puedan ser alcanzados y demostrados en un período de entre seis y dieciocho meses. Además, el proceso de cambio y sus éxitos deben ser ampliamente comunicados. El cambio se enfrenta a mayor resistencia cuando la información está limitada a un pequeño grupo formado por el equipo del proyecto y la alta dirección.

PASO 6: CAMBIO PRINCIPAL

Con cualquier nuevo proceso o cambio, existe el peligro de que las cosas vuelvan a ser como antes. Por lo tanto, los cambios deben integrarse en los procesos y estructuras de la empresa y deben estar anclados en su cultura. La cultura solo cambiará después de que las acciones cambien y esas nuevas acciones rindan resultados. Es por esto que la cultura suele ser uno de los últimos cambios. El enfoque del ejercicio de gestión del cambio debería estar en cambiar las conductas de las personas y crear sistemas para permitir que estos comportamientos se mantengan a lo largo del tiempo, de modo que la cultura central cambie eventualmente. Esté atento a la oportunidad de un proceso de innovación inversa; las experiencias de nuestros socios han demostrado cómo los cambios realizados para el segmento de clientes micro o emergentes también pueden dar como resultado mejoras para el negocio tradicional.

Para servir al mercado de bajos ingresos de manera efectiva se requiere que las aseguradoras realicen un proceso de cambio sistemático. Las organizaciones necesitan centrarse más en el cliente y deben ser más eficientes e innovadoras. Para hacerlo, necesitarán comprender y responder de manera más eficiente a las necesidades del cliente; mejorar las operaciones y la capacidad del personal; construir nuevas alianzas; y mejorar la administración, la estructura organizacional y la gestión de riesgos.

El cambio es posible. Un esfuerzo sistemático que es planeado e implementado de manera apropiada puede ser efectivo. Sin embargo, el cambio nunca termina. Cada futuro deseado necesita ser validado regularmente a medida que el contexto - en el cual una organización opera - cambia.



El Programa de Finanzas Solidarias de la OIT trabaja con el sector financiero para contribuir a la agenda de la OIT para el trabajo decente. En este contexto, nos relacionamos con bancos, instituciones microfinancieras, cooperativas de crédito, aseguradoras, inversionistas y otros para probar nuevos productos, enfoques y procesos financieros. El Programa Impact Insurance contribuye al Programa de Finanzas Solidarias trabajando con la industria aseguradora, los gobiernos y los socios para aprovechar el potencial del seguro en términos de desarrollo económico y social.