

**62**

**Creatividad, innovación y tecnología  
en la empresa de seguros**

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**





**62**

**Creatividad, innovación y tecnología  
en la empresa de seguros**

Estudio realizado por: Miguel Ángel Martínez Boix  
Tutora: M<sup>a</sup> Cinta Gisbert López

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2005/2006

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación

Quisiera dedicar y agradecer a las siguientes personas, que han hecho posible que este documento sea una realidad:

En primer lugar y sobretodo a mi esposa, Isabel por todo el apoyo que me ha brindado durante este último año, soportando mis ausencias y cuidando a nuestro mayor tesoro, nuestro hijo Lucas.

A mi compañera, la profesora M<sup>a</sup> Cinta Gisbert, por todo el apoyo que siempre me ha brindado y en esta última ocasión, en el papel de tutora.

A todos mis compañeros de promoción del Master, cuyos conocimientos, experiencias y anécdotas han permitido enriquecerme en el plano profesional y personal.

Y a mi empresa GESFINMED, por la oportunidad brindada al hacer posible la realización de este Master.



## Resumen

A nadie escapa la importancia que hoy día tiene la necesidad de adaptación de la Empresa, ante los cambios acaecidos en el entorno que les rodea, impregnados de cambios turbulentos, donde la creatividad y la innovación están llamadas a jugar un papel muy importante en este proceso de adaptación, necesario para asegurar la supervivencia de la compañía a lo largo del tiempo. Además todo este proceso tendrá un efecto – en teoría positivo – sobre el factor tecnológico de la empresa.

Lógicamente la empresa de seguros no escapa de este fenómeno, y con el presente documento se persigue que los responsables de estas entidades, conozcan la importancia de la creatividad y la innovación como un activo intangible necesario para competir con éxito en el entorno actual.

## Resum

A ningú escapa la importància que hui en dia té la necessitat adaptació de l'Empresa, davant dels canvis succeïts en l'entorn que els rodeja, impregnats de canvis turbulents, on la creativitat i la innovació estan cridats a jugar un paper molt important en aquest procés d'adaptació, necessari per a assegurar la supervivència de la companyia al llarg del temps. A més tot aquest procés tindrà un efecte – en teoria positiu – sobre el factor tecnològic de l'empresa.

Lògicament l'empresa d'assegurances no escapa d'aquest fenomen, i amb el present document es persegueix que els responsables d'estes entitats, coneguin la importància de la creativitat i la innovació com un actiu intangible necessari per a competir amb èxit en l'entorn actual.

## Summary

Nowadays the necessity of adaptation of the Company is very important, before the changes of the surroundings that surround to him, impregnated of turbulent changes, where the creativity and the innovation play a very important role in the adaptation process, necessary to assure the survival the company throughout the time. This process will have an effect, in positive theory, on the technological factor of the company.

Logically the company of insurances also is affected, and in the present document it is explained that the managers of these organizations, know the importance the creativity and the innovation like intangible assets necessary to compete successfully in the present surroundings.



# Índice

1	Introducción.....	9
1.1	Naturaleza del Cambio.....	10
1.2	Caracterización del entorno actual del sector de seguros.....	11
2	Precisiones Terminológicas: Innovación, Tecnología y Cambio Organizativo. Los activos intangibles.....	17
2.1	La creatividad.....	17
2.2	La innovación.....	18
2.3	La tecnología.....	21
2.4	El cambio organizativo.....	23
2.5	La importancia de los “intangibles”.....	25
2.5.1	¿En qué consisten los activos intangibles?.....	27
2.5.2	Componentes de los activos intangibles.....	28
2.5.3	¿Cómo se valoran los intangibles en las compañías de seguros?.....	30
3	Por qué creatividad e innovación.....	33
3.1	Introducción de la creatividad en la empresa de seguros.....	33
3.1.1	Mecanismos para estimular la creatividad en la empresa de seguros.....	34
3.1.2	Instrumentos de canalización de la creatividad individual: los sistemas de sugerencias.....	36
3.1.3	La creatividad a nivel colectivo: el equipo de trabajo y los círculos de creatividad.....	38
3.1.4	La creatividad a nivel corporativo o global: cultura creativa.....	49
3.2	Innovación.....	52
3.3	La necesidad del cambio.....	60
3.3.1	La problemática de la implantación de innovaciones.....	62
4	El factor tecnológico en la empresa de seguros.....	69
4.1	Las TIC´s en la empresa de seguros.....	70
4.2	Rasgos característicos de las TIC´s en el sector de seguros.....	73
4.3	La influencia de las TIC´s en la estructura del sector asegurador.....	76
5	Conclusiones finales.....	79
6	Bibliografía.....	81
	ANEXO I.....	83



# **Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros**

## **1 Introducción**

A nadie escapa la importancia que hoy día tiene la necesidad de adaptación de la empresa en general, y la de seguros en particular, ante los cambios acaecidos en el entorno que les rodea, impregnados de cambios turbulentos, debido en cierta medida a la globalización y al aumento de la competitividad nunca conocidos hasta ahora.

Ante este panorama, el dirigir a las empresas por el camino del éxito supone una concepción de la competitividad empresarial, sustentada en la necesaria introducción continua de innovaciones y la consideración de esta última como una variable de utilidad estratégica.

La consideración de la innovación – y por consiguiente también de la creatividad – como factores que pueden contribuir al éxito de la compañía, lleva asociada la consiguiente necesidad de cambio en el seno de la organización.

Para la consecución de estos objetivos perseguidos, se intentará resumir las más importantes aportaciones realizadas sobre los temas tratados, para adaptados a la realidad de la actividad aseguradora, y que de esta forma sirva de elemento de reflexión y análisis que permita aprovechar este elemento intangible – como es la creatividad así como la actividad innovadora –, en el propósito principal de adaptar con éxito a la empresa de seguros, a los cambios acaecidos en el entorno.

En primer lugar se presentará un modelo de análisis del nuevo escenario al que se ha de enfrentar la empresa: cuales son sus características, sus peligros y sobretodo sus posibilidades, para hacer que esa realidad en apariencia negativa, poder obtener al mismo tiempo, las oportunidades para garantizar, no solo la supervivencia de la organización, sino que permita aumentar el nivel de éxito de la misma.

A continuación se analizará el factor, llamado a beneficiarse más directamente de los frutos obtenidos de la actividad creativa e innovadora, siendo el factor tecnológico, y sobretodo aquellas tecnologías relacionadas con la información y la comunicación, pues son, como se verá más adelante, las más importantes y las que más presentes están en el inventario tecnológico de las compañías de seguros.

En todo este análisis no se puede dejar de lado un fenómeno directamente asociado a cualquier iniciativa creativa o innovadora y que tenga su resultado sobre el acervo tecnológico de la empresa de seguros y es el relativo al cambio que provocará en el seno de la organización. Este cambio va a afectar a un conjunto de elementos del interior de la misma que deben de tratarse adecuadamente para la consecución con éxito de la actividad innovadora, como son la preparación del ambiente a la aceptación del cambio, así como las medidas a tomar para evitar que fuerzas ajenas a la iniciativa de cambio, puedan oponerse al mismo, haciendo fracasar la implantación de la mejora perseguida.

## 1.1 Naturaleza del Cambio

En un entorno está en continua evolución, además de una forma hasta ahora desconocida; este hecho establece un paradigma en el cual aquellas empresas que no son capaces de desarrollar una adecuada capacidad de cambio, no solo están viendo reducida su capacidad competitiva de una forma cada vez más importante, sino que están poniendo en serio peligro su continuidad en un futuro no tan lejano. Al mismo tiempo, la experiencia ha venido demostrando reiteradamente que ninguna organización, independientemente de su tamaño o posición en el mercado, puede permanecer inmune a este proceso de cambio.

Desde otra perspectiva se puede entender que mediante la adaptación de las organizaciones empresariales a los cambios del entorno, se fomenta toda actividad destinada a la innovación y que, por lo tanto, provoca a su vez transformaciones internas en las empresas. Como se puede observar se trata de una unión de doble sentido.

La propia dinámica evolutiva de las condiciones del entorno, provocan en determinados momentos un giro de las tendencias del mismo, que los responsables de las empresas deberán aprender a detectar y aprovechar, incorporando el cambio al interior de sus propias organizaciones. Cualquier cambio en el entorno implica por tanto un cambio en la empresa, de ahí la importancia en llevar a cabo un análisis detallado de todas las variables que afectan la actividad de la empresa.

Ante esta perspectiva, la problemática reside en la aceptación de la existencia de esos cambios y en la introducción de las condiciones necesarias que permitan a la empresa de seguros adecuar su comportamiento, de tal forma que le permita introducir los cambios necesarios – derivados de una innovación – siempre en sintonía con la esencia de su propio negocio. Lógicamente – y como se verá más adelante – esta adecuación del comportamiento debe iniciarse desde la dirección, que es la que debe fomentar y participar activamente en todo este proceso, introduciendo las modificaciones necesarias, dentro de la organización, que faciliten la acción tanto de la creatividad como de la innovación. De esta forma, y una vez que los máximos responsables de la organización se hayan “convencido”, este cambio en el comportamiento de la organización, se podrá transmitir a todos los integrantes de la empresa, como paso necesario hacia el éxito del cambio introducido.

En esencia lo que se trata en todo este proceso es introducir en la cultura existente en la empresa de seguros, los elementos necesarios adoptando una serie de normas compartidas por el conjunto de la organización, que incentive la actividad creativa necesaria para que surjan las ideas, que tras un proceso innovador, termine por implantar las mismas de forma exitosa.

Así la asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más significativamente ha contribuido a la introducción del cambio en la empresa y al mantenimiento de su competitividad. Se constata que los nuevos productos o servicios ayudan tanto a mantener la cuota de mercado de la empresa como a incrementar los beneficios en esos mismos mercados. Incluso la opción innovadora puede proporcionar a la empresa de seguros, introducirse en un ramo o en un mercado que “actuando como siempre”, le hubiera sido muy difícil alcanzar.

Bajo esta filosofía se debe generar en el conjunto de las empresas de seguros una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación, ya que las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Se trata de una “innovación continua” que implica que, en las empresas que emprenden este camino, la innovación no tiene un punto final, no se formula para alcanzar una meta concreta, sino que se incorpora a la propia estrategia global de la empresa, como parte integrante de la misma.

## **1.2 Caracterización del entorno actual del sector de seguros**

A continuación se van a relacionar una serie de características, que actualmente posee el sector de seguros<sup>1</sup>, con el fin de situar el escenario donde están llamadas a participar las empresas de seguros.

Antes de avanzar en este tema resulta conveniente establecer una definición general de que se entiende por el entorno de la organización, y en este sentido se puede definir como todo aquello que esta fuera de los límites de la empresa. Pero esta primera definición, aunque resume de forma muy clara que se entiende por entorno, necesita de un desarrollo más detallado.

Lógicamente esta relación, no contienen todas las características de dicho entorno específico de seguros, ni mucho menos se trata de una lista cerrada, simplemente se pretende ilustrar la complejidad con la que se encuentran las empresas en el entorno actual, y establecer en cierto modo el origen de las necesidades de cambio que continuamente se ven sometidas las empresas.

En primer lugar hay que destacar, que el entorno, en general, donde las empresas realizan su actividad diaria, es cada vez más dinámico y cambiante. Aspectos como:

- La globalización e intensificación de la competencia.
- El avance tecnológico.
- El aumento de las exigencias de los consumidores.
- Las características de los recursos humanos
- Así como la evolución constante de los modelos normativos, por citar algunos ejemplos.

Otorgan al entorno niveles crecientes de incertidumbre que las empresas han de saber afrontar día a día de forma exitosa. Dicho esto, dependerá de la capacidad que tengan las empresas de seguros, no solo de adaptación al entorno, sino incluso de su capacidad para introducir modificaciones en dicho entorno, para determinar tanto su supervivencia, como sus posibilidades de desarrollo en el futuro.

---

<sup>1</sup> Lógicamente cuando se refiere al “sector de seguros” así como “empresas de seguros” a lo largo de todo el trabajo, se está refiriendo a todos las figuras que intervienen en dicho sector, desde las compañías de seguros propiamente dichas, es decir, las que actúa bajo la forma de Sociedades Anónimas, como de otra naturaleza: Mutualidades, Entidades Bancoaseguradoras, Gestoras de Fondos de Pensiones, E.S.P.V’s, Compañías Extranjeras que actúan en LPS, Mediadores, etc.

Desde esta perspectiva, para mantener este éxito constante, dependerá en gran medida de las relaciones que mantiene la empresa con su entorno, por tanto, de su capacidad de respuesta ante los cambios o exigencias acontecidos fuera de la empresa.

Esta necesidad de adaptación a los cambios, se traduce en esencia, de un problema de organización interna, es decir, dependerá de los factores determinantes de la eficiencia organizacional – estructura, sistemas de información y decisión, relaciones internas, etc. –, que le permita conocer todo aquello que ocurre en el exterior de la misma. Una vez conocidos las nuevas condiciones del entorno, la empresa de seguros deberá introducir los cambios necesarios para poder dar respuesta al nuevo paradigma establecido tras un cambio en el entorno.

En definitiva este último planteamiento coincide en líneas muy generales, con el planteado a lo largo de este análisis, es decir establecer una serie de principios y medidas encaminados a permitir a la empresa de seguros ser consciente de estos cambios y traducirlos en respuestas empresariales que eviten poner en peligro la supervivencia de la compañía.

Como consecuencia del planteamiento anterior, se establece la necesidad que tiene la empresa de conocer con la mayor exactitud posible el entorno, sus características más importantes y su posible evolución futura, y de esta forma establecer cuales son los factores externos que mayor influencia tendrán sobre la actividad de la compañía, y así poder tenerlos muy presente en la planificación futura de la empresa.

Una forma objetiva y sistemática para conocer el entorno que rodea a la organización, y siguiendo el esquema establecido por Fernández y Fernández<sup>2</sup> y representado por la Figura 1, es a través de la siguiente dicotomía, que permitirá establecer qué características afecta de forma más directa a la compañía:

- Entorno genérico o general: es aquel que afecta a la totalidad de las empresas de una sociedad determinada, englobando los elementos que comparten.
- Entorno específico: siendo aquel que afecta a cada empresa en particular, de una forma más directa.

De esta forma dentro del primer grupo podemos englobar todos aquellos elementos que afectan al conjunto de empresas de una economía, que en el caso español, se pueden enumerar los siguientes:

- De índole económico, ejemplos como la fase en la que se encuentre el ciclo económico, ya sea recesión, estancamiento o expansión, la evolución de los precios – y su reflejo cuasiautomático en los precios de los seguros –, la política económica del momento, el grado de competencia existente en la economía, etc.
- Otro factor de carácter genérico que afectan a las compañías, es el referido al ámbito legal, englobando a las legislaciones de distintos ámbitos del Derecho – civil, mercantil, laboral, y sobretodo fiscal – que van a regular las relaciones

---

<sup>2</sup> Fernández y Fernández (1988)

entre las empresas y los demás agentes que tienen relación con la misma. Otro punto a tener muy en cuenta en este ámbito, se encuentra en la legislación comunitaria que continuamente va “introduciéndose” en la normativa nacional, afectando lógicamente a la normativa de seguros.

- Los siguientes factores genéricos son los conocidos como factores socioculturales, destacando que van a influir especialmente en el nivel, la estructura y los tipos de consumo, así como en la disponibilidad y en el nivel de cualificación de la mano de obra. Entre otros cabe indicar las pautas culturales y sistema de valores que siga la sociedad, que tendrán un efecto directo sobre temas como el consumo, la calidad de vida, el ahorro, etc.; el nivel educativo de la población; la distribución de la renta; la estructura de clases sociales; el volumen de población y la tendencia que presenta, así como su estructura por edades, sexos, etc.

Por ejemplo, en el caso de la población española, existen ciertos factores de este último tipo, que son muy importantes conocer y predecir, por los efectos que la evolución de los mismos pueden tener sobre la actividad aseguradora, como por ejemplo:

- o Destino mayoritario del ahorro a la adquisición de la vivienda.
  - o Elevada confianza en el sistema público de Salud y Pensiones.
  - o Crecimiento del porcentaje de la población “mayor” sobre el total de la población.
  - o Elevadas tasas de endeudamiento, etc.
- Por último, se puede establecer como parte de este entorno genérico, los factores tecnológicos, que más adelante se verán con más detalle, pero se puede anticipar que el avance que se está produciendo en ciertas tecnologías, está teniendo una influencia capital en la actividad de prácticamente todos los sectores de la economía – entre ellos el sector asegurador –, tanto en forma de nuevos productos y servicios, como nuevos procesos que se derivan del avance imparable en el mismo.

El entorno específico, definido anteriormente como aquel que afecta a cada empresa en particular, es decir que estará formado, de entre todos los elementos que definen el entorno genérico, por aquellos que le afecten de forma más directa en la evolución de su actividad.

Así por ejemplo, una modificación en la normativa fiscal relacionada con la tributación del ahorro y de la vivienda, no le afectará igual a una Compañía de Bancaseguro cuya actividad principal sea el ramo de Vida – Ahorro, que a una Compañía Multirramo, donde el peso del ramo de Vida – Ahorro suponga un porcentaje residual de su actividad.

Lógicamente cualquier cambio en el régimen financiación, prestaciones o coberturas que otorga el sistema público de sanidad, va a afectar directamente al negocio realizado por aquellas compañías de seguros que actúan en el ramo de Salud.

Otro hecho contingente, en este caso que afectará a las compañías que actúan en el ramo de Autos, es el relativo a la dureza con la que los poderes públicos aplican la normativa de circulación, así como su actualización, representada por la reciente entrada en vigor del “carné por puntos”.

Otro ejemplo reciente, se encuentra en la configuración del sistema de asistencia a la población dependiente, esbozada por la reciente Ley de Dependencia, donde se han marcado las líneas maestras que configurarán el futuro Sistema Nacional de Dependencia, donde el sector público se ha reservado una amplia parcela de actuación, en detrimento de la acción privada que pudieran realizar las compañías de seguros que decidieran participar de este negocio.



**Figura 1:** Caracterización del entorno actual de la empresa de seguros

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede ver en estos ejemplos – de los que se podían añadir muchos más –, la configuración del entorno específico de cada compañía dependerá de muchos factores y características internas, y debido a este hecho, es muy importante que la

empresa conozca con gran detalle la configuración de “su” entorno específico, ya que entre otras cosas, debido a esa “proximidad” le permitirá, en la medida de sus posibilidades influir sobre el mismo, para hacerlo más acorde con sus intereses y le sea de esta forma más favorable.

Una de los estudios más importantes e interesantes que puede realizar la compañía de su entorno genérico, es el denominado “análisis estructural” y derivado del mismo, la identificación de las fuerzas competitivas, aspecto ampliamente estudiado en el análisis organizativo y que tan se realizará una referencia al mismo<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El análisis estructural del entorno específico y la identificación de las fuerzas competitivas ha sido ampliamente desarrollado por Porter.



## **2 Precisiones Terminológicas: Innovación, Tecnología y Cambio Organizativo. Los activos intangibles**

### **2.1 La creatividad**

Un concepto muy relacionado con la innovación es el concepto de creatividad, pues se sitúa como paso previo en todo un proceso que va desde la generación de una idea – fruto de la creatividad – y tras una serie de fases posteriores, permite convertir esa idea en un bien o en un servicio útil, es decir en una innovación.

El concepto de creatividad – a efectos al presente análisis – se le puede definir como “la acción o proceso mental por el cual se logran encontrar nuevas combinaciones de los conocimientos e ideas ya existentes y que obtiene un resultado totalmente original y nuevo, es decir una nueva idea”.

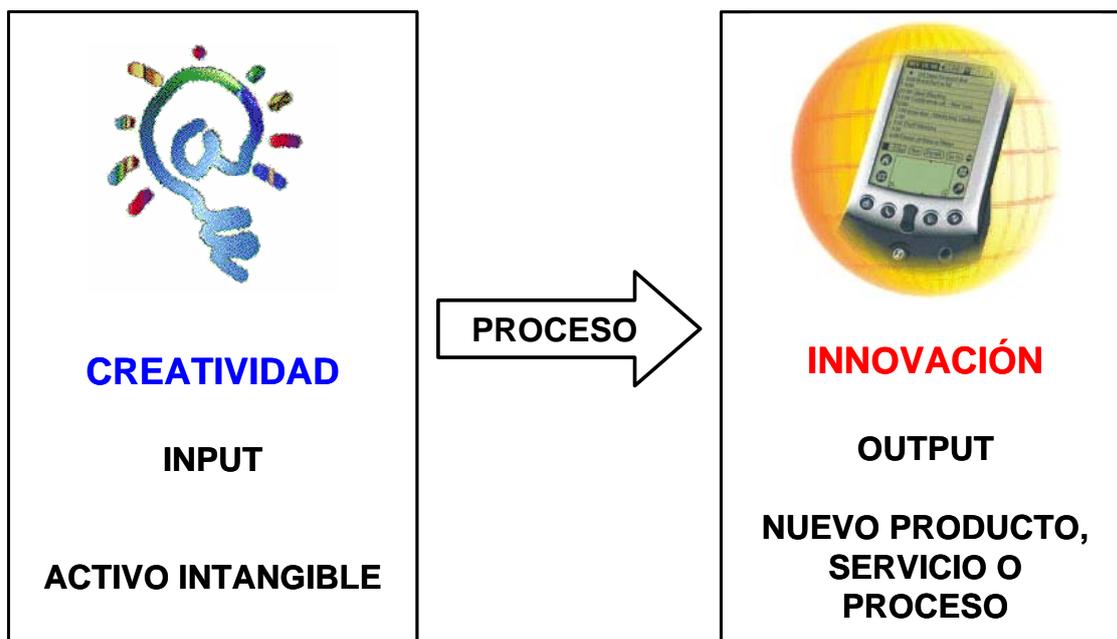
Fruto de la anterior definición, parece que este proceso de obtención de ideas, está sujeto principalmente al azar o a un momento de inspiración, es decir a la espera que se encienda la “bombilla” que permita obtener la nueva idea, pero a ese “estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado” hay que sumarle una fase de reflexión y trabajo estructurado, que permitirá que se obtenga el resultado novedoso esperado. Y es que el ejemplo más ilustrativo de este hecho, viene de la mano de Thomas Alva Edison, genial inventor que a lo largo de su vida registró 1.093 patentes, entre ellas la bombilla<sup>4</sup>, dijo sobre la creatividad, que ésta “es uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración, es decir de arduo trabajo”.

Con lo cual se puede concluir diciendo que la creatividad es una habilidad humana, un intangible, que como se verá más adelante, las empresas de seguros pueden potenciar en el seno de la misma, o desarrollar la imaginación y la capacidad de generar ideas de sus empleados – y otras personas que se relacionan con la empresa –, pues en la base de estas, derivará la capacidad que tiene la compañía para producir innovaciones que le permita mejorar el valor de la misma. Este estrecho vínculo existente entre la innovación y la creatividad, hace que su análisis se realice conjuntamente.

Esta relación, que más adelante se concretará a través del proceso creativo-innovador, podemos representar a través de la Figura 2, donde aparece en el origen de esta relación la creatividad, como activo intangible que potencialmente poseen todas las empresas de seguros, y el output representado por ese nuevo producto, servicio o proceso, es decir la innovación, que le permitirá a la empresa o bien adaptarse a los nuevos cambios de su entorno global, o bien conseguir una ventaja competitiva, en la medida que cuenta con un elemento nuevo, y que por tanto no poseen el resto de empresas competidoras, y que si es capaz de mantener a lo largo del tiempo, le supondrá un mayor valor final.

---

<sup>4</sup> Dicho sea de paso, la bombilla es el icono por antonomasia de la creatividad.



**Figura 2:** Creatividad e innovación

**Fuente:** Elaboración propia

Bajo este enfoque, parece más interesante el estudio de la creatividad y su utilización dentro de la empresa de seguros, buscando un equilibrio entre la gestión de la actividad propia del sector donde desarrolla su actividad la empresa<sup>5</sup> y la introducción de la actividad creativa en el seno del negocio asegurador. Este enfoque constará de dos partes: una relacionada con las características de la organización que estimulen o estorben a la innovación y otra parte que incluye procedimientos y sistemas formales especiales para la búsqueda y uso de ideas, en un intento de “procedimentar” la actividad creativa e innovadora.

## 2.2 La innovación

Tradicionalmente existía la idea que el sector servicios era un sector que desarrollaba poca actividad innovadora y que consumía innovaciones producidas por el sector de las industrias manufactureras. Sin embargo, en los últimos años cada vez hay más evidencia de que el sector servicios juega un papel importante en el uso y generación de innovaciones, si bien la innovación en este último sector tiene unas características específicas. Por ello, existe un interés creciente por el estudio de la innovación en el sector servicios y su importancia como motor de crecimiento de la economía<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Pues la actividad aseguradora tiene unas características propias que no se pueden omitir en el desarrollo de este enfoque, empezando por ejemplo por la configuración de la cadena de valor de las empresas de seguros y sobre el cual existe un detallado análisis del mapa de procesos de la actividad aseguradora dentro del informe titulado “La gestión por procesos en el sector asegurador”, editado por ICEA.

<sup>6</sup> Jacob, Tintoré y Torres (2001)

Al tratarse el sector de seguros, de un subsector dentro de los servicios, irremediablemente se ve arrastrado en cierta medida por esta “reciente” corriente innovadora, prestándose cada vez una mayor atención a las actividades relacionadas con la innovación, no solo en las innovaciones relacionadas con las tecnologías, aquellas que tienen resultado en la organización o en los procesos.

Pero antes de avanzar en el tema, sería interesante asentar una serie de conceptos que irán apareciendo a lo largo de todo este estudio, y que conviene precisar, empezando por el concepto de innovación.

Uno de los primeros teóricos organizativos que definió el concepto de innovación así como su importancia económica, fue el economista austriaco Schumpeter<sup>7</sup>. En su definición destaca la relación estrecha entre innovación e invento, que no son necesariamente el mismo concepto. Las innovaciones implican desarrollos de los inventos, institucionalizando nuevos métodos de producción o introduciendo los nuevos productos o servicios en el mercado.

Más recientemente se ha definido la innovación como la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que tienen éxito en el mercado. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizativas. Por ello, se puede distinguir entre innovaciones tecnológicas y “no tecnológicas”. Las primeras implican productos, servicios o procesos nuevos o mejorados gracias a la tecnología. Las segundas consisten en nuevas formas de organización o gestión de la empresa o nuevos comportamientos en el mercado.

Una novedad importante dentro de la desarrollo del concepto innovación relacionada con la generada en los servicios, viene de la mano de la nueva edición, la tercera, del Manual de Oslo de la OCDE<sup>8</sup>. En las dos anteriores ediciones de este manual, el marco conceptual y metodológico relacionado con la innovación, estuvo enfocado inicialmente a las industrias manufactureras, por lo que al hablar de innovación se centraba fundamentalmente en innovaciones tecnológicas de proceso y de producto, con muy escasas referencias a las innovaciones no tecnológicas, que en el caso de sectores más orientados a la prestación de servicios, suelen tener un peso muy importante dentro de su actividad innovadora.

Según la última edición del manual, establece una nueva definición de innovación: “Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas”.

A partir de esta definición, y siguiendo esta edición de manual, se puede establecer la siguiente tipología de innovación, que se resumen de la siguiente forma:

- Una innovación “de producto” es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes

---

<sup>7</sup> Schumpeter (1939)

<sup>8</sup> Manual de Oslo (en adelante manual) OCDE (2005)

y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

- Una innovación “de proceso” es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
- Una innovación “de marketing” es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.
- Una innovación “organizacional” es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

El actual manual evita nombrar a la innovación como tecnológica, en cuanto el adjetivo “tecnológica” – utilizado en las dos primeras ediciones – restringe considerablemente el alcance de lo que se considera innovación, complementando el alcance de este concepto con la incorporación de las innovaciones de marketing y organizacionales<sup>9</sup>.

Este último apunte, tiene especial relevancia, pues permite separar el hasta ahora clásico binomio entre innovación y tecnología, que aunque para el sector primario y secundario tiene cierto sentido, cuando al sector de los servicios – y consecuentemente del sector de seguros – parece que dicha relación no tiene que ser tan directa.

Es evidente que el uso de nuevas tecnologías aplicadas al negocio asegurador tienen un efecto claramente positivo, pero este hecho no debe eximir a los responsables de las entidades aseguradoras a que antes de acometer un proyecto innovador mediante la implantación de una nueva tecnología, se deba llevar a cabo una reflexión o análisis previo al lanzamiento de dicho proyecto, con el fin de determinar si el avance conseguido va a tener efectos sobre las capacidades tecnológicas de la compañía, y además va a suponer una mejora en otros aspectos de la actividad aseguradora. Lo que se pretende con este análisis, es evitar llegar a una situación “absurda” creada después de introducir una innovación “tecnológica”, y terminar haciendo lo mismo, pero más rápido.

Para finalizar este breve repaso al concepto de innovación, se pueden establecer la siguiente tipología atendiendo al grado de novedad de la innovación, distinguiéndose entre:

- Innovación incremental: Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativas, cuando se suceden continuamente de forma acumulativa pueden constituir una base permanente de progreso. Este es el camino seguido por muchas compañías de seguros, a la hora de “mantener al

---

<sup>9</sup> Sánchez y Castrillo (2006)

día” sus productos o servicios, incorporando mejoras a las prestaciones que ofrecen, sin suponer el nacimiento de un producto o servicio realmente nuevo.

- Innovación radical: Implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos/servicios o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, si surgen con cierta frecuencia. Se trata de la situación típica en la que la utilización de un principio científico nuevo provoca la ruptura real con las tecnologías anteriores. Un claro ejemplo lo constituye el microprocesador y el efecto que ha tenido sobre toda la actividad económica.

## 2.3 La tecnología

A nadie escapa, que actualmente existe un proceso imparable, en cuanto a la importancia cada vez mayor, que tiene el factor tecnológico en el negocio asegurador, destacando especialmente, y como se verá más adelante, la influencia ejercida sobre el negocio asegurador de un tipo de tecnologías, conocidas bajo el nombre de tecnologías de la información y la comunicación, que no solo están presentes en gran número de procesos de la actividad de seguros, sino que a través de ellas se obtienen la mayoría de innovaciones que se dan en el sector asegurador<sup>10</sup>.

El concepto de tecnología es ambiguo, y con frecuencia se ha asociado la tecnología a elementos como la maquinaria o aparatos que funcionan de forma autónoma, marginando los aspectos relacionados con el conocimiento que posibilitan su existencia. La tecnología es mucho más que dicha maquinaria, ya que se trata de conocimiento práctico orientado a la acción, es decir, supone la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas. En definitiva se trata de un conocimiento cuya aplicación está orientada a un fin concreto, como pueda ser la resolución de problemas.

La tecnología de la que haga uso una empresa, puede ser creada por ella misma o adquirida del exterior. El único agente imprescindible para que exista innovación tecnológica es la empresa, ya que es la responsable de su utilización para introducir el cambio.

La tecnología hace referencia a un conjunto de medios y conocimientos orientados a la consecución de un fin de índole práctico. La tecnología no solo representa la capacidad de utilizar métodos, instrumentos y equipos para obtener resultados prácticos, pues exige además la comprensión profunda de las limitaciones y perspectivas de dichas habilidades y la capacidad de mejora de las mismas, por lo

---

<sup>10</sup> Este hecho se viene repitiéndose en los últimos años, dentro de la Semana del Seguro organizado por INESE, en la cual se le reserva un espacio importante a una jornada monográfica de “Nuevas Tecnologías aplicadas al Sector Seguro”, donde Entidades Aseguradoras, y sobretudo Empresas de Consultoría muestran sus bondades de cara a la tecnificación del sector, pero a su vez también muestran el largo camino que queda por recorrer dentro del Sector en este aspecto, sobretudo relacionado con los estándares, tan necesarios para difundir cualquier tecnología dentro de un sector, tema que se abordará más adelante.

que implica una capacidad de cambio y mejora del conocimiento de mayor alcance, tal como se representa en la Figura 3.

Dicho lo anterior, se puede establecer el concepto de tecnología, en su acepción más amplia, como un “conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos (tangibles e intangibles) y capacidades (saber hacer, talento, destrezas, creatividad) en los procesos productivos y organizativos para lograr que éstos sean más eficientes”.

La adopción e incorporación de nuevas tecnologías no es un fenómeno nuevo, ya que la tecnología es tan antigua como la propia humanidad. Lo que sí que ha evolucionado es su generalización, su sistematización y su aceleración en los cambios sufridos por esta.

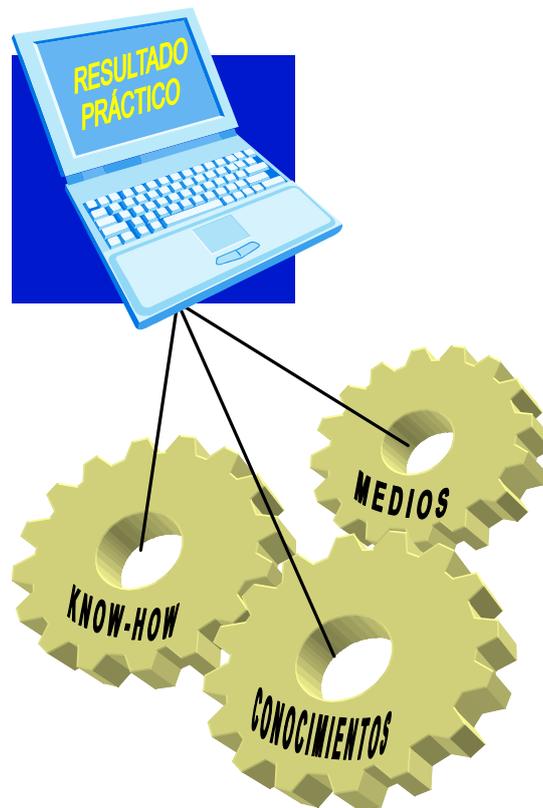
Por eso, hoy, más que nunca, las nuevas tecnologías y las que son de carácter genérico<sup>11</sup>, presentan una triple dimensión<sup>12</sup>:

- Transversales: viene reflejado por las numerosas aplicaciones que se pueden llevar a cabo de una misma tecnología en actividades aparentemente heterogéneas, siendo el ejemplo más claro, la infinidad de usos que se le ha dado a la tecnología informática, llegando a cambiar totalmente la forma en la que se prestan determinados servicios.
- Combinatorias: se produce porque las tecnologías engendran nuevas tecnologías complementarias. Como ejemplo se encuentra la tecnología GPS, que combinada con otras tecnologías de las telecomunicaciones – GSM, VHS... – ha obtenido una nueva tecnología denominada LSR, cuya aplicación más concreta, está destinada facilitar la localización, seguimiento y posterior recuperación de los vehículos sustraídos, con un impacto beneficioso para la siniestralidad en el ramo de los seguros de autos.

---

<sup>11</sup> Una tecnología genérica, como ya se ha dicho, es la que posibilita múltiples y variadas aplicaciones en diversos campos de actividad.

<sup>12</sup> Morin (1985)



**Figura 3:** Los componentes de la tecnología

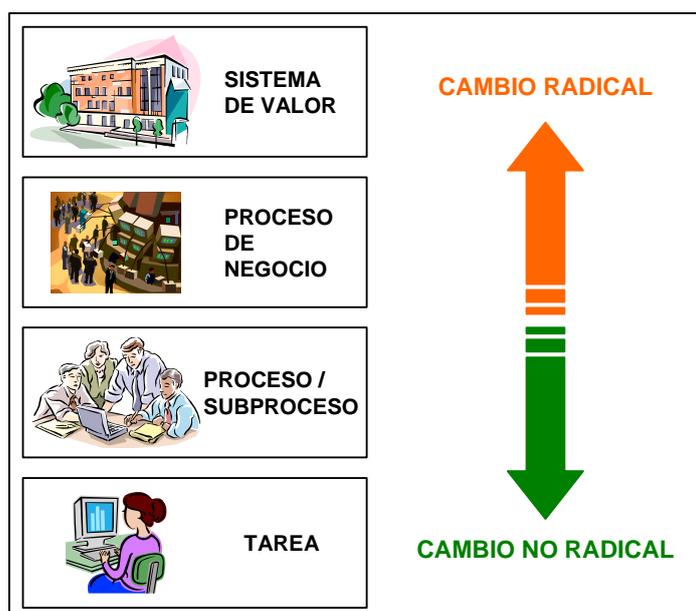
**Fuente:** Morcillo (1997)

- **Contagiosas:** esta característica proviene de la difusión de algunas tecnologías exitosas que suscitan y encadenan, por efecto de imitación, actitudes innovadoras en empresas competidoras o de sectores afines. Por ejemplo, si la aplicación de las tecnologías Web o ligadas a Internet, ha permitido que ciertas compañías crearan un nuevo canal de distribución y del cual obtuvieron un éxito en su explotación, muchas otras entidades han seguido los mismos pasos, con el objeto de no quedar desfasadas en esta nueva forma de distribución, permitiendo a día de hoy que tanto la inmensa mayoría de compañías de seguros como otras entidades financieras, permitan realizar muchas de las operaciones, que anteriormente requerían presencia física del cliente en las oficinas o sucursales de estas empresas.

## **2.4 El cambio organizativo**

Tal vez la cuestión más importante relacionada con los conceptos introducidos anteriormente, se encuentra en el hecho que todos ellos llevan implícito un fenómeno, cuya consecuencia es de gran trascendencia para cualquier organización, y consecuentemente también para las empresas de seguros, y es el cambio en el seno de la organización que tiene como resultado de la introducción de una nueva tecnología, un nuevo servicio, o el cambio en un proceso concreto.

Este cambio organizativo “contingente”, a su vez puede tener distinta intensidad, es decir más o menos radical, dependiendo del nivel de la empresa que llegue a afectar: desde un nivel de tarea hasta alcanzar a propio sistema de valores de la compañía, tal como se muestra en la Figura 4. Siguiendo este esquema, será más radical el cambio producido en la empresa, en tanto en cuanto, este afecte más a la propia esencia de la misma. Por ejemplo, si una compañía de seguros que opera a través mediadores “tradicionales”, pretendiese operar exclusivamente mediante los canales de Venta Directa (teléfono e Internet), como se puede imaginar el cambio tendría consecuencia en todos los aspectos de la compañía.



**Figura 4:** La intensidad del cambio en la empresa

**Fuente:** elaboración propia a partir de Andreu, Ricart y Valor (1995)

Otro origen de este cambio también puede estar, de forma más genérica, en situaciones “externas” a la compañía, que obligará a acometer el cambio necesario con el fin de adaptarse al mismo<sup>13</sup>.

Sea cual sea el origen de un cambio en el seno de la organización, está claro que ésta última debe, por un lado dotarse de los mecanismos necesarios para permitir la introducción con éxito de dicho cambio dentro de la empresa, y paralelamente y con el fin de conseguir dicho objetivo, debe tener las características necesarias para que aparezca el fenómeno tan pernicioso, pero a su vez tan común, como es la resistencia al cambio<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Este enfoque responde al enfoque contingente.

<sup>14</sup> En este punto se debe recordar, y aunque suene perogrullo, que las organizaciones, las empresas, y especialmente las empresas de seguros, al tratarse de empresas de servicios, están formadas principalmente por personas, y son éstas las que pueden, y seguramente lo harán, en un momento dado oponerse a un cambio propuesto.

Llegados a este punto, no se debe olvidar que dirigir el cambio es en último término es dirigir personas y es sobre éstas últimas sobre las que los responsables de las empresas de seguros, debe dirigir todos sus esfuerzos y su “saber hacer” para que finalmente se lleve a cabo el cambio perseguido. de este último punto, viene a ponerse de relieve la verdadera esencia, que se esconde detrás de todo lo razonado hasta ahora, y es que cualquier innovación, cualquier avance tecnológico o cualquier cambio de proceso, no tendrá ningún éxito si las personas que están llamadas a realizarlo, llegan a oponerse al mismo o simplemente no colaboran en su consecución.

Este último fenómeno, que viene a conocerse en el ámbito organizativo, como “resistencia al cambio”, aparecerá de forma casi automática y natural<sup>15</sup>, se presenta tal vez como el mayor reto al que debe enfrentarse el responsable de una compañía de seguros, ante cualquier iniciativa de cambio.

Bajo este enfoque, se establece que el cambio organizativo y en consecuencia la dirección de la compañía, se trata de una labor centrada en las personas, y estas últimas, bajo un enfoque más reciente, componen la materia prima principal, la más valiosa de cuantas posee la compañía de seguros. Si se asume esta última afirmación, se puede adelantar que tanto la actividad creativa o innovadora, el avance tecnológico, o cualquier ventaja competitiva que adquiera y se quiera mantener en el tiempo, tiene su origen en las capacidades que posean y que hagan uso las personas que mantienen relación, ya sea interna – por ejemplo, los empleados – o externa – como puedan ser los clientes – con la empresa de seguros. Este último factor, es lo que se conoce de forma más genérica, como los “activos o bienes intangibles”.

Este último punto junto con el resto de conceptos, se irán desarrollando de forma más extensa a lo largo de todo el análisis.

## **2.5 La importancia de los “intangibles”**

Un hecho que tiene cada vez más auge en nuestros días, y debido a las propias características del negocio asegurador, es la contribución de lo que se conoce como los activos intangibles (o simplemente intangibles) a valor total de las compañías.

Estos activos intangibles tienen una influencia directa sobre la actividad creativa e innovadora que se produzca en el seno de la empresa, así como con la gestión de la tecnología que se utilice en la misma. Y es que en palabras del gurú del management Tom Peters “cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano”. No hay que

---

Al fin y al cabo, una nueva tecnología, el cambio de un proceso para hacerlo más eficiente o la introducción de un nuevo seguro en la cartera de la compañía, técnicamente pueden tener más o menos dificultad introducirlo, pero todo ese esfuerzo quedará en aguas de borraja, si las personas encargadas de ejecutar introducir dicho cambio, se oponen de una forma u otra a introducir al mismo.

<sup>15</sup> La resistencia que opone el ser humano ante cualquier cambio en el entorno que le rodea, tiene su origen en el propio instinto de supervivencia, llegándose a establecer la mima, en cierto sentido, como positiva Robins (2004).

olvidar que al tratarse el negocio asegurador como una actividad que gira en torno a la prestación de unos servicios, estos son más fácilmente accesibles o imitables, con lo cual es mediante la eficiente gestión del activo intangible que posea compañía, lo que le permitirá mantener a lo largo del tiempo, la ventaja competitiva derivada de la introducción de una innovación.

Este último hecho queda patente implícitamente en el nuevo Manual de Oslo, al que se hacía referencia anteriormente, pues se reconoce la existencia de factores no tecnológicos, que no son sino los denominados "intangibles", que forman parte del capital intelectual de una organización<sup>16</sup>.

Una vez introducida la importancia que tienen los intangibles, en una actividad como la aseguradora, a continuación se va a destacar el intangible sobre el que se va a desarrollar una parte importante de este análisis, refiriéndose a la creatividad dentro del entorno asegurador.

La creatividad no es ni mucho menos un concepto reciente, sino que ha acompañado a la humanidad desde su propio origen, pues ambos conceptos humano y creatividad – se encuentran inexorablemente unidos. A pesar de este hecho, los estudios formales sobre creatividad no se dieron hasta la década de los ochenta del pasado siglo, centrándose inicialmente a nivel individual.

En cuanto al reconocimiento de la creatividad en el ámbito empresarial, como respuesta al cambio de un entorno cada vez más cambiante y turbulento, es también reciente, sobretodo el estudio del papel que juega la creatividad dentro del proceso de innovación empresarial, como elementos íntimamente relacionados.

Considerando la creatividad como un activo empresarial, la clave se encuentra en convertir las ideas en conocimientos útiles y que éstos terminen aportando un mayor valor para la compañía. Bajo este enfoque, existen compañías de seguros que han empezado a tomar conciencia de que uno de sus principales activos es la imaginación y las ideas de la gente que trabaja para ellas.

Para ello, la empresa necesita introducir los mecanismos necesarios, no solo para atraer gente creativa, sino también para extraer las ideas de las personas, que de alguna forma están en contacto con la empresa de seguros, con el fin de convertirlas en elementos útiles que garanticen el éxito de la compañía. Este proceso que por algunos autores ha sido calificado de difícil gestión, no debe ser motivo para que la entidad no gestione de forma eficiente esta función creativa, sino todo lo contrario, y la compañía de seguros debe dirigir todos sus esfuerzos para gestionar con rigor y de forma eficiente la actividad creativa, de igual modo que se gestionan otras funciones de la empresa, como pueda ser la administración o las finanzas.

---

<sup>16</sup> En particular, el nuevo manual de Oslo añade un capítulo dedicado en exclusiva a las conexiones y redes entre empresas como potenciadores de la creación de Innovación y la capacidad de aprendizaje y absorción de las empresas. En términos de las nuevas líneas de investigación de Capital Intelectual e Intangibles, estas conexiones y redes son agrupadas bajo el término de Capital Relacional, dentro del mencionado Capital Intelectual. Este Capital Intelectual está adquiriendo creciente importancia a nivel europeo y mundial, pues en los últimos tiempos se le considera como un factor crucial en la nueva Economía del Conocimiento.

Por último, y como se insistirá más adelante a lo largo del análisis, es necesario que se reconozca, desde los más altos niveles de responsabilidad de la empresa de seguros, que la actividad innovadora, necesaria para adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes del entorno, debe estar apoyada principalmente por la actividad creativa que se dé en la compañía, tratando de descubrir el potencial creativo de la organización, favoreciendo las condiciones para que florezca y motivando a los trabajadores a ser más imaginativos y participativos en la búsqueda de ideas susceptibles de innovación. Solo de esta forma se transformará una actividad “natural” en la empresa, como es la actividad creativa en una ventaja competitiva de primer orden, para el éxito de la misma.

### **2.5.1 ¿En qué consisten los activos intangibles?**

La base de la respuesta a esta pregunta, recae en el hecho que ninguna transacción comercial o empresarial se realiza sin intervención humana. Todos los activos, tanto materiales como intangibles, y todas las estructuras de las empresas son el resultado de acciones humanas, y su presencia dentro de la compañía depende principalmente de los trabajadores de la misma.

Este último hecho se puede ilustrar de la siguiente forma: si los responsables de una empresa, sea cual sea su sector de actividad, dirigen los esfuerzos de sus empleados y demás colaboradores hacia el interior de la compañía, estarán configurando lo que se denomina unos componentes internos intangibles. Por ejemplo, si se establece un nuevo servicio, creando un canal de contratación de pólizas on-line desde Internet, ofreciendo un servicio 24 por 7.

Si por el contrario, estos esfuerzos de sus colaboradores se dirigen hacia el exterior, no solo estarán creando unos servicios tangibles – como por ejemplo, la puesta en marcha del nuevo canal on-line 24 por 7, del que puede acceder el cliente a través de la página Web de la compañía – sino que además crearan una serie de componentes externos intangibles, como en el ejemplo indicado, ampliando las posibilidades que el cliente tiene de comunicarse con la compañía.

En este sentido, ciertos activos – las marcas, las relaciones con los clientes y la competencia de los empleados – se deben considerar, como se verá más adelante, como estructuras de conocimiento, es decir como activos intangibles, que se deben al menos identificar, pero incluso debe poderse medir, así como gestionarlos para que aporten valor a la empresa.

Bajo esta idea, se entiende que los responsables de la empresa de seguros deben ocuparse no solo del desarrollo de los activos materiales de la misma, si no precisamente de los activos más importantes que tienen, que son activos intangibles y que por su naturaleza son considerados como “invisibles”.

Derivado de la propia idea, hace que sea más difícil calcular el valor que aporta un contacto con un cliente, que el valor aportado por la venta de un elemento material – por ejemplo, un teléfono móvil. Esta dificultad tiene su origen en que no existe un estándar o definición del mismo comúnmente aceptada por el conjunto de agentes que participan en el mercado, de ahí que sea más difícil comparar los resultados obtenidos por diferentes empresas, en periodos de tiempo diferentes. De todas

formas este último hecho no tiene que ser motivo para que la compañía no lleve una valoración de lo que supone el activo intangible, sobre el valor obtenido finalmente por la empresa.

Desgraciadamente, y como se ilustrará más adelante, en la gran mayoría de casos, esta valoración de los activos intangibles se realiza en momentos muy puntuales y de forma puramente subjetiva, como pueda ser en la compraventa de una compañía de seguros.

## **2.5.2 Componentes de los activos intangibles**

Llegados a este punto, y siguiendo a Sveriby<sup>17</sup>, conviene fijar la idea que en la esencia de los intangibles de una empresa, se encuentran sus empleados como generadores del mismo. Estos empleados orientan sus esfuerzos hacia dos direcciones principales:

- Hacia el exterior, trabajando con los clientes,
- O hacia el interior, manteniendo y mejorando la organización de la empresa.

Los que trabajan con los clientes, establecen con estos últimos unas relaciones y al mismo tiempo transmiten una imagen que en cierto modo es propiedad de la empresa, lo que el autor denomina el “componente externo”.

Por otro lado, los empleados cuyos esfuerzos se orientan hacia el interior, crean un componente interno que puede asimilarse al concepto de “empresa” en su acepción más amplia.

Para el autor, estos dos componentes son lo que configuran las estructuras de conocimiento de la compañía.

Resumiendo, los activos intangibles que una empresa en cierto modo puede aportar valor a la misma, se pueden agrupar en tres categorías:

1. Competencia de los colaboradores: mide la capacidad que poseen los colaboradores de la compañía para actuar en una gran variedad de situaciones y crear tanto activos materiales como intangibles.

En cierta medida estas competencias personales<sup>18</sup> de los colaboradores no es un activo intangible de la empresa, y si tenemos en cuenta que las compañías de seguros, aparte de sus propios empleados, mantiene relaciones con una serie de “colaboradores” cuya competencia personal no es propiedad de la compañía, su influencia tiene una importancia capital para el funcionamiento de la misma. Estos colaboradores pueden ser agentes, corredores, peritos, etc.

---

<sup>17</sup> Sveiby (2000)

<sup>18</sup> Competencias personales entendidas como las cualidades latentes y específicas que atesora una persona que obtiene un determinado éxito en sus iniciativas profesionales, dependiendo éstas de la actitud, aptitud y capacidad de cada persona.

Por último si consideramos a la empresas de seguros, como intensivas en conocimiento<sup>19</sup>, su eficiente funcionamiento dependerá en primer lugar de sus empleados que, siendo los únicos que pueden actuar, se convierten al mismo tiempo en responsables de las maquinas y en las propias maquinas.

2. Componente interno: incluye conceptos tales como las ideas, los procesos así como la organización administrativa y tecnológica de la empresa. Estos elementos son creados por los empleados y normalmente son propiedad de la empresa.

Asimismo también se pueden adquirir en el exterior un componente o proceso nuevo, ya sea porque no tiene la suficiente capacidad interna para generarlo, bien porque simplemente es más rápido y barato adquirirlo del mercado, atendiendo en muchas ocasiones a las economías de escala. A pesar de su origen externo, serán los propios empleados los que se encargarán de “interiorizar” el nuevo elemento introducido. Así por ejemplo, se podría tratar de un nuevo aplicativo informático, que permitiese tarificar en tiempo real, con cualquier corredor que colabore con la compañía y formará finalmente parte del acervo tecnológico de la compañía.

En este caso, a diferencia de la competencia de los colaboradores, el componente interno, aun siendo creado o “interiorizado” por los empleados, gracias a la existencia de una estructura, unas rutinas organizativas e incluso de una determinada cultura en la empresa, permite que dicho componente interno perdure a lo largo del tiempo, a pesar de que abandonen ciertos empleados la empresa<sup>20</sup> o se lleven a cabo nuevas incorporaciones.

Por este último motivo, dentro de las tres categorías de intangibles, el componente interno debe ser perfectamente conocido, pues por un lado le aportará valor a la compañía de seguros a lo largo del tiempo y por otro se trata del intangible que se podrá llevar un mejor control.

3. Componente externo: incluye principalmente las relaciones con los clientes y los proveedores, aunque también tendrá en cuenta las relaciones con el resto de stakeholders externos. Asimismo, también incluye los nombres de los productos o servicios, las marcas registradas y la reputación o la imagen de la compañía.

Debido a que el valor de este último componente depende principalmente de cómo gestiona la empresa las relaciones con sus clientes, siempre existirá un factor de incertidumbre debido a que la reputación de una empresa y la naturaleza de las relaciones de esta con sus clientes pueden variar con el transcurso del tiempo.

Con esta clasificación, permitirá a la empresa de seguros, con relativa facilidad ubicar cada uno de sus activos intangibles en una de estas tres categorías, a pesar

---

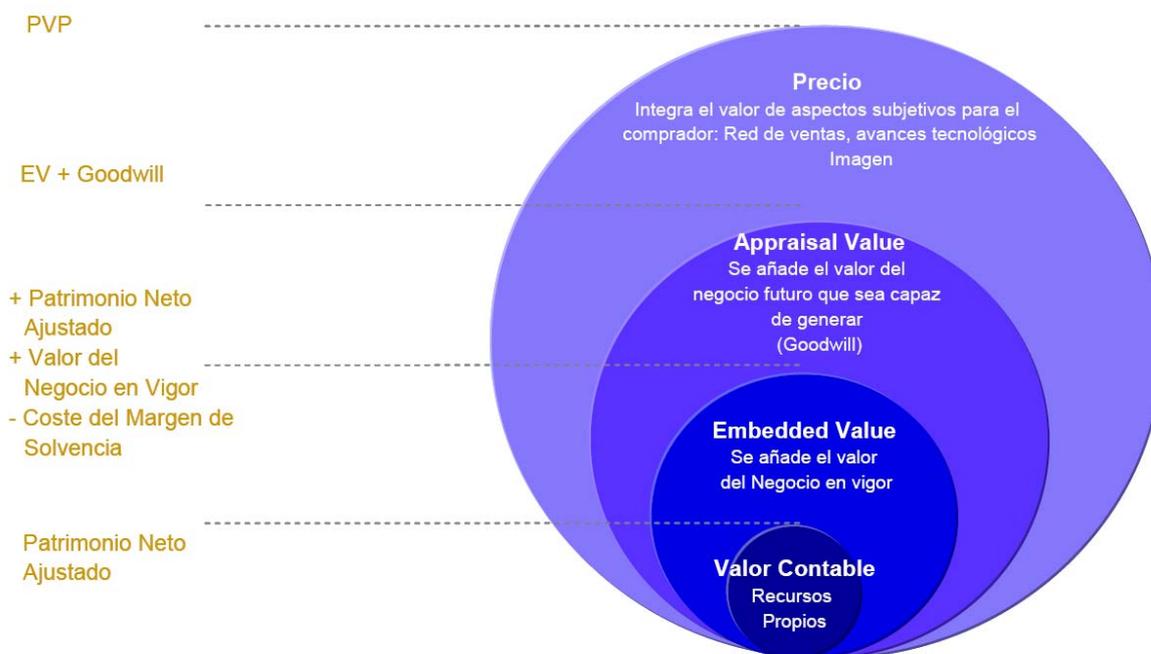
<sup>19</sup> Es decir que a diferencia de las empresas del tipo productivas, la herramienta de producción es básicamente la materia gris de las personas que la componen.

<sup>20</sup> Incluso que abandonen un número importante de empleados la empresa.

de tener, según palabras del autor indicado, una naturaleza en cierto modo “invisible”, estableciéndose a su vez como paso previo a la valoración que pueda hacer la compañía de estos activos.

### 2.5.3 ¿Cómo se valoran los intangibles en las compañías de seguros?

Aunque hemos introducido el tema, diciendo que el origen de los intangibles se encontraban los empleados de la empresa, pueden existir activos intangibles como las marcas o el know-how reconocidos, los cuales tienen un valor comercial, ya que son propiedad de la empresa que los explota independientemente de sus trabajadores, es decir que existen intangibles que permanecen en el seno de la empresa, aunque en un periodo de tiempo no muy extenso, hayan abandonado la empresa la mayoría de sus empleados iniciales. En la Figura 5 aparecen los distintos valores, que se le pueden dar a una compañía de seguros.



**Figura 5:** Valor de una empresa de seguros

**Fuente:** Follana (2005)

Tradicionalmente en las empresas de seguros, a pesar de dedicarse en esencia a la gestión de estos intangibles, se han valorado éstas más por su valor puramente contable, aunque en los últimos años se ha “sofisticado” el cálculo de dicho valor, es decir, aunque a efectos de información al órgano supervisor de seguros, se sigue calculando trimestralmente el Patrimonio Neto Ajustado de la compañía<sup>21</sup> cuya

<sup>21</sup> Nos estamos refiriendo lógicamente a la información estadístico-contable, más conocidas como las DEC.

finalidad es meramente de control por parte de dicho órgano, hay una tendencia en el sector de calcular con un carácter más interno, aunque de gran interés para ciertos stakeholders, sobretudo a los propietarios – accionistas, de realizar una valoración que no suponga una “fotografía estática” del patrimonio de la empresa, sino que demandan una valoración proyectada en el futuro tanto del negocio actualmente en vigor como del negocio futuro estimado, lo que se conoce como Embedde Value (EV) y Aprassial Value (AV) respectivamente.

El último valor, el AV ya tiene en cuenta de forma implícita los activos intangibles en el valor obtenido, pues al incluir en su cálculo el negocio futuro estimado, implica en cierto modo que la compañía incluirá el valor que confíe alcanzará en el futuro, y si su intención es en diez años duplicar el volumen de su negocio, es porque la compañía confía en que su organización, sus procesos, su saber hacer (o know how), en definitiva, que las personas que forman (o formarán) parte de la compañía, durante los próximos diez años son capaces de alcanzar dicho objetivo, con lo cual a través del AV se están valorando, como se dice coloquialmente “a palmos” los activos intangibles de la compañía.

De todas formas cuando realmente se ponen de manifiesto el valor de los activos intangibles de una compañía de seguros es cuando ésta es valorada para llevar a cabo su compra, es decir, cuando se obtiene su Precio de Venta al Público, o su PVP, que puede ser tanto para llevar la operación de compraventa pura, o cuando la compañía cotiza en el mercado de valores, donde diariamente y continuamente se le está “poniendo precio”. Al fin y al cabo, es en este momento cuando se valoran tanto los activos tangibles como los intangibles, es decir la empresa en su conjunto, según las leyes de la oferta y la demanda del mercado.

Un ejemplo de este fenómeno se encuentra en las últimas adquisiciones o alianzas estratégicas llevadas a cabo por importantes aseguradoras internacionales, con compañías bancaseguradoras, vinculadas principalmente a Cajas de Ahorros, con el fin de introducirse en el mercado español de seguros de vida, el cual les ha sido imposible “conquistar”, a pesar de tratarse de grupos aseguradores de una dimensión y con una “rica” experiencia internacional.

En estos casos, el precio pagado por estas compañías de bancaseguros no se encuentra en el valor de sus productos de vida que comercializan las mismas, ni en sus inversiones para dar cobertura a dichos productos, ni siquiera en la tecnología que utilizan; el precio pagado se asocia a una serie de activos que ni siquiera son propiedad directa de la compañía de seguros, sino que lo que “compran” realmente es la fuerza de ventas y la red de distribución, que es sustentada principalmente por la marca que representa a sus entidades matrices, es decir las Cajas de Ahorros. En definitiva el precio de la operación se ha dedicado principalmente en adquirir unos activos intangibles que les permita introducirse en un mercado, donde todo su potencial ha servido de bien poco, y después de una estrategia de “matar moscas a cañonazos” han optan por vía de adquirir un know how más apropiado al mercado de seguros de vida español.

De todas formas existen compañías en el sector asegurador que se toman muy en serio el valor de sus intangibles, como por ejemplo la sueca Skandia, donde la

medición del valor de los activos intangibles y del capital intelectual ha sido el motor que ha presidido su estrategia; cuya herramienta principal se denomina “Skandia Navigator”.

Además Skandia fue la primera compañía en publicar en 1995 un informe sobre el capital intelectual de su empresa aportando cifras y ratios sobre diferentes enfoques: financiero, al cliente, de proceso, de renovación y desarrollo, y humano.

## 3 Por qué creatividad e innovación

### 3.1 Introducción de la creatividad en la empresa de seguros.

Como se ha comentado anteriormente, dentro del abanico de activos intangibles que posee la empresa y que puede utilizar para adaptarse a las fuerzas ejercidas por el entorno actual, se encuentra un elemento que más adelante veremos, se sitúa como materia prima principal para iniciar el proceso innovador dentro de la empresa de seguros<sup>22</sup>.

Lo que se pretende con este enfoque, no es buscar una orientación totalmente nueva y distinta del negocio asegurador, sino sobre la base de las peculiaridades propias de su actividad<sup>23</sup>, introducir procedimientos y procesos más o menos formales para la búsqueda y uso de las ideas en la organización.

La objetivo fundamental es, partiendo de la base que el fenómeno creativo se da continuamente en la empresa, establecer una red que permita captar esas ideas que andan sueltas a lo largo y ancho de la empresa, y canalizarlas por los conductos adecuados para permitir que dichas ideas puedan llegar a ser útiles para la empresa, es decir que se conviertan en innovaciones.

Asimismo, siguiendo a Gisbert<sup>24</sup>, se pueden establecer tres motivos fundamentales que justifican que las empresas, y las de seguros en nuestro caso, tomen en consideración y realicen un análisis maduro de la creatividad en sus organizaciones:

- En primer lugar se reconoce que la innovación es un fenómeno altamente complejo cuyo estudio requiere un enfoque multidisciplinar.
- En segundo lugar, resulta importante recordar que creatividad y empresa están desde siempre unidas, puesto que la empresa surge y se desarrolla a través de innovaciones, es decir, de la aplicación práctica o explotación comercial de una idea. Sin embargo, en el contexto actual, la innovación se convierte en una exigencia no solo para nacer, crecer y desarrollarse, sino también para subsistir. Esto conlleva la necesidad de fomentar de manera consciente y constante la creatividad dentro de las organizaciones, frente a una postura tradicional que se limitaba a esperar a que esta aflorara de manera espontánea.
- Por último, se admite, en general, que todas las personas tienen en cierto grado una capacidad para generar ideas, por lo que todas son, en mayor o menor medida creativos. Ocurre, sin embargo, que en muchos casos no se sabe aprovechar esa habilidad, no la se utiliza correctamente o se imponen

---

<sup>22</sup> Aunque no la única, pues como fuentes de innovación existe una gran multitud. Además el proceso creativo se puede utilizar para otros objetivos distintos que el de “provocar” una innovación, como por ejemplo su aplicación a la resolución “creativa” de problemas.

<sup>23</sup> Y que ha derivado en una serie de estructuras y procesos más o menos propios del sector seguros.

<sup>24</sup> Gisbert (2005)

obstáculos a la expresión libre de la misma. Tales contingencias constituyen un freno a la actividad creativa en la empresa, por lo que su conocimiento y análisis presenta gran interés para la dirección de empresas a la hora de establecer las condiciones más favorables para que se manifieste la actitud creativa de sus trabajadores.

En base a lo expuesto y recordando la idea que la creatividad se establece como la base fundamental de la innovación, se justifica que la empresa de seguros establezca las condiciones apropiadas para estimular dicha creatividad. El desarrollo de los siguientes epígrafes, estarán relacionados precisamente en el establecimiento de dichas condiciones en el seno de la empresa de seguros.

### **3.1.1 Mecanismos para estimular la creatividad en la empresa de seguros**

En este punto presentaremos aquellos mecanismos “catalizadores” de la creatividad que se pueden configurar dentro de la empresa de seguros, que como se estableció en la introducción de este análisis, deben ser tomados en función de la peculiaridad de cada compañía, limitándose a mostrar aquellos más representativos.

Estos mecanismos adaptados a la realidad de cada empresa, pueden ayudar a convertirla en más creativa, siguiendo el planteamiento inicial en el que vamos a establecer esta actividad creativa como procedimientos y procesos más o menos formales para la búsqueda y uso de las ideas en la organización. En cierta medida lo que se trata, según el Director General de una compañía de seguros, es de “procedimentar” la creatividad y la innovación.

Siguiendo un esquema bastante intuitivo en el análisis de estos mecanismos, se presentarán cada uno de ellos, en función del “alcance” que tienen dentro de la organización, tal como se muestra a continuación y representado en la Figura 6:

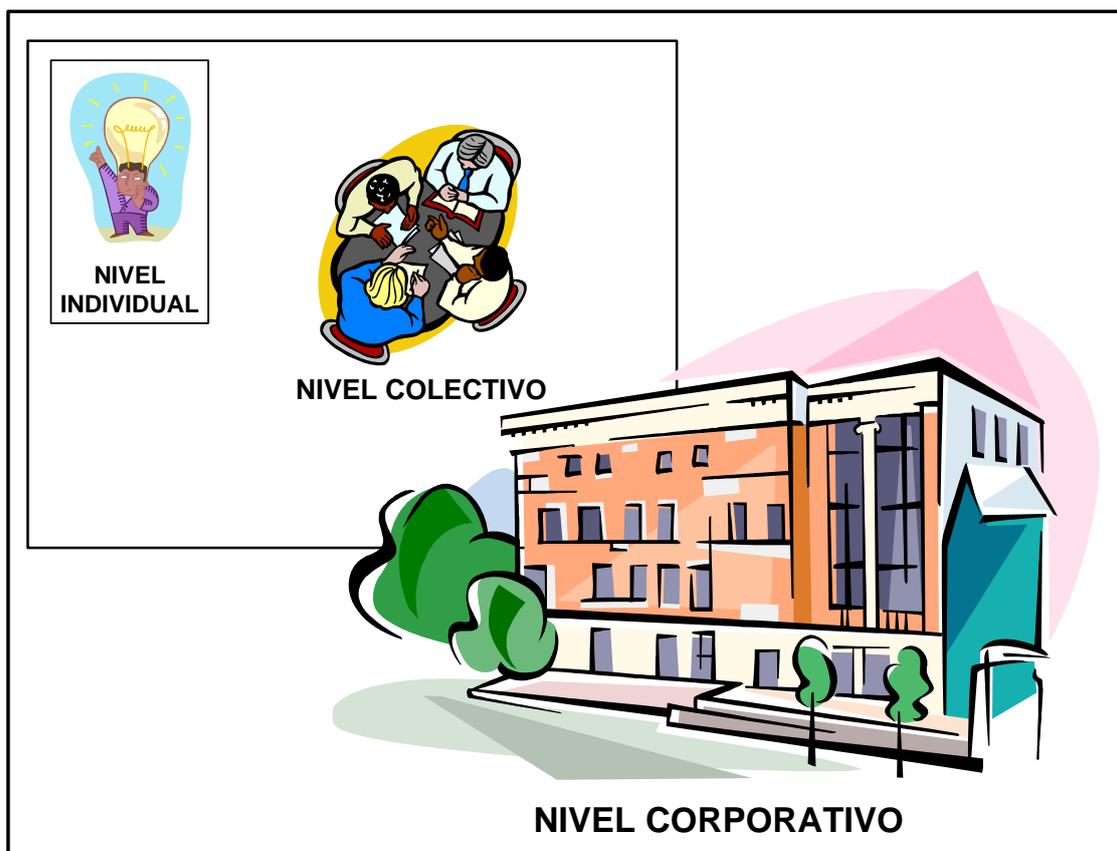
- Instrumentos de canalización de la creatividad individual: los sistemas de sugerencias.
- La creatividad a nivel colectivo: el equipo de trabajo y los círculos de creatividad.
- La creatividad a nivel corporativo o global: cultura creativa.

Esta perspectiva permitirá presentar cada uno de estos instrumentos progresivamente, desde un nivel más básico, representado por el propio individuo, pudiendo ser el propio empleado de la compañía de seguros, como cualquier persona que mantenga algún tipo de relación con la empresa, es decir, clientes, proveedores, consultores externos, el órgano de control, etc., que aporten sus ideas y mediante un sistema de sugerencias, esta idea termine concretándose en un nuevo servicio o en la mejora de uno existente.

El siguiente nivel de creatividad, está relacionado con una figura, cuya presencia en las estructuras organizativas cada vez es mayor, tratándose de los conocidos equipos de trabajo. Esta creciente presencia se debe a que las características de los equipos de trabajo, son más adecuadas para aquellas empresas cuyos activos

intangibles, representen un porcentaje importante del valor de la compañía, siendo éste el caso de las empresas de seguros.

Por último, y a un nivel corporativo, la “manifestación” creativa viene representada por un concepto más difuso y global: la cultura creativa. Teniendo en cuenta estas dos últimas características de la cultura, será necesario que desde los niveles superiores de la organización, se reconozca la necesidad de incorporar en la actividad de seguros, aquellas tendentes a fomentar la creatividad y la innovación en la misma, y de esta forma se pueda descender a los niveles inferiores, y que dichas actividades tengan finalmente una aplicación más práctica y concreta.



**Figura 6:** Niveles de la creatividad en la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

Esta última situación viene a ilustrar la importancia que tiene, que el origen de la creatividad en la empresa emane desde los niveles superiores de la misma, es decir, si desde los niveles de máxima responsabilidad de la empresa de seguros se establece como necesario el incorporar, en su cultura global, un componente de fomento de la creatividad como elemento necesario para mejorar la posición competitiva de la compañía, en el entorno donde desarrolla su actividad, a su vez se desarrollarán instrumentos creativos más concretos, que le permitirán adaptarse con éxito a las exigencias de su entorno.

Como se puede contemplar, no se trata de sustituir el bagaje cultural de la compañía, y que en muchos casos será el resultado de un periodo de tiempo muy amplio, si no que aboga más por un enfoque que contemple dentro de la cultura global, la capacidad creativa de la empresa como instrumento de mejora continua.

### **3.1.2 Instrumentos de canalización de la creatividad individual: los sistemas de sugerencias.**

Los sistemas de sugerencias se basan en la idea fundamental que las personas que, de una forma duradera o esporádica, están en contacto con la empresa, cuentan con numerosas ideas valiosas, y la compañía debe a organizar un sistema con el capturar tales ideas. En resumen, se trata de que la empresa sea capaz de instalar una especie de “tela de araña” que le permita, en primer lugar atrapar las ideas que andan sueltas en las mentes de las distintas personas que se relacionan con la empresa, y en segundo lugar seleccionar y aprovechar aquellas que sean más valiosas para la compañía, en cuanto que supongan un nuevo servicio o la mejora de uno ya establecido.

Desde este punto de vista, los sistemas de sugerencias constituyen un mecanismo a través del cual los empleados, así como cualquier persona que mantenga relación con la empresa (clientes, proveedores, asesores externos, etc.), puedan hacer llegar a las personas más indicadas dentro de la empresa, todas aquellas aportaciones que en su opinión puedan resultar beneficiosas para la firma, para después de evaluarlas y seleccionarlas, proceder a su implantación.

En cuanto a las personas encargadas de la recepción de estas ideas llegadas por los conductos del sistema de sugerencias, pueden ser tanto la propia dirección como cualquier otra persona/as competente/es, que posean los recursos y el poder de decisión suficiente para llevar las funciones de evaluación, selección e implantación de las más ideas más interesantes.

Independientemente de las personas encargadas de llevar a cabo las anteriores tareas, será requisito previo y necesario que la dirección de la compañía muestre su “voluntad” de recibirlas y tomarlas en consideración para su posible implantación, para que tales ideas no terminen finalmente despilfarrándose.

Como se puede observar, no basta poner una serie de buzones de colores llamativos a lo largo de la empresa, para que el sistema funcione, sino que se trata de un programa integrado de trabajo destinado a alertar al público sobre la importancia que la empresa atribuye a sus ideas y sugerencias; motivarlo para presentar ideas y establecer una comunicación interactiva para que la información fluya en ambas direcciones, dando a conocer el destino de las ideas.

Poner en marcha un programa de este tipo y conseguir alcanzar dichos objetivos supone contar con un correcto diseño y desarrollo del mismo. A continuación se van a enumerar una serie de recomendaciones con el fin de conseguir que el sistema de sugerencia, una vez que la dirección ha mostrado su “voluntad” de implantarlo, llegue a ser lo más eficiente posible:

1. Promocionar de forma adecuada el Plan: el plan y sus objetivos se deben comunicar a las personas a quienes la empresa desea llegar. No basta con poner cajitas de color con el título "buzón de sugerencias" y esperar a que el programa arranque.
2. Motivar de forma efectiva al público objetivo del Plan: a menudo se supone erróneamente "motivación" significa solamente una recompensa monetaria. Obviamente, una recompensa monetaria es siempre un incentivo interesante. Sin embargo, inmediatamente se presenta la cuestión de la cantidad y de la justificación para otorgar ese premio. Cualquiera que entienda los principios básicos de la motivación sabe que la gente no siempre considera los incentivos monetarios como la única base para la motivación, así por ejemplo, el reconocimiento público, mediante la publicación de un artículo o noticia en la revista de la compañía, explicando como la idea de un trabajador ha finalizado en una mejora en el funcionamiento de un proceso o en un nuevo servicio, actúa de forma muy motivadora.
3. Comunicación bidireccional: la falta de comunicación en ambos sentidos, es muy eficaz para frustrar los programas de sugerencias. Si los individuos presentan ideas al "programa de comunicación", sea según el formato prescrito o en una nota, y nunca reciben noticias de los organizadores, la idea se pierde en un pozo sin fondo. La gente espera algún reconocimiento alguna respuesta, aunque sea un rechazo. Desea saber si la sugerencia fue recibida por los responsables de la selección y la evaluación, y si luego obtener alguna comunicación al respecto.

Al establecer un programa de sugerencias es preciso diseñar un método de reconocimiento y respuesta desde el principio. No debe haber incertidumbre en cuanto al destino de las sugerencias.

4. Adecuado sistema de selección: los que participan en estos programas desean que exista un sistema objetivo y competente de evaluación. En cuanto los miembros de la organización perciben que la selección es subjetiva y aleatoria, el interés en el plan se pierde rápidamente. Durante el diseño inicial del plan, se debe formular un sistema para seleccionar y evaluar sugerencias e, idealmente, comunicarlo a todos los miembros de la organización. Si el personal de la compañía sabe que funciona el programa y quién es responsable de la selección, evaluación y calificación de las ideas, seguramente responderá con mayor entusiasmo.
5. Evitar la negatividad ante las ideas ajenas: el equilibrio entre una actitud ecuánime y alentadora y la capacidad, para rechazar ideas que no satisfacen criterios de aceptabilidad es, otra de las claves de un programa de sugerencias fructífero. Así por ejemplo, la gente entiende que no todas las ideas son aceptables, pero que no está dispuesta a presentar ideas a un programa que rutinariamente dice "no" a todas las sugerencias.
6. Comunicación de los resultados: la presentación de los resultados puede constituir una valiosa ayuda para mantener el ímpetu y el interés en el programa, como por ejemplo el reconocimiento público, a través de la revista

de la empresa, donde se comunica el resultado obtenido así como las mejoras conseguidas mediante la implantación del Plan.

Como ejemplo de sistemas de sugerencias en el sector asegurador, lo encontramos en la compañía “Caixa Terrassa Previsió” y en su matriz “Caixa Terrassa” que además de poseer un sistema de identificación de mejoras a partir de propuestas o quejas de los clientes, desde el año 1993 esta Caixa dispone de un sistema de sugerencias propuestas por su propio personal.

En el año 2005, de todas las sugerencias recibidas, más del 50% fueron consideradas como interesantes y viables, concretándose en una serie de mejoras como fueron la modificación de los sistemas de información sobre los plazos de liquidación de los siniestros del hogar y la mejora de la información de las oficinas referente a la tramitación de expedientes de defunción.

Como conclusión a este punto, hay que señalar que los sistemas de sugerencias no subsanan por si solos la escasa actividad innovadora de la que puedan adolecer algunas empresas de seguros, sino que requiere establecer un clima de tolerancia y de estímulo creativo imprescindible para que las ideas broten a las mentes de los individuos y para que esos individuos, además reconozcan la importancia de generar constantemente nuevas aportaciones y admitan las sugerencias de los demás, aunque ello implique cuestionar el modo actual de funcionamiento de la compañía.

### **3.1.3 La creatividad a nivel colectivo: el equipo de trabajo y los círculos de creatividad.**

En las últimas aportaciones al estudio de las organizaciones, existe un consenso cada vez mayor al considerar como unidad elemental de análisis de las mismas al equipo, en detrimento del individuo debido a las limitaciones que esta última figura tiene a la hora de realizar un estudio formal de la empresa. Por otro lado es cada vez más común valorar el trabajo en grupo como una de las claves del éxito de las empresas, lo que se justifica porque en ninguna empresa, y entre ellas las de seguros, pueda prescindirse del trabajo grupal, pudiendo depender de la efectividad de éste la de toda la organización en su conjunto. Por eso alguien dijo que “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos”.

La evidencia sugiere que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren múltiples habilidades, criterios y experiencia. A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han centrado su atención en los equipos como una forma de utilizar el talento de sus empleados, es decir de alguna forma lo que se intenta conseguir con los equipos de trabajo eficientes, es gestionar de una mejor forma esa parte del activo intangible de la empresa de seguro, que son las capacidades personales de cada individuo, combinándolas de tal forma que su aportación al valor total de la empresa sea el máximo.

Buena prueba de esta corriente la encontramos en los distintos programas de formación en actitudes directivas, constituyendo acciones formativas dirigidas a gestionar de forma más eficiente el trabajo en equipo. Ejemplos de esta oferta formativa la encontramos en el curso de “Trabajo en equipo” dentro del módulo de

“habilidades directivas” ofertado por alguna asociación sectorial<sup>25</sup> o dentro de cualquier programa de formación postgrado en Dirección de Entidades Aseguradoras.

Los responsables de muchas empresas de seguros, se han dado cuenta de que los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios repentinos, que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de articularse, establecerse, modificarse y disolverse con rapidez, configurándose como un elemento más adecuado que permite a la empresa adaptarse a condiciones de mayor dinamismo que caracteriza al entorno actual de las empresas de seguros.

Dicho lo anterior, el siguiente paso recae en el estudio del comportamiento de los grupos, como elemento que ayudará a los administradores de la empresa a gestionar de una forma más eficiente el funcionamiento de los mismos. En primer lugar y de forma general, dicho comportamiento grupal no resulta simplemente de la suma de los comportamientos de los individuos que lo componen; esto es así porque cuando las personas actúan en grupo lo hacen de manera diferente a cuando están solos. Por ello, si se pretende comprender el comportamiento organizativo a fondo, se necesita estudiar los grupos y, de forma especial, el modo en que los grupos se transforman en equipos de trabajo eficientes, buscando una serie de beneficios en los procesos decisorios. El concepto de equipo se convierte así en algo diferente al de grupo, al implicar el equipo la existencia de un grupo formal integrado por individuos interdependientes que son responsables de alcanzar una meta concreta.

A continuación, se van a mostrar una serie de elementos que inciden en el comportamiento grupal, y dependiendo de la configuración de cada uno de estos elementos, permitirá en cierto modo explicar y predecir dicho comportamiento. Además si se pretende formar un equipo con vocación creativa, cada uno de estos elementos deberá poseer unas características particulares:

- **El liderazgo:** cuando se trata de estimular la creatividad dentro del grupo, cobra vital importancia la actuación del líder del equipo, que debe seguir ciertas técnicas que rompen con la idea de dirigir una reunión clásica, apostando por la imparcialidad, saber escuchar, dar valor a cualquier idea, utilizar metáforas para recabar más ideas, conseguir la participación de todos, utilizar el humor, las sorpresas, etc., actuación que exige disponer de las habilidades apropiadas, y que mediante programas formativos adecuados, se pueden mejorar sustancialmente.
- **Papeles o roles:** se definen como un conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a una persona que ocupa una determinada posición en una unidad social.

Dentro del ámbito organizativo, los individuos desempeñan múltiples papeles, debiendo ajustar los mismos al grupo al que pertenecen. Así, en una organización, los empleados deben determinar qué comportamientos se esperan de ellos como personas individuales y como parte integral de

---

<sup>25</sup> Entre ellas ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y fondos de pensiones)

un grupo de trabajo, intentando que no surjan divergencias ni conflictos entre ellos.

Al igual que ocurriera con el liderazgo, el reparto de papeles o la asunción de roles entre los componentes del equipo, va a tener una influencia directa sobre la efectividad creativa del mismo, así que se deberá buscar un equilibrio entre la identidad, percepción, expectativas y conflicto de roles y los papeles asumidos por todos los componentes del grupo<sup>26</sup>.

- **Normas:** Todos los grupos tienen estándares aceptados y compartidos por todos sus miembros. Muy habitualmente están con cuestiones como niveles de producción o índices de absentismo y puntualidad.

Pero en el caso de la actividad creativa del grupo, estas normas estarán más orientadas a crear un ambiente o un clima de comunicación y de confianza dentro del grupo, consecuencia del proceso de interacción de los miembros que forman parte del mismo.

- **Estatus:** está referido al nivel de prestigio, posición o rango alcanzado por una persona dentro del grupo. Dicha posición puede configurarse en función de diversos aspectos, pudiendo ser éstos de carácter formal o informal (como la experiencia, las habilidades, la edad o la educación).

Cuando se trata de equipos de trabajo con una vocación creativa, para los integrantes del mismo es importante percibir que la jerarquía de estatus es equitativa. Si se perciben desigualdades, se crea un desequilibrio que desemboca en la existencia de una barrera a la creatividad. ¿Quién estaría dispuesto a aportar ideas atrevidas o arriesgadas, sabiendo que dicha idea podrá ser cuestionada por un miembro del equipo con un estatus mayor?

- **Tamaño:** el tamaño del grupo y su relación con la efectividad del mismo ha sido un aspecto ampliamente estudiado. En un principio se empezó analizando si existía relación entre ambas dimensiones: tamaño y efectividad, y la conclusión fue un sí rotundo. El siguiente paso fue analizar el sentido de dicha relación.

Sin ánimo de generalizar, la evidencia ha demostrado que los grupos pequeños son más resolutivos y rápidos que los grandes. Por el contrario, estos últimos son más apropiados cuando se trata de planificar, resolver problemas u obtener información. Se trata, por tanto, de fijar un número de miembros que hagan efectivo a grupo de acuerdo a los objetivos perseguidos con el mismo.

Así se ha establecido un cierto consenso en cuanto al número de miembros del equipo que permiten obtener una mayor creatividad<sup>27</sup>, existiendo un rango inferior de cinco miembros y hasta unos doce como rango superior, además es conveniente que se trate de un número impar para asegurar su viabilidad, evitando de esta forma que se creen dos

---

<sup>26</sup> Robins (2004)

<sup>27</sup> Hare (1985), De Bono (1991), Osborn (1963), Munoz (1994), Bales y Strodbeck (1951).

grupos de opinión distinta de igual tamaño, situación que podría bloquear o retrasar el funcionamiento del equipo.

- **Composición:** en general, las actividades de los grupos requieren diversas capacidades y conocimientos, pudiéndose afirmar que los grupos heterogéneos, compuestos por individuos diferentes, tendrían habilidades e información de más variedad y deberían ser más eficaces. De esta forma si se trata de un grupo heterogéneo, tanto en lo que se refiera a conocimientos como a sexo, edad, experiencia, etc., tratando de evitar una excesiva uniformidad que inhiba la innovación y genere el fenómeno denominado “groupthink” (pensamiento grupal)<sup>28</sup>.

En la mayoría de estudios relacionados con este tema, se llega a esta conclusión, particularmente cuando las tareas que deba realizar el equipo tengan una orientación creativa.

De todas formas, esta configuración más que buscar la heterogeneidad “per se”, parece ser más adecuado buscar la complementariedad de los miembros del grupo, no solo en aspectos relativos a los conocimientos o habilidades, sino incluso en aspectos que puedan tener una mayor influencia sobre el comportamiento del grupo, con el fin de evitar, por ejemplo conflictos dentro del mismo. De esta forma permitirá conseguir una mayor sinergia del grupo, no solo en la actividad creativa, sino en lo relativo al funcionamiento y comportamiento del mismo, ayudando a este fin la implantación de un proceso de selección riguroso para elegir a los miembros más adecuados.

- **Cohesión:** este término hace referencia al grado en que los miembros del grupo se identifican entre ellos y con las metas fijadas para el grupo y para la organización.

Intuitivamente, es posible afirmar que cuanto más cohesionado esté el grupo, más efectivo se mostrará éste. En cierto modo, se relaciona con la afirmación de “estar comprometido con la causa” o lo que se conoce como “espíritu de equipo”, y cuanto más se dé esta circunstancia, mayor será, a todos los niveles, la productividad del grupo.

Además si existe una característica que haga que la forma de organizarse en equipos sea mejor que otras más individuales, es la primacía que existe de los intereses generales sobre los individuales, y esta virtud será más patente en la medida que el equipo esté más cohesionado.

Como se ha visto hasta ahora, la actividad creativa que se desarrolle en un equipo de trabajo dependerá de la configuración de los elementos anteriores, por lo que el comportamiento individual creativo y su influencia sobre la creatividad organizativa están condicionados por las características del grupo al que pertenezca dicho individuo en la organización y viceversa; es decir, el grupo al que pertenece un

---

<sup>28</sup> King y Anderson (1995)

individuo ejerce una influencia social inmediata sobre la creatividad individual y esta a su vez influye en la creatividad del grupo<sup>29</sup>.

Una vez que se han analizados aquellos elementos característicos de los equipos de trabajo con vocación creativa, a continuación vamos a mostrar las etapas por las que pasará el proceso de desarrollo del grupo, teniendo en cuenta dos cuestiones fundamentales previas:

- El desarrollo del grupo es un proceso dinámico, es decir por un lado la mayoría de los grupos permanece en un estado continuo de cambio, y por otro que no se trata de un proceso secuencial y lineal, a lo largo del mismo se pueden dar simultáneamente varias fases o pasar rápidamente de una a otra, etc.
- Los grupos aprenden igual que las personas, así el rendimiento del grupo depende del aprendizaje de cada miembro y de la capacidad de éstos para aprender a trabajar en equipo.

Siguiendo el modelo propuesto por Robins<sup>30</sup>, las fases por las que pasará un grupo a lo largo de su “vida”, y que se representa la Figura 7, son las siguientes:

1. **Creación:** es la que conlleva la creación del mismo. En esta fase los individuos se unen al grupo y tratan de definir su estructura, propósito y liderazgo. En este momento, los miembros del grupo no saben qué tipos de comportamiento son los más adecuados ni cuáles van a ser aceptados más fácilmente. Esta etapa concluye cuando los individuos “pierden” individualidad y empiezan a pensar en términos de parte de un grupo.
2. **Aceptación:** en los primeros momentos, los miembros del grupo se muestran reacios a comunicarse o a expresar sus deseos, opiniones y creencias. Es fundamental que en un breve espacio de tiempo los miembros se acepten y lleguen a confiar entre sí; de lo contrario el resto de fases y el propio grupo perderían su razón de ser.  
  
Durante esta segunda la fase, es muy importante el papel que asuma el líder del grupo, en cuanto a intentar limar las diferencias entre los miembros y se produzca la aceptación lo antes posible; de esta forma el grupo se pondrá en marcha lo antes posible.
3. **Comunicación:** cuando el grupo llega al punto de aceptación mutua, sus miembros empiezan a comunicarse abiertamente. Se produce un aumento claro de la confianza entre los miembros, así como una mayor interacción dentro del grupo. En este momento el grupo se centra en buscar la manera más adecuada para la resolución de los problemas y en el diseño de estrategias alternativas para realizar las tareas que tiene asignadas.
4. **Conflicto:** lo más habitual es que una vez que se “pone a trabajar” el equipo, surjan los conflictos dentro del mismo. Los miembros aceptan la

---

<sup>29</sup> Woodman, Sawyer y Griffin (1993)

<sup>30</sup> Robins (2004)

existencia del mismo, pero muestran resistencia hacia los controles que el grupo impone al individuo. El contacto entre las personas genera problemas, que pueden llegar a ser tan importantes que dan al traste con cualquier intento de resolver problemas o tomar decisiones, poniendo en peligro el funcionamiento del grupo e incluso la supervivencia del mismo. Esta es la fase crítica en la formación de un grupo, en cuanto que si se consigue superar de forma exitosa, se configurará tras la misma, la estructura del grupo que le permita empezar a producir, estableciéndose una jerarquía clara dentro del mismo, así como un consenso respecto a la dirección, liderazgo y control que se llevará a lo largo de la vida del mismo; o hasta cuando se produzca un cambio a lo largo de su trayectoria, como por ejemplo, cuando causa baja un miembro durante todo este proceso.

5. **Normatividad:** cuando se llega a esta fase el grupo debe estar perfectamente establecido, se desarrollan relaciones estrechas y el grupo demuestra cohesión. Se ha alcanzado un fuerte sentido de identidad de grupo, lo que facilita y a la vez exige su normativización. En esta etapa se completa la estructura de grupo y se asientan sus expectativas, a la vez que se determinan los comportamientos correctos y esperados de sus miembros.

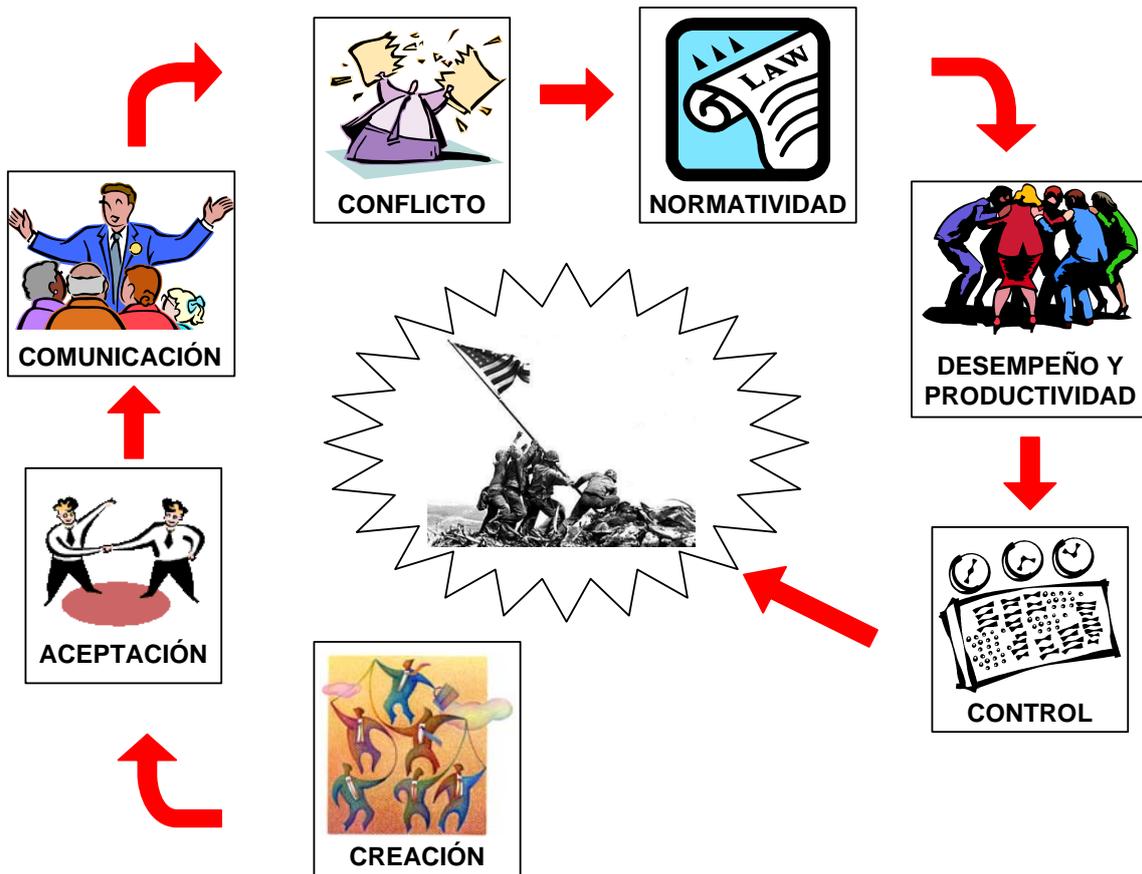
Cuando se trata de grupos con una clara orientación creativa, esta fase no supone “normalizar” el funcionamiento del mismo, con el efecto negativo sobre a actividad del grupo que ello generaría, sino que se establecen unas “reglas del juego” que permitirán que la actividad, en este caso creativa, sea lo más efectiva posible. Como consecuencia de esta fase se pueden establecer normas del tipo:

- Se respetará cualquier idea propuesta por un miembro del grupo, procediendo a su crítica constructiva.
- Todos tendrán la oportunidad de aportar cualquier sugerencia.
- El tiempo del equipo, es para el equipo, etc.

6. **Desempeño y productividad:** una vez llegado a este punto, donde el grupo tiene claramente establecida su estructura, el grupo se esfuerza por conseguir sus objetivos. En la medida en que aumenta la experiencia de trabajo en grupo, también aumenta la eficacia de las decisiones tomadas y de las acciones emprendidas. De esta forma, el nivel de desempeño individual y del grupo mejora claramente. Al mismo tiempo, se incrementan positivamente las actitudes a favor del grupo, constituyendo la combinación de ambas variables - motivación/eficacia – una garantía clara de éxito. La energía utilizada al principio en conocerse, comprenderse o aceptarse, debe ser canalizada en este momento en lograr desempeños de grupos eficaces.

7. **Control:** consecuencia de todo el proceso de creación del grupo, se han establecido finalmente tanto unos objetivos comunes, que se deben alcanzar, así como unas normas o “reglas del juego”, que se deben respetar en todo momento. Estas dos variables, objetivos y normas deben

ser controlados en cuanto a su consecución como en su cumplimiento respectivamente. En responsabilidad del grupo, con su líder como cabeza visible, quien debe controlar que ambas situaciones se dan, estableciéndose las medidas correctoras que se aplicarán si se produce cualquier desviación en su desempeño, que le aleje del éxito perseguido.



**Figura 7:** Etapas de un grupo de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Robins (2004)

Por último, y aunque algunos autores lo consideran la última fase de este proceso, estará la “disolución” del grupo, pero como se ha considerado que se trata de un proceso dinámico, por un lado esta “fase” se puede dar en cualquier momento del proceso (por ejemplo, si no logra el grupo alcanzar alguna de las fases anteriores), y por otro, la labor que puede desempeñar el grupo puede cambiar a lo largo del tiempo, no siendo necesario disolver y crear un grupo cada vez que se precise de una solución nueva o se aparezca un nuevo problema, pudiendo el grupo “adaptarse” para afrontar nuevos retos en el futuro.

### 3.1.3.1 Grupo de trabajo vs. Equipo de trabajo

Llegados a este punto, conviene hacer un inciso respecto a dos figuras, que utilizadas en muchas ocasiones indistintamente, tienen una naturaleza distinta,

siendo necesario establecer el significado que hay detrás de cada uno de ellas, se trata de los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.

De forma resumida, cuando se habla de grupo de trabajo se establece como aquel que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones, ayudando a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Bajo este se puede encontrar cualquier área o departamento dentro de la empresa.

De forma diferente, el equipo de trabajo se define cuando genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones de cada uno.

De todas formas la frontera entre ambas figuras, en muchas ocasiones no es del todo nítida, aunque a efectos analíticos, en el Cuadro 1 se resumen las diferencias entre grupos y equipos de trabajos.

CARACTERÍSTICAS	GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
Metas	Comparten información	Desempeño colectivo
Sinergia	Neutrales (a veces negativos)	Positivos
Responsabilidad	Individuales	Individuales y mutuos
Habilidades	Aleatorios y variados	Complementarios

**Cuadro 1:** Grupo de trabajo vs. Equipo de trabajo

**Fuente:** Robbins (2004)

La metamorfosis que debe sufrir un grupo de trabajo hasta convertirse en un equipo de trabajo exitoso, no es cuestión de proponerse esa conversión y esperar sus resultados inmediatos o automáticos, sino que para trabajar en equipo de forma efectiva hace que se deban cumplir previamente una serie de requisitos necesarios para su implantación:

- Existen metas definidas.
- Cada miembro está en comunicación con los demás para asegurar resultados.
- Existe un alto nivel de compromiso, realizando cada miembro el mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos.
- Los logros son méritos de todo el equipo.
- El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades al desarrollo de nuevas habilidades.
- Las conclusiones son colectivas.
- La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo de equipo.
- Los valores de equipo imperantes son: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.

Aparte de esta diferenciación entre grupos y equipos de trabajo, el Cuadro 2 se resumen una serie de factores que recogen los aspectos más significativos en base a

los cuales los equipos pueden conseguir los resultados pretendidos por los equipos de trabajo denominados exitosos y explicar su propia razón de ser.

FACTORES	DESCRIPCIÓN
<b>Identidad de equipo</b>	Enfatiza sobre la importancia de la identidad grupal e interioriza y configura el sentido que el equipo tiene para los individuos y la organización.
<b>Objetivos</b>	Especificar los resultados que deban conseguirse y que el equipo perciba y trabaje orientando su actuación hacia los resultados que deben conseguirse, son, respectivamente, un fin y un medio para conseguirlo. La cuestión formulada en términos de qué debemos hacer explícita este segundo factor.
<b>Criterios de actuación</b>	Se alimentan de principios, creencias y convicciones, que son las formas de entender cómo hacer las cosas. Este factor se concreta en cómo hemos de hacer aquello que debemos.
<b>Liderazgo que se adapte y facilite el cambio</b>	Se busca definir un estilo de dirección adecuado, con voluntad decidida de transmitir o de transformar el comportamiento de los colaboradores, que descentralice la estrategia, capaz de traducir lo estratégico y global en operativo y concreto, y capaz de dar respuesta y adaptarse a las diferentes situaciones que ocurren tanto dentro como fuera de la empresa.
<b>Toma de decisiones efectiva</b>	Con procesos de decisión claros que permitan conocer los mecanismos de decisión que vinculan al equipo y que orientan las decisiones hacia los resultados que se esperan del mismo.
<b>Alta disposición favorable de los integrantes</b>	Un equipo involucrado y comprometido hacia un proyecto común configura un factor muy considerado y deseado.
<b>Actividad orientada hacia el exterior</b>	Se incluyen las relaciones que mantenga el equipo con su público objetivo, así como las relaciones de colateralidad hacia su entorno inmediato que articulen de forma satisfactoria al equipo con otras unidades de la misma organización.
<b>Competencias profesionales</b>	Este factor demuestra la preocupación por detectar e incorporar al equipo de forma constante a personas con capacidades, conocimientos, aptitudes, creatividad, iniciativa, talento y potencial, tanto de la propia organización como de fuera de ella.
<b>Interdependencia y complementariedad</b>	Se busca el desarrollo de la convicción y el aprovechamiento de dependencia mutua entre todos los integrantes del equipo. La complementariedad favorece que se compensen los puntos fuertes de unos miembros con los débiles de otros.
<b>Gestión de resultados y desempeños</b>	Se eligen aquellos sistemas que con objetividad gestionen los indicadores de resultados y la forma en que se consiguen.
<b>Organización del trabajo</b>	Se busca una disposición adecuada de los procesos y de las personas para facilitar la significación y la identificación con la actividad que se realiza. Una organización que articule la participación, el enriquecimiento del trabajo y que posibilite la generación de valor añadido a través de la flexibilidad y polivalencia de sus integrantes
<b>Aprendizaje permanente</b>	Favorecer y estimular el aprendizaje continuo compartido de unos con otros, posibilitando el crecimiento profesional de las personas en particular y del equipo en general.
<b>Compensación satisfactoria</b>	Que se perciba una retribución que dé respuesta a un adecuado grado de equidad interna, dando a contribuciones parecidas compensaciones semejantes, y externa, buscando compensaciones competitivas respecto a puestos y trabajos comparables.
<b>Conflictos como oportunidades</b>	Generar confianza en el diálogo frente a la confrontación. En la confrontación de intereses debe buscarse la ganancia compartida, buscando que la resolución del conflicto favorezca la consecución de nuevos niveles de mejora y oportunidad no considerados anteriormente.
<b>Lo colectivo por encima de lo individual</b>	El bien común se configura y posiciona por encima del individual. Este factor puede ocasionar en algunos casos ciertos sacrificios personales o producir conflictos en el límite de lo personal y lo grupal. Si se consiguen asumir y resolver adecuadamente, acaban por reforzar y potenciar al propio equipo.
<b>Celebración del éxito</b>	La consecución de un logro se convierte en una «fiesta» a veces planificada y a veces improvisada, necesaria para expresar y canalizar la alegría que supone alcanzar lo deseado y

FACTORES	DESCRIPCIÓN
	compartido.

**Cuadro 2:** Equipos de trabajo exitosos

Al igual que se ocurre con aspectos como el liderazgo y habilidades directivas dentro del ámbito asegurador, en el tema de la creación y gestión de los equipos de trabajo, también está suscitando cada vez un mayor interés entre los responsables de compañías de seguros, pues se reconocen como elementos muy necesario en la gestión eficiente de la actividad aseguradora, sobretodo si está relacionada con la actividad creativa e innovadora. En este caso también hay una amplia oferta de formación tanto en asociaciones sectoriales como en formación postgrado en Dirección de Entidades Aseguradoras.

**3.1.3.2 Grupos especiales de creatividad: de los círculos de calidad a los círculos de creatividad**

Dentro de los tipos de equipos de trabajos con vocación creativa, ocupa un lugar privilegiado los denominados círculos de creatividad. Estos equipos o círculos de creatividad, representan una evolución de los también conocidos círculos de calidad. Puesto que estos últimos tienen el cometido inicial de lograr un determinado nivel de calidad mediante una búsqueda constante de ideas creativas que introduzcan mejoras<sup>31</sup>, su ámbito de aplicación es más limitado, siendo su estudio de menor interés.

Más ajustado al fin buscado, y como se ha adelantado anteriormente, fruto de la evolución de los círculos de calidad surgen los círculos de creatividad, que constituyen reuniones de un grupo más o menos reducido de personas con el objetivo prioritario de generar ideas y con un ámbito de actuación que no se refiere únicamente a la tecnología o a los productos, sino a cuanto concierne al progreso de la condición humana en el más amplio sentido de la palabra.

Los círculos de creatividad, explica Majaro<sup>32</sup>, “son la aplicación del concepto de círculo de calidad a la administración de empresas modernas, aportando una serie de diferencias fundamentales”, sintetizadas por Bueno y recogidas en el cuadro 3.

Además de los círculos de creatividad, merece especial mención otro concepto, a nuestro juicio interesante, como es el denominado “think tank” (tanque pensante)<sup>33</sup>. Este especial grupo de creatividad parte de la idea básica de que un conjunto de personas relativamente independientes, inteligentes y bien informadas puede

---

<sup>31</sup> Los círculos de calidad, creados en 1960 por Ishikawa para mejorar la calidad de los productos japoneses, constituyendo un claro ejemplo del papel de la formación de grupos para encontrar y resolver problemas (Ishikawa, 1989 y 1994). Estos círculos están formados por un pequeño grupo de personas que voluntariamente desarrollan actividades de control de calidad dentro de un área de trabajo concreta y que, a través de un conjunto de herramientas básicas, de tipo estadístico y analítico, consigue resolver una serie de problema. El desarrollo de estos círculos ha sido ampliamente tratado por multitud de autores, relacionados con el tema de la calidad.

<sup>32</sup> Majaro (1992)

<sup>33</sup> Definido por Majaro, (1992). Traducción del inglés, tanque pensante.

generar respuestas creativas a los desafíos que se plantean. La diferencia fundamental de este tipo de grupos con los círculos de creatividad es que mientras estos últimos se aplican a todos los niveles de la empresa, el “think tank” se limitan a la alta dirección.

Resultan fructíferos cuando los desafíos están fuera de las rutinas normales de trabajo y de la responsabilidad directa de los miembros del equipo, sustentándose en la teoría de que la gente que afronta un desafío por primera vez es a menudo capaz de generar nuevos modos de enfrentarlo. Además, deben constituirse en respuesta a tareas y problemas definidos y presentados por los directivos, y no como panacea para todos los males. Así, un “think tank” es mucho más que una unidad de resolución de problemas o una sesión ad hoc de brainstorming<sup>34</sup>, configurándose como una unidad destinada a brindar un servicio más ambicioso a la organización, ya que puede representar un proceso de pensamiento colectivo encargado de reflexionar sobre estrategias decisivas, o el desarrollo de modos alternativos de dirigir los negocios.

CIRCULOS DE CREATIVIDAD	CIRCULOS DE CALIDAD
Desarrollar la creatividad normativa (solucionar un problema detectado y expuesto), la creatividad exploratoria (descubrir nuevas oportunidades) y la creatividad aleatoria (inventar, actuar por intuición).	Identificar, analizar y resolver problemas concretos en el trabajo (creatividad normativa).
Actuar sobre toda la organización.	Actúan sobre los temas relacionados con el área propia de trabajo.
Pueden tratar cualquier problema o cuestión (estratégica, desarrollo productos, marketing...).	Se centran en productividad, calidad y operaciones.
Pueden ser dirigidos por cualquier persona con experiencia.	Lo dirige generalmente el jefe de la unidad organizativa.
La dirección general tiene que participar activamente, aparte de impulsarlos	Actúan de abajo-arriba y la alta dirección apoya pero no participa.
Tratar temas de otras áreas es muy estimulante.	Aunque es voluntario asistir, se vuelve pesado.  rutinario y
Pueden ocuparse de los temas a largo plazo.	Tienen tendencia a tratar problemas del corto plazo.

**Cuadro 3:** Círculos de creatividad vs. Círculos de calidad

**Fuente:** Bueno (1996)

<sup>34</sup> Se trata de una extendida Técnica de creatividad, que junto con otras – como por ejemplo la sinéctica – se encuentran ampliamente desarrolladas en la abundante bibliografía relacionada con el tema de la creatividad.

El “think tank” tiene gran interés para aquellas empresas que quieran dirigir sus negocios por la vía de la innovación, puesto que tras él subyacen algunos de los principios básicos en los que se sustenta las ideas que se han establecido a lo largo de todo el análisis y que hacen referencia no solo a la fuerte, directa y activa implicación de la dirección en todo proceso de cambio, sino también al necesario giro en los esquemas mentales de los directivos, al ser ellos los primeros que deben aprender a seguir un proceso decisorio creativo.

### **3.1.4 La creatividad a nivel corporativo o global: cultura creativa**

Todo lo indicado hasta ahora no tiene ningún futuro, si en el seno de la empresa no existe una cultura empresarial comprometida con la creatividad, y consecuencia con la innovación.

Previo a su análisis, vamos a introducir el concepto de cultura empresarial, que siguiendo a Schein<sup>35</sup> la define de forma sintetizada como “un modelo de asunciones básicas compartidas que han sido inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, con las que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por consiguiente, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. En definitiva se puede asimilar a la “personalidad” que tiene la empresa y que le hace diferente al resto de sus competidoras.

Como se puede intuir, la modificación radical de la cultura de la empresa y orientarla principalmente a la actividad creativa e innovadora, no es una tarea fácil, además habría que analizar si dicha modificación tendría finalmente un efecto positivo sobre el valor de la compañía, siendo seguramente más difícil de lo que se pueda imaginar. Además, no se puede olvidar que en determinadas compañías de seguros, la cultura organizativa actual es consecuencia de toda una serie de hechos y circunstancias labradas a lo largo de un periodo de tiempo, en ocasiones de más de un siglo de historia, y por otro lado el enfoque tendente a introducir una cultura puramente creativa e innovadora en la empresa, y sobretodo en la de seguros, por la peculiaridad de su negocio, inicialmente no se muestra como la más adecuada, pues existirán valores y prácticas distintas, e incluso contrarias, a las recogidas en la cultura creativa, que harán inviable su implantación “total”.

Dicho esto, el enfoque perseguido aboga más por introducir las condiciones necesarias en la cultura actual de la empresa, para que los principios creativos y de innovación, puedan ser complementarias a todo el acerbo cultura de la empresa de seguros, que durante muchos años ha acumulado una rica experiencia que le es totalmente válida para afrontar un negocio tan particular como el suyo, pero que bajo este esquema, debe dejar la puerta abierta a introducir los cambios necesarios, ya sea en forma de nuevos servicios o en cambios en la estructura de la empresa, para permitir adaptarse al mismo, y de esa forma asegurar tanto el éxito como su supervivencia en el futuro.

---

<sup>35</sup> Schein (1991b, p.247 y 1991c, p. 176)

Esta "actualización" de la cultura organizativa, para introducir el factor creativo-innovador de la empresa, lógicamente será solo posible, si desde las esferas directivas superiores, lo creen necesario como elemento estratégico indispensable y que esa "toma de conciencia" por parte del ápice estratégico desciende y se extiende a lo largo de toda la estructura de la organización, así como a otros agentes que tengan alguna relación con la empresa, con el fin de introducir la creatividad a nivel organizativo.

La afirmación anterior se muestra como un fin general que indicará a la empresa que haya elegido el camino a la introducción de la creatividad en su seno, la dirección a seguir. Además en los puntos anteriores hemos visto una serie de elementos individuales y de los equipos de trabajo, que sin duda facilitarán, que el objetivo perseguido en este tema, esté más cercano de su consecución.

Pero existe un elemento más genérico, y que va unido a la propia cultura organizativa, y de su correcta configuración permitirá que la función realizada por todos los individuos y los distintos grupos que formen, tenga un funcionamiento más adecuado, nos estamos refiriendo al clima organizativo o clima sociocultural<sup>36</sup>.

En palabras del propio autor, establece que "el clima sociocultural interviene directamente en el desarrollo de las personas y que, a través del mismo, se puede ayudar a estimular o a inhibir la creatividad", mostrando a su vez, algunos de los principales facilitadores y barreras a la creatividad, según recoge el Cuadro 4.

En este sentido, más que establecer una cultura puramente creativa e innovadora, nos centramos más en los elementos o factores que configuran la cultura de la empresa y que de una forma global generan el ambiente y las condiciones contextuales en la organización, afectando con su acción a los resultados creativos de la misma.

FACILITADORES	BARRERAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un espacio individual y de un margen de maniobra para dar rienda suelta a nuestras ideas e iniciativas.</li> <li>• Crear un ambiente de trabajo que favorezca la expresión y eclosión de los talentos personales.</li> <li>• Fomentar la curiosidad y el gusto por lo desconocido.</li> <li>• Dejar que las personas se enfrenten a los retos con ilusión y entusiasmo y reciban el apoyo de los demás.</li> <li>• Proteger a las personas con espíritu investigador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar bajo presión y tensión.</li> <li>• Dejarse llevar por los hábitos, las rutinas y las deformaciones profesionales que nos esclavizan.</li> <li>• Temer el ridículo</li> <li>• Enunciar una crítica prematura de tipo "racional".</li> <li>• Aferrarse a los paradigmas (uno ve lo que espera ver).</li> </ul>

<sup>36</sup> Definido así por Morcillo (2005)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrarse en los temas y romper barreras asumiendo riesgos.</li> <li>• Tener confianza en lo que uno hace.</li> <li>• Mantener canales de comunicación siempre abiertos.</li> <li>• Compartir información y objetivos.</li> <li>• Premiar los aciertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creer en las culturas cerradas con principios, valores, creencias y patrones de comportamiento muy rígidos.</li> <li>• Exigir resultados inmediatos.</li> <li>• Dar por buenas las estructuras organizativas muy jerarquizadas.</li> <li>• Sancionar los fracasos.</li> </ul>
--	--

**Cuadro 4:** Principales facilitadores y barreras a la creatividad

**Fuente:** Morcillo (2005)

Un claro ejemplo de lo que se establece en este punto, lo podemos encontrar en la compañía de seguros Sabadell Grup Asegurador (SGA).

Se trata de una compañía de tamaño pequeño/mediano que opera básicamente en los ramos de Generales y geográficamente su actividad se aglutina en los alrededores de la ciudad que le da su nombre

En cuanto a su historia, es muy dilatada, pues una de la entidades que dieron origen al actual grupo, la Mutua Sabadellenca de Seguros, que empezó su andadura allá por el año 1.917.

Esta historia y la cercanía geográfica al negocio que realiza, le ha configurado una cultura basada en el trato “cálido” y personalizado en el cliente, como eje en el que gira toda su actividad. Se trata pues, de una visión “tradicional” basada en valores, que por desgracia están cada vez menos presentes en un mundo en constante globalización.

Pero a esta imagen de cercanía y trato personal, se le ha querido reforzar mediante la incorporación de principios más “actuales” como son:

- Se trata de una organización formada por personal joven y dinámico.
- Dar respuesta ágil y rápida a las necesidades e inquietudes de sus clientes.
- Utilización de tecnologías de la información y la comunicación de última generación, con el fin de conseguir ser más ágiles y eficaces en su negocio.

Esta cultura “actualizada” junto con una estructura organizativa que le permite adaptarse día a día a las exigencias que el mercado exige, ha dado sus frutos: Sabadell Grupo Asegurador ha obtenido en los últimos años unos crecimientos muy por encima de la media del sector asegurador español, lográndose unos incrementos en volumen de primas superiores al 20% anual, permitiendo al Grupo duplicar su facturación en menos de tres años.

Pues esta transformación no hubiera sido posible, si desde la dirección general del Grupo, no se hubiera apostado por esa “actualización” cultural, actuando de promotor a la hora de incorporar innovación y tecnología al servicio de la actividad que desarrolla<sup>37</sup>.

Para terminar con el ejemplo, indicar que entre el catálogo de productos que ofrece SGA, se incorporó un curioso “Seguro de Bodas”, único ofertado en España bajo este nombre, que cubre los costes de la boda si se anula o se aplaza.



## 3.2 Innovación

Como decíamos anteriormente, y partiendo de la base que el fenómeno creativo se da continuamente en la empresa, el objetivo fundamental es establecer una red que permita captar esas ideas que andan sueltas a lo largo y ancho de la empresa, y canalizarlas por los conductos adecuados para permitir que dichas ideas puedan llegar a ser útiles para la empresa, que en definitiva es el resultado final de una innovación, concretado en un servicio o proceso nuevo.

Esta relación establece que existe una estrecha unión entre el proceso creativo e innovador, con lo cual aparte de existir distintos modelos para representar el proceso innovador<sup>38</sup>, el modelo más adecuado para representar este fenómeno, es el denominado proceso creativo-innovador, siguiendo el modelo desarrollado por Gisbert (2005).

Lo atractivo de este modelo radica en que recoge un hecho que se ha presentado anteriormente, y es que el camino que se recorre desde que ante un situación dada, por ejemplo la existencia de un problema nuevo, desconocido hasta ahora, hasta que se obtiene una idea que finalmente se “transforme” en una solución concreta, que es lo que denominamos “innovación”, existen una serie de fases y pasos que se seguirán hasta obtener esa innovación, englobando durante todo el modelo, tanto la actividad creativa como la innovadora.

En cuanto a los procesos mentales que intervienen en todas las fases, ya sea intuitivo o racional, se limitarán a enunciarlas, sin entrar en más detalle, entendiendo

---

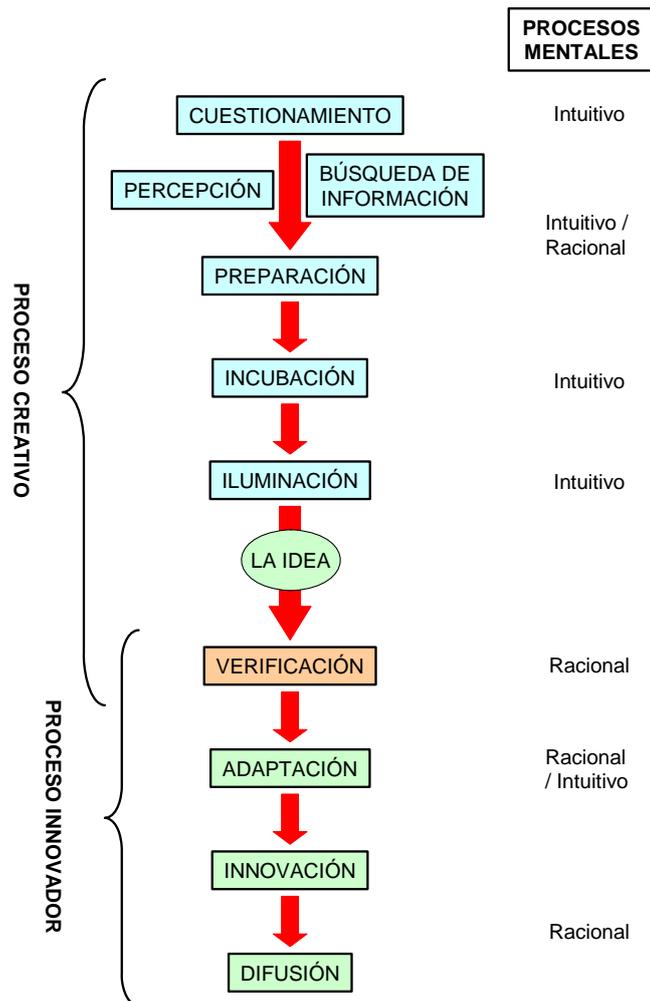
<sup>37</sup> La imagen visible de ese entusiasmo transmitido desde las más altas esferas de la compañía, lo encarga el actual Apoderado General de SGA, Ramón Corominas Alsina, quien se declara un apasionado por las actividades innovadoras y tecnológicas, no solo en la compañía para la que desarrolla su actividad, sino para el conjunto del sector asegurador, participando mediante charlas, publicaciones e iniciativas relacionadas con el tema.

<sup>38</sup> Entre otros encontramos el Modelo Lineal, Modelo Innovación Tecnológica, Modelo Cadena Eslabon...

que el análisis más profundo de los mismos corresponde al campo de la psicología, existiendo abundante literatura sobre el mismo.

Por otro lado se ha podido demostrar que la creatividad dentro de la empresa, y por consiguiente, en la empresa de seguros también, no es solo un acto excepcional o que solamente deriva de cualidades innatas de un “iluminado” en concreto, sino que responde más a un camino por recorrer, a un proceso que estará compuesto por una serie de fases, que una vez definidas y analizadas, puede la compañía incidir sobre ellas e incluso provocarlas. Además, haciendo hincapié en la fuerte vinculación que existe entre la creatividad y la innovación, se obtiene mediante una acertada fusión, un único proceso que la autora referida denomina “proceso creativo-innovador”, concebido como un continuo que empieza con el cuestionamiento y generación de una idea y finaliza con la explotación y difusión de la misma en el mercado.

Como elemento destacable en este modelo está el hecho de agrupar por un lado, alrededor de la actividad creativa una serie de procesos más intuitivos, cercanos al azar, la casualidad, el juego, etc., a los que debe su originalidad o excepcionalidad asociada a la producción creativa, y por otro presentar un proceso notablemente diferente al requerido en la implantación y desarrollo de una innovación, más próximo al pensamiento racional y lógico de resolución de problemas, cuya solución se pueda defender con más fuerza ante la posibilidad de ser contrastada o validada. Con lo cual esta dicotomía, permite combinar ambos aspectos para intentar conseguir, en palabras de la autora, “respuestas metódicamente analizadas y contrastadas, pero creativas y, por lo tanto, teóricamente superiores”.



**Figura 8:** Proceso creativo-innovador

**Fuente:** Gisbert (2005)

Desde una perspectiva más amplia e integradora de las más importantes aportaciones realizadas por la literatura especializada en los temas de creatividad e innovación, se encuadrará el proceso creativo-innovador en ocho fases básicas, concretando las actividades fundamentales desarrolladas en cada una de ellas en la Figura 8.

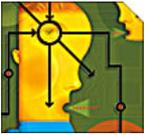


### 1. Cuestionamiento

Como se ha dicho anteriormente, el origen de todo este proceso lo constituye básicamente un problema detectado, un cambio en el entorno, un avance tecnológico, otras innovaciones, etc., es decir todo aquello que provoca un cambio en el “status quo” del momento, y que de alguna forma le resulta de interés o genera una preocupación o una necesidad a la empresa. En la reflexión de esta situación,

donde intervienen la intuición, las emociones o las inquietudes, se inicia este proceso y que además constituye la fase previa o inicial del mismo. Se establece que en esta etapa la actividad mental requerida se desarrolla a un nivel “preconsciente” y por tanto, previo a su posterior análisis consciente y concreto.

Por ejemplo, la aparición y el desarrollo de la tecnología GPS<sup>39</sup>, abrió un mundo de posibilidades, aplicables a multitud de actividades, entre ellas las aseguradoras, quedando “aparcadas” hasta que se les encuentre una aplicación concreta.



## 2. Preparación

Una vez que el problema o la necesidad detectada se ha manifestado, esta segunda fase requerirá centrarse en dicho problema, tal vez aún pendiente de definir.

Con el fin de concretar el problema que se debe abordar, se hace necesario llevar a cabo, una dualidad de acciones:

- Por un lado, se deberá llevar a cabo una acción más intuitiva, mediante la percepción se pretende llegar a tener un mejor conocimiento o información.
- Y por otro lado, mediante la búsqueda deliberada de información procedente de diversas fuentes, tanto externas como internas, de una forma más o menos organizada y sistemática, con el fin de llevar a cabo su análisis, e un proceso más racional.

Por eso se establece que esta etapa es una combinación de acciones intuitivas y racionales, que permitirán conocer mejor el problema planteado.

Esta es una fase importante en el proceso de enunciación y resolución de problemas, pues mediante la recopilación de todos los datos conocidos relacionados con el problema y la identificación de datos desconocidos que es preciso compilar, se pueden obtener dos beneficios<sup>40</sup>, resumidos de la siguiente forma:

- a) La disponibilidad de un gran volumen de datos, puede, por sí misma, ayudar a diagnosticar las verdaderas causas del problema; a veces se han resuelto problemas como resultado de esta fase del ciclo.
- b) Un análisis exhaustivo de todos los datos que rodean un problema puede poner en marcha la inspiración creativa, y así encontrar o combinar ideas fruto de esta fase, y dar como resultado el encontrar la solución adecuada.

En definitiva, lo que se trata es de aplicar de algún modo, la afirmación del físico alemán Werner Heisenberg: “A menudo, un planteamiento adecuado representa más de la mitad del camino hacia la solución del problema”.

---

<sup>39</sup> Estas siglas responden a los siguientes conceptos Global Position System, cuyo aplicación original estaba orientada al ámbito militar, pero que en los últimos años se ha abierto al mercado civil (navegación de yates, localización de personas perdidas, rescate en montaña...)

<sup>40</sup> Majaro (1992)

Pero, en otras ocasiones, cuando la etapa de preparación empieza a resultar infructuosa, puede transcurrir un período de tiempo desde que se da por finalizada esta fase (pues se llega a la conclusión que indagar más sobre el problema no va a suponer ningún avance) hasta que se encuentra la solución buscada, dando lugar a las dos siguientes fases: incubación e iluminación.

Por ejemplo, si una compañía de seguros que opera en el ramo de Autos, y detecta que tiene una elevada siniestralidad en robos de vehículos de gama alta, y quiere ver la forma de reducir esta siniestralidad, debe recabar la información necesaria para obtener una visión global del problema: las causas que lo originan, medidas de seguridad adoptadas de los conductores, momento y lugar de los robos, etc.



### 3. Incubación

En esta etapa la actividad del subconsciente alrededor del problema planteado, adquiere mayor protagonismo, sobre todo en momentos inactivos, es decir cuando menos se está pensando con el problema<sup>41</sup>. También es de naturaleza intuitiva y relaciona el inconsciente con el consciente. Esta fase necesita tiempo para operar y se requiere en cierto modo “alejarse” del problema, no pensar en él.

Esta fase a su vez proporciona la oportunidad de procesar nueva información que aporte indicios conducentes a una solución, ya sea mientras se realiza una tarea totalmente diferente o mientras se practica un hobby o deporte favorito<sup>42</sup>, es cuando interviene la aportación positiva de los momentos de ocio, donde puede surgir de repente la idea buscada. Esta nueva información puede conseguirse adoptando un papel activo: cambiando impresiones con otras personas, navegando por Internet o durante un agradable paseo junto al mar, o pasivo, que supone evitar pensar en el problema, dejando aletargadas las ideas.

Una medida que puede ayudar a la productividad de esta fase, es que la compañía de seguros apoye o fomente la creación de un club o una asociación de empleados donde se realicen diversas actividades deportivas o culturales, que aparte de ayudar en el fomento de la identidad del trabajador con la entidad donde trabaja, puede ser un buen escenario, para estimular la fase de incubación.



---

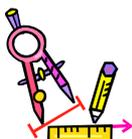
<sup>41</sup> Incluso soñando.

<sup>42</sup> No son pocos los ejemplos en los cuales la genial idea se fue madurando, no mientras se trabajaba sobre ella, sino justo al contrario, cuando se estaban realizando otras actividades totalmente distintas (curiosas son las historias que dieron inventos tan comunes actualmente, como el velcro o el post-it).

#### 4. Iluminación

Es el momento en el cual, a veces de forma repentina o inesperada, aparece la solución: es el momento donde se enciende la bombilla, o cuando decimos la famosa expresión de “eureka”. Hasta ese instante se ha ido trabajando el problema de forma deliberada o inconsciente simultáneamente y, de pronto, parece que se vea de una forma más clara y se da con la solución. A veces esta fase dura sólo unos minutos y, en muchas ocasiones, ocurre en momentos en los que los pensamientos no están dirigidos directamente al problema<sup>43</sup>.

Esta es la fase donde la idea buscada, adquiere forma, y en el ejemplo que se está utilizando, coincidiría en el momento que se pensó en unir un avance tecnológico, como es un dispositivo GPS a un vehículo, con el fin de obtener en cualquier momento, cual es la posición exacta donde se puede encontrar, sobretodo cuando el vehículo ha sido robado, ayudando enormemente a su localización. Con esta idea se puede haber encontrado una solución que reduzca los siniestros por robos sufridos por los vehículos asegurados por la compañía. Ahora falta darle forma a la idea encontrada, tarea reservada a las fases siguientes.



#### 5. Verificación o formulación lógica

Una que la inspiración ha dado sus frutos, y se ha obtenido esa idea genial y original que tanto esfuerzo y tiempo ha tardado en aparecer, llega el momento “de la verdad”, la fase donde debe retomarse la racionalidad y la crítica, sin las cuales puede resultar difícil discriminar las ideas que, a pesar de ser resultado de las fases anteriores, no son de utilidad práctica y, por tanto, no resuelven la cuestión o problema planteado. Es el momento de “madurar” las ideas.

Es cuando a la solución planteada se le enfrenta a la realidad, y se comprueba su utilidad, factibilidad, coste, tiempo empleado y su posible aceptación en el mercado. Para todo ello, resulta útil solicitar críticas de terceras personas que, menos sesgadas o menos implicadas en el proceso, pueden aportar objetividad y diferentes puntos de vista. Esta práctica puede ser de lo más útil, pues existen multitud de detalles, matices que debido al conocimiento profundo, o el contacto directo con el problema y la búsqueda de solución al mismo, hace que en muchas ocasiones se pasen por alto.

Es una fase donde se sustituye elementos como la intuición, el esoterismo, por un trabajo más rutinario, más duro y, tal vez, menos estimulante, pero fundamental para la eficacia de la creatividad. Es el momento de poner en práctica la segunda parte de la famosa frase de Thomas Edison relativa a la creatividad: “es uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración”.

---

<sup>43</sup> Numerosos autores y creativos aconsejan tener siempre a mano papel y lápiz para poder anotar las ideas creativas con el fin de no olvidarlas cuando surgen en momentos inesperados.

Hasta aquí llega lo que estrictamente podríamos considerar como proceso de creación, pero la verdadera forma de verificar una idea creativa como solución útil es a través de la implantación real de la misma, conectando ahora con el proceso innovador.

En el ejemplo que estamos siguiendo, esta fase se analizarían cuestiones como son:

¿Cuál es el grado de madurez y el coste de la utilización de la tecnología GPS?

¿Qué otras tecnologías son necesarias para obtener el resultado perseguido?

¿Qué forma tendrá el dispositivo y cómo se puede utilizar en los vehículos asegurados?

¿Lo verán nuestros asegurados como una ventaja en la cobertura de su seguro?

Y por último, y más importante, ¿reducirá la siniestralidad por robo de nuestros asegurados?



## 6. Ajuste o adaptación

Tras la verificación la nueva idea, sigue la etapa a través de la cual a esta idea se llevarán a cabo toda una serie de trabajos de “retoque”, con el fin de darle una forma viable, con la que se le lanzará al mercado. Según la autora de este modelo, este ajuste consiste en una adaptación de la idea a la situación concreta que se pretende abordar y supone que el esfuerzo creativo debe continuar y, por tanto, también la intuición. A pesar de ello, como ocurría en la fase anterior, es una etapa menos motivadora y más fatigosas, y es aquí donde muchos fracasan; en este sentido, es preciso estimular a las personas y mantener una presión constructiva, de modo que sientan la necesidad de aportar ideas.

Es una fase también racional porque prevalece el criterio de viabilidad técnico-económica buscando la mejor adaptación a las necesidades del mercado, combinándose de nuevo de forma especialmente latente la faceta racional y la intuitiva o creativa.

Siguiendo con el ejemplo, durante esta fase se definirían las especificaciones técnicas del producto o servicio, como sería el tamaño del dispositivo de localización, ubicación del mismo, funciones realizadas, etc.; pensemos que si este dispositivo, se encontrara a la vista de los delincuentes y se pudiera inutilizar rápidamente, el dispositivo tendría una utilidad nula para los fines perseguidos.

Por otro lado, se debe hacer un análisis rentabilidad-coste adecuado, para que demuestre su eficiencia económica, pues si el coste del mismo es superior al importe recuperado gracias a su utilización, por muy brillante que fuera el dispositivo técnicamente, su utilidad real sería totalmente nula.



## 7. Innovación

La idea debe de ser comunicada, aplicada, para demostrar que efectivamente resuelve el problema, satisface la necesidad o aporta algo nuevo. La innovación, como ya se estableció anteriormente, se trata básicamente de transformar una idea en un producto o servicio vendible, por lo que bajo este punto de vista, el momento innovador propiamente dicho se produce cuando la empresa introduce por primera vez en el mercado la idea vendiendo un nuevo producto, prestando un nuevo servicio o aplicando un nuevo proceso; si bien, el éxito o fracaso de la innovación dependerá de numerosos factores derivados del propio proceso innovador, del interior de la organización, del mercado y del entorno, en general.

En el ejemplo que se está utilizando, esta fase correspondería a la introducción a escala reducida de la nueva idea transformada en un objeto útil, así incorporando el dispositivo diseñado en un determinado grupo de clientes, como puedan ser los que posean vehículos de gama alta, como un servicio adicional y que tenga su reflejo en una reducción de la prima, pues esta mejora supondrá en principio una disminución del riesgo.



## 8. Difusión

Pero como hemos visto hasta ahora, con la puesta en contacto de la nueva idea, con el mercado de la idea, no se puede considerar que haya alcanzado su objetivo. Cuando la innovación haya logrado alcanzar un nivel de difusión, que al menos haya permitido a la empresa recuperar la inversión realizada, se podrá empezar a entender que dicha innovación ha constituido un éxito; este proceso de difusión se producirá con mayor o menor agilidad en función de múltiples variables, entre ellas el grado en que la innovación satisface la necesidad creada o resuelve el problema.

Esta fase correspondería, según el ejemplo seguido, en el momento que se ha comprobado la bondad de la mejora introducida y se amplía este servicio adicional a segmentos de la clientela de niveles más básico, es decir se instalaría el dispositivo de localización a vehículos cuyo resultado final, permitiera una reducción de prima para el asegurado y por otro lado una mejora en el ratio técnico de la empresa de seguros.

Pero existe un efecto colateral en este proceso, y es que en la medida en que la utilidad y rentabilidad se hagan patentes<sup>44</sup>, surgirán otras empresas imitadoras o

---

<sup>44</sup> Según la teoría schumpeteriana (Schumpeter, 1976)

“menos innovadoras” que favorecerán el proceso de difusión a través de pequeñas modificaciones y adaptaciones del producto original.

Por ejemplo, si una compañía que ha ofrecido el dispositivo localizador, a cambio de una menor prima, y encima ha obtenido un mayor beneficio, tanto económico como de imagen, lo normal es que otras empresas de seguros atentas a este fenómeno “copien” la idea y acaben incorporando este nuevo servicio.

Pero entonces surge la cuestión respecto a este último punto, y más relacionado con la actividad que realizan las empresas de seguros y las características de los productos que ofrecen, es decir si la empresa emplea todo su potencial creativo para obtener un nuevo servicio, un nuevo proceso (con el coste que ello puede suponer), y en un periodo relativamente corto de tiempo, surgirán los imitadores, que utilizando otros atributos, no directamente relacionados con la innovación, como por ejemplo, control de los canales de distribución, alta cuota de mercado, mejor tecnología, etc., “copiarán de forma creativa” el nuevo producto y perderá la ventaja competitiva inicialmente conseguida.

La forma de defenderse la empresa de esta última situación, pasa por que posea una serie de atributos, que combinados con la capacidad innovadora le permitan obtener réditos de dicha capacidad mantenida en el tiempo, apoyada convenientemente con una gestión eficiente de su activo intangible. Será por tanto la innovación, como culminación de la creatividad, y su puesta en marcha y el grado de difusión de la misma, la medida de su éxito y de su utilidad.

El conjunto de etapas comentadas en el modelo propuesto por la autora, fusiona perfectamente la creatividad e innovación en un mismo proceso, mostrando la inconsistencia que supondría no tener en cuenta la creatividad y el fenómeno de la misma para la innovación y el cambio permanente en la empresa.

Por último en el Anexo I, se resumen el concepto y las funciones que se consiguen por los sistemas de localización de vehículos sustraídos en combinación de tecnologías como el GPS, GSM y similares.

### **3.3 La necesidad del cambio**

La creatividad y la innovación en la empresa de seguros, lleva implícito un fenómeno que no se puede pasar por alto: cuando la entidad ha decidido incorporar en el acervo de sus capacidades, las relativas al fomento de la creatividad y la innovación, éste lleva asociada la necesidad de cambio provocada acción conjunta de ambas actividades.

Bien es cierto que el enfoque hasta ahora desarrollado, hace referencia a que la introducción de la actividad creativa-innovadora en la empresa de seguros, deben hacerse siempre alineada con la estrategia, estructura y cultura global que ésta posea, y dependiendo de la configuración de los anteriores factores organizativos, se podrá dar con mayor o menor intensidad.

La idea es que la creatividad y la innovación actúen como elementos que finalmente permitan aumentar el valor de la compañía, mediante la eficiente gestión del nuevo

intangibles que supone la incorporación en la empresa de la creatividad a nivel organizativo.

Seguendo al autor Guido Stein, estableció la siguiente idea:

“Dirigir empresas es dirigir el cambio”

“Dirigir el cambio es, por antonomasia, dirigir personas”

Esta concatenación resume perfectamente la esencia misma de lo que encierra lo que podemos denominar el “arte de dirigir” en el mundo de las empresas, y en el epicentro del cambio, como se puede ver, se encuentran las personas y será sobre estas últimas donde debe recaer el mayor esfuerzo, el mejor saber hacer de los responsables de la compañía.

Este esfuerzo directivo, debe estar orientado a dirigir el cambio de las personas para que finalmente se pueda introducir en el seno de la empresa el cambio necesario y que le permita así seguir compitiendo con éxito.

Este enfoque no quiere decir en absoluto, que para introducir un cambio, no se deben tener en cuenta cuestiones tan importantes como las siguientes:

- ¿Cómo afectará el cambio a la actual estructura organizativa de la empresa?
- ¿Estará disponible la tecnología necesaria para ofrecer con garantías de éxito el nuevo servicio?
- ¿Este cambio encaja en la actual estrategia corporativa, o en cambio tendré de modificarla?
- ¿Podré hacer llegar al cliente el nuevo servicio con los canales de distribución disponibles o tendré que cambiar la estrategia comercial motivada por este cambio?

Y otras muchas más, que lógicamente la empresa de seguros se deberá plantear y llevar un más que exhaustivo análisis, con el fin de poder introducir con éxito el cambio fruto de una innovación. Pero se trata de cuestiones de índole, más o menos “técnico”, es decir requerirán el que se le destine una serie de recursos, tras un tiempo determinado finalizará introduciendo la innovación. Es lo que en la literatura sobre cambio organizativo denomina el “cambio planificado en el contexto organizacional”.

Pero el factor del cual, dependerá que las cuestiones anteriormente planteadas sean contestadas con éxito, es la siguiente:

“Las personas que forman parte de la empresa ¿estarán dispuestas a secundar el cambio?”

En los siguientes puntos se tratará de dar una orientación encaminada a conseguir que la respuesta a dicha cuestión, termine en un “sí” rotundo.

### 3.3.1 La problemática de la implantación de innovaciones

Normalmente ante la iniciativa de un proceso de cambio que pueda alterar notablemente las circunstancias existentes en una organización, siendo necesario que la dirección reflexione respecto a problemas que pueden surgir durante la implantación del mismo.

Como se adelantaba al inicio de este punto, aparte de los problemas “técnicos”, más o menos difíciles de solventar, en la etapa de implantación del cambio, es cuando la compañía se enfrenta con problemas que afectan a las personas que forman parte de la empresa, en la cual se pretende introducir el cambio.

Estos cambios afectarán a las personas, en cuanto a sus:

- percepciones,
- actitudes,
- conocimientos,
- comportamientos,
- sentimientos
- y voluntades,

Por lo que la problemática, como se puede intuir, requerirá una mayor atención que el resto de fases “técnicas”. No queremos decir con esto, que problemas con el personal y oposición del mismo a los proyectos innovadores no se vayan a encontrar con el resto de fases, pero es en la fase implantación donde adquieren su mayor significación.

Evidentemente, cuando una innovación, una nueva tecnología, o un proyecto de cambio en general, pretende ser implantado en la empresa, ésta, por lógica reacción y debido que la organización se encuentra “cómoda” en su status quo actual, ofrecerá una resistencia a dicho cambio, que en algunas ocasiones puede ser tan fuerte, que obligue a abandonar el proyecto planteado.

Un punto interesante es saber identificar aquellas personas que ofrecerán una mayor resistencia, pues esta oposición a las modificaciones, no se da siempre por parte de todos los empleados. Según algunos autores<sup>45</sup>, la actitud de cualquier colectivo ante el cambio, obedece a una distribución normal.

Una minoría de "innovadores" está continuamente buscando mejoras, cuestionando métodos actuales y empujando a la organización hacia el futuro. Casi dos tercios del colectivo asumen un papel pasivo, más o menos en favor del cambio, mientras que otra minoría de "resistentes" intenta activamente mantener la situación actual.

La primera conclusión que se puede extraer del párrafo anterior, es que a pesar de tratarse de un número relativamente pequeño de empleados, los que pertenecen al grupo de los “resistentes”, no solo pueden entorpecer significativamente la iniciativa de cambio con su actuación por sí mismos, si no que más problemático resultará si

---

<sup>45</sup> De acuerdo con los estudios del autor Ian Barber.

logran hacer extensiva su actitud resistente a la mayoría pasiva. Así cuanto mayor sea el número de empleados de esta “minoría” o mayor sea su poder, tanto formal como informal, dentro de la misma, mayor será el riesgo de fracaso en la implantación de la innovación.

Bajo este punto de vista, es necesario que el responsable de la iniciativa de cambio, posea una excelentes dotes de liderazgo y persuasión, que permita “atraer” a esa mayoría indecisa, que está a la espera de algún tipo de señal o incentivo, que le permita posicionarse respecto al cambio propuesto, y en cierta medida “adelantarse” a la más que probable acción, que llevarán a cabo la minoría “resistente”.

Para alcanzar tal fin, en los apartados siguientes se mostrarán las medidas que puede adoptar el responsable del cambio, concretado en una serie de herramientas o pautas que puede seguir, y de esa forma romper con la resistencia que pueda aparecer durante el proceso de cambio.

### **3.3.1.1 El origen de la resistencia al cambio**

Cuando hablamos de incorporar innovaciones a las empresas de seguros, y sobre todo si éstas consisten en avances tecnológicos, las resistencias tienen su fundamento, ya que se pueden alterar sustancialmente las condiciones de trabajo, por lo que, en la medida en que empeoren algunas situaciones, la oposición de los afectados por esos efectos negativos se harán latentes.

La influencia que las nuevas tecnologías tienen sobre las relaciones de trabajo son diversas, y se pueden resumir atendiendo al análisis que sobre el tema efectúa Pérez de los Cobos<sup>46</sup>, de la siguiente manera:

- Influyen sobre el modelo de empresa favoreciendo la descentralización de la actividad, así como el resto de funciones empresariales.
- Altera las relaciones de subordinación. Crea nuevas relaciones en las que los vínculos de subordinación casi desaparecen y se crean figuras laborales de carácter semiautomático (programadores, etc...).
- La innovación tecnológica proporciona a la empresa la oportunidad de dotarse de una organización flexible.
- El control de la prestación se ve cualitativamente multiplicado al incorporarse al programa informático, lo que lleva a reflexiones sobre los límites del poder de control del empresario que derivan del respeto a la dignidad del trabajador.

En la medida en que estas modificaciones afecten negativamente a un empleado, un departamento o área, éstos responderán oponiéndose al proyecto innovador o tecnológico que las origine.

Una de las tareas por tanto de la dirección como agente de cambio, será la de adecuar todos los elementos de la empresa en la dirección del cambio, y por

---

<sup>46</sup> PÉREZ DE LOS COBOS, F. Nuevas tecnologías y relación de trabajo. Ed. Tirant lo Blanch, Valencia (1990).

consiguiente tendrá que actuar sobre su personal para preparar a éste a la asimilación de cualquier innovación presente y futura.

Sin embargo, la aceptación del cambio por parte de todos, como se ha señalado anteriormente no es una tarea resulta sencilla, si no todo lo contrario, pues hay que esperar a que se produzca un rechazo hacia cualquier modificación, debido a la existencia de una situación establecida y a la que la gran mayoría se han acostumbrado.

De esta forma, en la medida que el cambio que se pretende introducir es percibido por los distintos miembros de la organización, como desfavorable en comparación con la situación actual, o bien cuando el cambio no es dado a conocer lo suficiente claridad y exactitud, a las personas sobre las que va a recaer con más fuerza dicho cambio, presumiblemente mayor será la resistencia por parte de este colectivo a la introducción a la innovación.

Otro punto a tener muy en cuenta, para superar con éxito esta resistencia al cambio, está relacionada en cómo quedarán establecidas las relaciones de poder y dependencia entre los miembros de la organización, como consecuencia del mismo, porque cualquier proceso de cambio, por lo general está siempre relacionado con alteraciones en el reparto del poder, al implicar el mismo necesariamente una redistribución más o menos drástica del poder en la empresa.

Por último, dentro de la problemática “esperada” en la introducción del cambio en la empresa, hay un factor también requiere una atención especial, y es el relativo a la configuración de la actual cultura organizativa. Aunque se trate de una consecuencia que tiene un alcance mayor que la introducción de una innovación o de un nuevo proceso, lo cierto es que tendrá una influencia importante sobre el éxito final del cambio que se pretende introducir.

Así se puede lleva a cabo una dicotomía de las situaciones opuestas<sup>47</sup>, sobre la cultura de la empresa:

- Si la compañía posee una cultura organizativa inmóvil<sup>48</sup>, fomentada por ofrecer situaciones estables, o estructuras bastante burocratizadas, donde la acción de esta cultura, juega un papel fundamental para asegurar su existencia.
- Si por el contrario se puede tratar de una compañía que posee una cultura organizativa más flexible, con una mayor predisposición a introducir cambios en el seno de la misma, a causa de tratarse compañías jóvenes, en crisis, donde la recepción de los cambios son aceptados de mejor grado.

---

<sup>47</sup> Se trata de dos situaciones extremas, entre las cuales existe una amplia gama de grises.

<sup>48</sup> Prefiero esta denominación al concepto de cultura “débil”, entendiendo que una cultura fuerte puede poseer características muy positivas para la introducción de innovaciones, por ejemplo la compañía 3M posee una cultura muy fuerte, de más de 100 años de bagaje, y que está basada en la introducción continuada de innovaciones en la cartera de sus productos, mientras que existen culturas también muy fuertes, pero con una orientación totalmente distinta, es decir orientadas a no cambiar, ejemplo de estas últimas se encuentra la mayoría de las Administraciones Públicas.

De cualquier forma, es conveniente que la empresa se prepare para evitar cualquier expresión de resistencia, y consiga una estructura y una cultura organizativa adecuada para la implantación del cambio, resumiendo en Cuadro 5 los puntos clave a tener en cuenta y que se han desarrollado en el presente apartado:

- **Cambios desfavorables en las condiciones de trabajo**
- **Relaciones de poder y dependencia entre los miembros de la organización**
- **Configuración de la actual cultura organizativa**

**Cuadro 5:** Puntos clave en la introducción del cambio en la empresa

### **3.3.1.2 Acciones para aminorar la resistencia**

Tradicionalmente se defiende que el proceso de cambio que permite la adecuación de la entidad a la innovación debe realizarse por parte de la dirección, teniendo en cuenta que la formación, autoconvencimiento y motivación del personal, ayuda a debilitar la fuerza de resistencia al cambio. El estilo de dirección que ayudará a conseguir el cambio, es aquel que va más allá de dirigir eficientemente los recursos, y estará caracterizado por:

- Ser un buen negociador.
- Buen coordinador de personas.
- Sepa informar, convencer y aunar voluntades.

A pesar de no ser un rol exclusivo de la dirección el asumir el protagonismo en el proceso, adoptando el papel de agente del cambio, es fundamental que todo proyecto de cambio adquiera el total compromiso por parte de la dirección. La responsabilidad de ser agente de cambio, puede o no recaer sobre alguien que pertenece a la dirección de la compañía, y si no es el caso, este promotor del cambio debe poseer todas las competencias necesarias, con el fin de cumplir el cometido asignado.

Una vez establecido el papel de la dirección como buque insignia del proceso de cambio, y siguiendo el esquema propuesto por Gisbert (1993) representado en la Figura 9, el siguiente paso es ver que herramientas están al alcance del responsable de todo el proceso que le permitan disminuir en la medida de lo posible, las “normales” resistencias que irán apareciendo, mediante acciones adecuadas, preparando así a la organización para la absorción e integración de cualquier innovación.

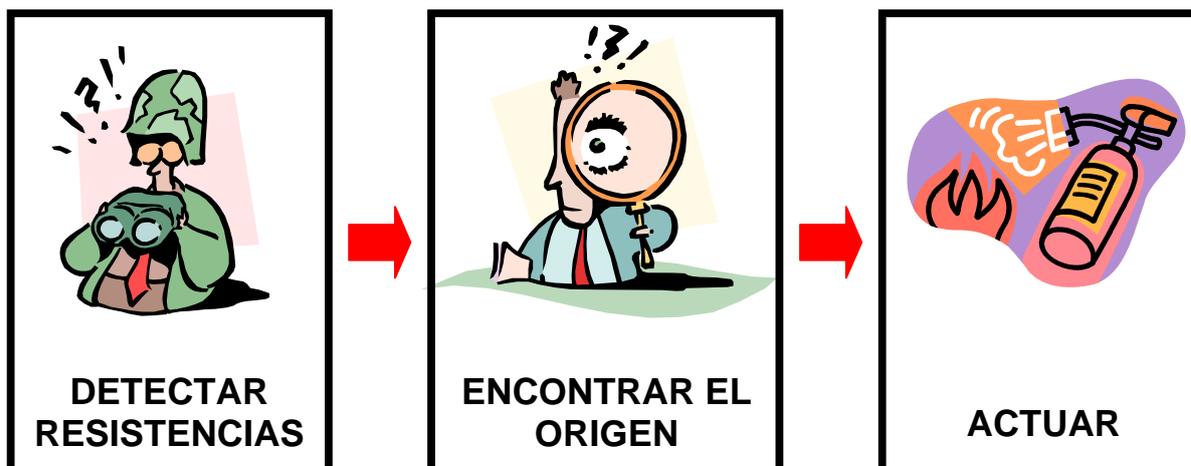


Figura 9: Acciones para aminorar la resistencia

Fuente: Elaboración propia

Una de las primeras medidas a la hora de enfrentarse a la oposición, es saber detectar la misma. Esta oposición vendrá representada por una serie de actitudes negativas ante una iniciativa de cambio, no siempre se manifestarán de la misma manera, por lo que el responsable del cambio deberá buscar a su alrededor, con el fin de encontrar resistencias, siendo una tarea que requerirá muchos dotes de intuición y buena capacidad de observación; en muchas ocasiones la resistencia se manifiesta de forma evidente y casi inmediata, pero hay otras muchas en las que esta resistencia permanecerá oculta, y cuando se haya manifestado, sea demasiado tarde y su efecto negativo esté muy avanzado. Como se puede adivinar, ésta última manifestación de la resistencia al cambio, la que más peligro representa de cara a alcanzar el éxito del cambio perseguido.

A título de ejemplo, se pueden resumir algunas de las manifestaciones más habituales relacionadas con la resistencia al cambio:

- Indiferencia y falta de colaboración.
- Retrasar innecesariamente la aprobación del proyecto.
- Retrasar voluntariamente la puesta en marcha del mismo.
- Anticipar consecuencias y resultados negativos.
- Realzar los aspectos positivos de la situación actual y los negativos de la que pretendemos alcanzar.
- Ocultación de datos importantes para la innovación.
- Provocar errores con el fin de entorpecer el proceso, etc...

Una vez que se han identificado las distintas manifestaciones del cambio, el siguiente paso a seguir por los responsables del cambio, es encontrar el origen de las resistencias detectadas.

Una vez que se ha identificado el origen de la resistencia dentro del proceso, hay que actuar sobre el foco de resistencia, mediante la puesta en marcha de acciones más

concretas con el fin de vencer la resistencia identificada. Entre las acciones más importantes a llevar a cabo, destacan las siguientes:

- **La información:** de todas las acciones que se van a exponer a continuación, tal vez la más importante de todas es la relativa a necesidad de informar, en todo lo posible, la introducción del cambio.

Para que sea efectiva esta información, es necesario que ésta se dé a todos los niveles de la empresa y en relación con todas las actividades a realizar, su contenido y su forma de implantación. Todo ello transmitido a través de los canales de comunicación apropiados en cada caso.

Algunos autores relacionados con este tema<sup>49</sup>, establecen que esta información no puede limitarse a un comunicado o un informe inicial, aunque esté elaborado desde las más altas instancias, sino que la comunicación al respecto, debe ser "generosa": efectuar continuos informes sobre los planes, emisión de boletines diarios o semanales que deben leer todos los empleados de la organización, reconocimientos y elogios por parte de los responsables del cambio, dirigidos a las personas o equipos involucrados en el mismo, y sobre todo, la realización de celebraciones públicas de cualquier hecho memorable ocurrido en el proceso de cambio. Esta generosidad no debe estar reñida con el hecho que la información suministrada debe ser la apropiada en cada momento.

En definitiva se puede concluir que si la dirección expone con claridad qué es lo que se va a hacer, cómo, y cuáles son los objetivos que se persiguen, la resistencia al cambio será mucho menor.

- **La formación:** una forma de facilitar el camino hacia el éxito del cambio, es preparar intelectual y técnicamente al personal involucrado, sobre la novedad que se pretende introducir. Esta herramienta es de vital importancia cuando se trata de introducir un avance tecnológico en la empresa, pues mediante la acción formativa se le da la oportunidad al trabajador a aprender a manejar y a entender las nuevas funciones que le permitirá desarrollar dicho avance. De esta forma la persona afectada por la introducción de la nueva tecnología, no se verá tan "perdido", y sentirá que de alguna forma domina el cambio o al menos lo entiende.

Para que la formación consiga sus objetivos y se convierta en una herramienta eficaz para la introducción de innovaciones, debe poseer las siguientes características:

- Las personas deben acudir libremente y con voluntad positiva.
- Saber crear un buen clima y confianza para que sea más fácil asumir los conceptos de cambio.
- Conseguir nuevas actitudes a través de la integración en grupos.
- Fomentar la participación y la colaboración entre los asistentes.

---

<sup>49</sup> Lippitt, Langseth y Mossop

- Dejar que las personas se expresen y afloren sus inquietudes.
  - Ejercer una atención personalizada, etc...
- **La motivación:** cuando alguien está realizando una tarea, sea novedosa o no, la llevará a cabo de una forma más eficaz siempre que esté incentivado o ilusionado, porque:
- Disfruta realizándolo.
  - Espera obtener beneficios posteriores.
  - Siente que satisface alguna de sus necesidades.

Lógicamente, a la hora de incorporar una innovación en la empresa, no se podrá prescindir del análisis de la forma de motivar a los empleados en los nuevos roles o tareas que van a desempeñar a partir de la introducción del cambio, para así fomentar su interés por el cambio y disminuir las posibles resistencias que éste pueda provocar. Es lo que se le conoce como mantener el ímpetu y el interés en el programa de cambio.

- **La participación:** en este caso, lo que se pretende es hacer partícipes a las personas a la hora de plantear el cambio y la forma en que éste se va implantar, adecuándolo a las necesidades y situaciones de los que en definitiva van a verse afectados por la transformación. La idea radica en que si las personas terminan siendo parte del cambio, su oposición se verán disminuida.

El esquema propuesto, probablemente no permitirá a la dirección de la empresa, o en su defecto las personas encargadas de llevar a cabo la implantación, eliminar todas las resistencias que se vayan encontrando a lo largo de todo el proceso, pero al menos permitirá tomar conciencia de un fenómeno que se debe tener muy presente; en definitiva lo que pretende este modelo es que, una vez detectadas las resistencias y esclarecidas sus causas, buscar la forma más adecuada de enfrentarse con éxito a ellas.

## 4 El factor tecnológico en la empresa de seguros

Dentro del sistema creativo-innovador, del que se pueden dotar las empresas y que se han analizado en los apartados precedentes, existe un destinatario preferencial de actividad llevada por el sistema innovador: el factor tecnológico, que para las empresas de seguros, como veremos más adelante, viene representado principalmente por lo que se conoce genéricamente como tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's).

Uno de los orígenes de esta relación la encontramos en la evolución de la tecnología durante la última década, que cuanto menos se le puede calificar de "espectacular" y se mantiene en la actualidad, dando constantemente origen a nuevas oportunidades que las empresas deberán saber aprovechar, apoyándose en el proceso creativo-innovador, y que les permita transformar estas nuevas oportunidades en innovaciones de éxito.

Aunque, en general, en el caso de las empresas del sector servicios, la tecnología no desempeña un papel tan fundamental como para las empresas industriales, sí es cierto que existen sectores en los que la mayoría de las innovaciones son precisamente tecnológicas, y muchas de ellas guardan una estrecha relación con las tecnologías de la información.

Esta última relación se establece como principal factor, para explicar la evolución experimentada en los últimos años por el sector servicios en general, y el de seguros en particular, y en gran parte se debe a que las actividades desarrolladas en este último sector, las TIC's desempeñan un papel central de diversas formas:

- Muchas actividades de servicios están relacionadas con el procesado de información, que en el caso de los servicios financieros su principal función es la transformación de la misma.
- Muchos servicios implican altos grados de comunicación en la forma de intercambio de información entre cliente y proveedor.
- Muchos otros servicios se pueden beneficiar de las distintas funcionalidades que proveen las tecnologías de la información como, por ejemplo, la logística o el transporte.

Un dato que revela la importancia que tiene las TIC's en la economía a nivel genérico, es que al igual que las tecnologías robóticas o de nuevos materiales, tienen como principal usuario al sector manufacturero, en el caso de las TIC's, la mayor parte de la inversión es realizada por empresas del sector servicios.

La importancia de las TIC's ha significado que pasen a ser la principal inversión en tecnología dentro del sector servicios y desempeñan un papel central dentro del proceso de innovación. Este hecho queda reflejado en la tabla siguiente, donde se recogen datos procedentes de una encuesta sobre el sector servicios realizada en Alemania, en la que las empresas respondían sobre el uso de diferentes tecnologías en sus innovaciones:

	TIC	Medio Ambiente	Gestión Infraestr.	Tráfico	Medición y Control	Ciencias Vida	Nutrición	Nuevos Mat.	Otros
Distribución mayorista	<b>88%</b>	45%	27%	49%	22%	6%	5%	21%	4%
Distribución minorista	<b>87%</b>	51%	5%	25%	12%	4%	1%	10%	4%
Transporte	<b>94%</b>	74%	14%	74%	3%	0%	0%	2%	0%
Telecomunicaciones	<b>100%</b>	14%	14%	7%	14%	7%	0%	0%	7%
Bancos/Aseguradoras	<b>95%</b>	17%	10%	4%	3%	1%	0%	0%	3%
Software	<b>97%</b>	20%	4%	20%	13%	10%	3%	3%	9%
Servicios de ingeniería	<b>96%</b>	44%	28%	16%	27%	9%	9%	24%	8%
Otros serv. Prof	<b>93%</b>	42%	22%	23%	13%	2%	3%	10%	4%

**Cuadro 6.** Uso de diferentes tecnologías en innovaciones dentro del sector servicios, año 1996

**Fuente:** Innovation in the Service Sector: Selected Facts and Some Policy Conclusions (1999).

Como se puede observar para el caso concreto de las entidades financieras, donde se incluyen las empresas bancarias y de seguros, en la producción de innovaciones significativas, las TIC's estaban presentes en el 95% de las mismas, siendo con muchísima diferencia las más utilizadas en la actividad innovadora de este tipo de compañías<sup>50</sup>. Como se puede observar, el sector financiero es un claro ejemplo de cómo el desarrollo tecnológico está dando lugar a numerosas iniciativas de nuevos servicios.

Además, esta influencia decisiva de las tecnologías de la información parece que va a continuar prolongándose en un futuro. En este sentido, se adivinan ciertas tendencias, entre las que se pueden citar, a nivel general:

- La desintermediación asociada al e-commerce e Internet.
- La «virtualización» de los servicios.
- La tecnología incorporada dentro de los servicios.

A continuación vamos a analizar, desde distinto puntos de vista, la influencia de las TIC's, en el sector de seguros, dejando de lado el análisis más técnicos, ya que por un lado no corresponde a los objetivos perseguidos por este trabajo, existiendo además abundante bibliografía, materializada bien a través de trabajos técnicos<sup>51</sup> o mediante los periódicos informes sectoriales realizados por distintos organismos relacionados directamente con el sector asegurador.

#### **4.1 Las TIC's en la empresa de seguros**

Como se ha establecido en la introducción del presente capítulo, se establece que tecnología que va a incidir de forma más directa en el proceso creativo-innovador

<sup>50</sup> Además si tenemos en cuenta que la encuesta está realizada en base a datos de 1996, es presumible que la incidencia de las TIC en el proceso de innovación sea hoy en día aun mayor.

<sup>51</sup> Es muy recomendable el libro titulado "Tecnología, innovación y estándares en el sector asegurador" de Ramón Corominas Alsina, donde realiza un amplio análisis del sector asegurador, desde una visión técnica y particular.

que se haya establecido en la compañía, es la correspondiente a la tecnologías de la información.

Establecida su importancia en el seno de las empresas de seguros, el objetivo principal que deben perseguir las TIC's, debe estar encaminado a obtener el máximo jugo a la información concerniente al sistema que rodea a la compañía, información que puede tener un doble origen:

- Información relativa al sistema interno de la empresa de seguros, entre la que se encuentra, por ejemplo la relativa a la optimización y mejora de los procesos internos. También se encuadraría en este grupo, la transmisión de conocimiento entre todos los subsistemas existentes, etc.
- Información relativa al entorno o medio ambiente de la compañía de seguros, entre la que destaca el conocimiento de los agentes externos, donde destaca el cliente, pues la relación de la compañía con este último debe entenderse como auténtico generador de valor para la empresa, existiendo una tendencia a nivel sectorial de establecer al cliente en el centro del proceso asegurador.

Ambas informaciones deben permitir a compañía obtener una visión global y de conjunto de la actividad que realiza y así poder tomar las decisiones necesarias que le permitan adaptarse a las exigencias del negocio. Al mismo tiempo, esta alimentación constante de información al sistema de la empresa de seguros, permitirá que se vea beneficiado el proceso creativo-innovador que se haya implantado, pues esta información constituirá una fuente muy importante de donde obtener ideas, ya sea en forma de necesidades sentidas o problemas detectados, que como hemos visto en los capítulos anteriores, representan la materia prima esencia que mantiene activo el proceso creativo-innovador.

Bajo este enfoque, la compañía de seguros debe realizar una gestión de sus TIC's que le permita maximizar el valor de la compañía. Pero este cambio se debe hacer desde una perspectiva amplia y duradera en el tiempo, no entendida como una medida concreta y a corto plazo, pues plantear la gestión de las TIC's como una acción a rentabilizar en el corto plazo y bajo un enfoque parcial, presenta el peligro potencia que esta gestión quede representada en una serie de herramientas concretas e inconexas: una base de datos para atender reclamaciones de clientes, una aplicación para mejorar el trabajo en grupo..., que terminará representando la existencia de la información dentro de la compañía, pero que finalmente no se le pueda obtener todo el beneficio, que por otro lado se puede obtener disponiendo de un sistema integral de TIC's, del que se obtenga la información realmente útil.

Una vez establecido el objetivo principal que deben perseguir las TIC's dentro de la compañía de seguros, vamos a continuación a establecer los posibles pasos a seguir en la implantación de un sistema eficiente de TIC's:

- En primer lugar configurar la infraestructura tecnológica, de manera que dé soporte al intercambio de información, realizando un proceso previo de "auditoria de la información" de la empresa, a partir del cual dibujar un mapa de la situación y abordar los elementos claves que más se adecuan a las necesidades de la organización. Esta base tecnológico-conceptual es

necesaria para que la información fluya a través de la estructura de la organización y contribuya al aislacionismo de la información que reside en registros y bases de datos a lo largo de toda la compañía.

- En paralelo al proceso de sentar las bases tecnológicas que permitan el flujo de información explícito, debe realizarse una aproximación “a medida” de la organización, con el fin de fomentar el intercambio de información entre las personas que puedan obtener un beneficio de su uso; por ejemplo mediante la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios, cuya dinámica ha sido analizada anteriormente.
- Por último será necesario incorporar, dentro de la cultura organizativa, un enfoque que fomente la idea de compartir la información necesaria, que permita a su vez ganar en eficiencia, las actividades realizadas. Solo de esta forma se alejará el peligro de convertir todo este proceso en la adquisición de una nueva aplicación informática, y no se alcance el objetivo perseguido.

En este último punto, establece la recíproca unión que existe entre las TIC's y las personas que le dan soporte.

Por último, al igual que ocurre con otras funciones en la empresa de seguros, debe existir en todo momento un perfecto alineamiento de la gestión de las TIC's con de la estrategia global de la compañía. Además, conforme estas tecnologías han ganado en importancia dentro del negocio asegurador, ha aumentado la importancia de los responsables de la eficiente gestión de las TIC's.

En definitiva, se trata de pasar de un modelo en el que de alguna forma las Tecnologías de la Información están sujetas en todos sus aspectos, a las decisiones de la Dirección General o de las Direcciones del resto de departamentos, a un esquema en el cual se define una relación de igualdad en cuanto a objetivos comunes, compromiso con los mismos y confianza entre ambas partes.

Todo este planteamiento, tendrá una serie de consecuencias adicionales en la compañía de seguros, pero que nos limitaremos a enunciar, no siendo objeto de un análisis más profundo en este trabajo, pero que se deben, al menos que tener presentes:

- Modificaciones en la estructura organizativa, afectando los procesos de negocio, puestos de trabajos, estructura jerárquica, etc.
- La gestión de la información aquí presentada, se presenta como un paso previo para llegar, dentro de la compañía de seguros, a un eficiente gestión del conocimiento, entendiendo la misma, como un proceso mucho más complejo, etc.

Un ejemplo de gestión de las TIC's, lo encontramos en la unidad estadounidense de la compañía Zurich, la cual se centra en el aprovechamiento de las tecnologías de la información, Zurich U.S. Insurance, ha desarrollado un sistema denominado RiskIntelligence para la gestión de las reclamaciones de daños. Dicho sistema, basado en tecnología Web, proporciona a sus clientes actualizaciones diarias de reclamaciones e información de siniestros. Esta herramienta permite a los gerentes

de riesgos acceder a los datos en un formato muy manejable y manipularlos para analizar información sobre el número de accidentes y reclamaciones más frecuentes, y ayudarles en la toma de decisiones y en la prevención de riesgos. Las ventajas obtenidas no se centran solo en la mejora de la eficiencia en el proceso (el tiempo para procesar una reclamación ha disminuido de 45 días a 1) sino también en el ahorro que supone para la compañía la prevención de accidentes y en otro orden de cosas, la satisfacción del cliente.

## 4.2 Rasgos característicos de las TIC's en el sector de seguros

En este punto vamos a intentar resumir aquellos rasgos característicos que poseen las TIC's relacionadas con el sector asegurador, a través de una serie de reflexiones llevadas a cabo desde distintos ámbitos del sector (asociaciones, informes, foros, instituciones públicas, etc., todos relacionados con la actividad aseguradora), y sin pretender ser una lista cerrada y definitiva, se concretarían de la siguiente forma:

- Las nuevas tecnologías y el mercado asegurador forman un "matrimonio necesario" que contribuye, de forma activa, a la fidelización, permitiendo el acercamiento y el contacto con los clientes. La tecnología de la información constituye una parte "indisoluble del negocio asegurador". Esta relación intrínseca va a permitir la reducción de costes operativos, la mejora de las propias herramientas de trabajo, la formación de la red de ventas y el control del negocio, contribuyendo a la consecución de más ganancias<sup>52</sup>.
- Los cambios rápidos que se están produciendo en la sociedad española en el uso de las nuevas tecnologías están haciendo que las compañías tengan que reorganizarse para cambiar la forma de intercomunicación con los clientes. Esta innovación del sector seguros – calificado por algunos de sector conservador – tiene que venir dada por la tecnología<sup>53</sup>.
- Ante los nuevos entornos que está viviendo el sector asegurador, las empresas tienen que poner en marcha cambios en la orientación estratégica. Las compañías han de valorar este nuevo mercado y "decidir cómo organizarse interna y externamente". Para ello es fundamental analizar el impacto que para la entidad supone llevar a cabo este cambio en la organización, además de establecer cuáles son sus prioridades y en qué orden, para ejecutar los cambios en el orden correcto<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Ponencia "EL SEGURO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, ¿UN MATRIMONIO POSIBLE?", realizada por Carlos Ranz, responsable Sector Seguros ATOS ORIGIN (Semana del Seguro 2006 – Jornada NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL SECTOR ASEGURADOR).

<sup>53</sup> Ponencia "LAS TECNOLOGÍAS COMO FUENTE DE INNOVACIÓN EN SEGUROS", realizada por Juan Pedro Claudio, gerente responsable de Innovación en Compañías de Seguros DMR Consulting (Semana del Seguro 2006 – Jornada NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL SECTOR ASEGURADOR).

<sup>54</sup> Ponencia "EL CONTROL DE LOS SERVICIOS TI Y DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO. IMPACTO EN LA EMPRESA", realizada por Jorge Gutiérrez Millán, director de Innovación TCP Sistemas e Ingeniería (Semana del Seguro 2006 – Jornada NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL SECTOR ASEGURADOR)

- El disponer de información sobre los clientes que constituyen la cartera de una compañía tiene una importancia relevante en cualquier negocio asegurador para poder tomar decisiones acertadas. Eso significa disponer de soluciones que permitan obtener dicha información y que repercutan, de forma positiva, en el propio negocio para decidir lo mejor<sup>55</sup>.

Como se puede observar existe una serie de ámbitos relacionados con las Tecnologías de la Información y su aplicación en el sector asegurador, que son susceptibles de mejora, y que suponen un camino por recorrer por las empresas de seguros en un futuro inmediato. A modo de síntesis, se establece los puntos cardinales, que marcarán el proceso de mejora en el ámbito tecnológico:

- Mejora en la integración de las TIC's entre las compañías aseguradoras y los mediadores, sobretodo con las corredurías.
- Consecuencia del punto anterior, se denota una falta de estándares en el intercambio de información a nivel sectorial, si comparamos por ejemplo, con el sector bancario<sup>56</sup>. Como ya vimos anteriormente, para que una innovación, como pueda ser una nueva TIC, tenga efectos positivos a nivel empresarial y sectorial, necesita de un proceso de "difusión", que este caso se reflejaría en la adopción de un estándar por todo el conjunto de sector asegurador, mejorando la eficiencia de la información utilizada, en términos de coste y de acceso e intercambio de la misma.

De todas formas existen algunas iniciativas en funcionamiento que buscan precisamente implantar un estándar (por ejemplo, SINCO...), pero todavía hay camino por recorrer.

- Aprovechar las tecnologías Web y otras TIC's, con el fin de agrandar en la medida de lo posible la "cuarta hoja", entendida como aquellas actividades de la cadena de valor, que es trasladada al cliente (pudiendo ser tanto el asegurado final como cualquier intermediario). Este cambio debe plantearse como un cambio de doble sentido, es decir que la compañía "queda liberada" de algunas fases del proceso, pero a su vez este cambio debe suponer una ventaja o mejora para el cliente, intentando aunar los intereses comunes entre compañía de seguros y sus clientes.

De todas formas, el panorama tecnológico asegurador no es tan negativo, existiendo iniciativas que suponen una clara ventaja competitiva a nivel sector, no solo si se compara con otros sectores, por ejemplo el bancario, sino que esta ventaja se traslada a nivel transnacional. Entre estas iniciativas, se encuentra lo que se conoce a nivel general como los "multitarificadores". Aunque este nuevo concepto nace a

---

<sup>55</sup> Ponencia "PARA MEJORAR EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE: SOLUCIONES LOCALES CON UNA PERSPECTIVA GLOBAL", realizada por Juan José Vázquez, Chief Solutions Officer SHS Polar (Semana del Seguro 2006 – Jornada NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL SECTOR ASEGURADOR)

<sup>56</sup> Un ejemplo lo encontramos por ejemplo en la codificación del número de las pólizas de seguros y el Código Cuenta Corriente que utilizan Bancos y Cajas de Ahorros.

raíz de una exigencia normativa<sup>57</sup>, ha supuesto un nuevo paradigma en la contratación de seguros, en cuanto que permite on-line, disponer de una gran variedad de ofertas sobre un mismo riesgo, mejorando así la competitividad del sector.

Este avance ha sido posible, gracias al desarrollo de las TIC's, asociadas a estas nuevas herramientas, y que suponen un valor añadido para el cliente de las compañías de seguros (cliente final y mediador), en cuanto que le permite comparar y elegir entre un número relativamente elevado de ofertas, tanto en prestaciones y precios. A nivel sectorial, supone una ventaja competitiva respecto a otros sectores financieros, pues estos últimos no disponen de este tipo de multitarificadores, a la hora de ofrecer sus servicios financieros. Como se puede observar, hay camino recorrido, pero para obtener todo el beneficio posible a esta nueva herramienta, debe extenderse a más ramos de seguros, ya que actualmente se ofrece básicamente en el ramo de autos y hogar, y debe configurarse como una herramienta estándar a nivel sector, porque de esta forma se llevará a cabo la necesaria difusión, que como se vio anteriormente, necesita toda innovación para constituir un éxito para las empresas de seguros.

Por último, se van a extraer las principales conclusiones, obtenidas del reciente informe realizado conjuntamente por ICEA y Accenture, relacionado con el papel, en términos de coste/inversión, que juegan las TIC's en las compañías de seguros<sup>58</sup>:

- Pese a que las aseguradoras han destinado una cantidad muy importante a inversiones de TIC's, en el último lustro, la eficiencia lograda no es todavía la deseada.
- La tasa de éxito de los proyectos informáticos es menor al 30% de total de proyectos iniciados, lo que hace que la alta dirección se muestre reacia a asumir nuevos proyectos y opta por mantener una baja inversión en TI, que entre otras consecuencias, perpetua los sistemas antiguos, con un potencial de crecimiento muy bajo y con unos costes de mantenimiento cada vez mayores.
- Las aseguradoras están pendientes de pasar a una segunda fase, en la que se gestionen los gastos más eficientemente, pasando a un enfoque más cualitativo y menos cuantitativo en su inversión en TIC's.
- Debe enfocarse el negocio, con el fin de integrar las TIC's como parte de las estrategias de las compañías y controlar el desarrollo de las inversiones asociadas a la actividad tecnológica, con las mismas exigencias que hace para otras funciones de la actividad aseguradora.
- Se debe pasar de unas inversiones en TIC's de carácter básicamente incremental, a un enfoque que permita transformar el negocio asegurador,

---

<sup>57</sup> La nueva Ley de Mediación que obliga a los corredores presentar al menos tres ofertas de seguros.

<sup>58</sup> Estudio de la gestión de TI en Seguros; comparativa de los costes de TI entre Seguros y Banca 2004. Madrid. Icea, 2006.

destinando esta inversión a obtener nuevas capacidades, de las cuales obtener ventajas competitivas para la compañía.

### **4.3 La influencia de las TIC´s en la estructura del sector asegurador**

Cuando las empresas diseñan su estrategia competitiva, consideran las características estructurales del sector en que desenvuelven sus actividades, como por ejemplo:

- Canales de distribución.
- Número de empresas que participan en el mercado.
- Grado de concentración del mercado, etc.

Hasta hace pocos años, estos cambios estructurales en sectores tenían lugar de forma paulatina o, si se desarrollaban de forma rápida, eran debidos a cambios tecnológicos directamente relacionados con el sector (con el desarrollo de la tecnología informática que permitía llevar a cabo un tratamiento de datos automatizados mayor).

Actualmente la situación ha cambiado radicalmente; en los últimos años ha aparecido una serie de elementos relacionados con las TIC´s que han comportado cambios espectaculares en la mayoría de los sectores económicos, pero sobretodo en aquellos que hacen un uso intensivo de información, como es el caso del sector asegurador.

Este nuevo paradigma, se presenta como una oportunidad para aquellas compañías de seguros con una gran vocación creativa-innovadora y con capacidad de liderazgo en el sector, siendo estas características, no solo aplicada en la innovación de procesos internos de la empresa, que le permita ser más eficiente, sino que puedan utilizar esas ideas obtenidas en cambiar las bases mismas de la competencia del sector. Este tipo de empresas no compite en un sector determinado y con ciertas ventajas competitivas; compiten también en la elección del futuro del sector que más les conviene.

Un ejemplo de este último hecho lo encontramos en el origen, y posterior desarrollo de las conocidas como compañías de canal directo, cuyos medios a través de los cuales se permite la contratación de sus productos, se encuentra actualmente, la vía telefónica y a través de Internet.

Lógicamente la creación y expansión que han supuesto estas compañías, ha sido gracias al exponencial desarrollo que han experimentado las TIC´s que unido al rediseño de los procesos de negocio, que lógicamente serán totalmente distintos a los utilizados por empresas de seguros "tradicionales", y al respaldo de un componente humano, dotado de unas capacidades y competencias específicas, han permitido obtener de la eficiente combinación de estos factores, una nueva forma de realizar la actividad aseguradora.

Siguiendo con este ejemplo, vamos a ver características propias tienen estas compañías:

- Uso intensivo de las TIC's, especialmente telefonía e Internet, para gestionar todo el proceso de negocio, desde la contratación, modificación, declaración de siniestros. Como ejemplos concretos de este tipo de actividades se encuentra la fotoperitación y la autofacturación online, que buscan reducir notablemente los plazos de reparación de los vehículos y el coste para los talleres colaboradores.
- Mediante el uso intensivo de las TIC's , los principales procesos internos se intenta reducción los ciclos y los costes asociados a los mismos, repercutiendo en un ahorro de tiempo y dinero para los stakeholders de la compañía, es decir clientes, proveedores, colaboradores, etc. Por ejemplo, alguna de estas compañías ofrece la posibilidad de contratar en el acto, es decir on line, el seguro a través del teléfono o de sus páginas Web, en tan solo unos minutos y de forma sencilla.
- Consecuencia de los dos puntos anteriores y sin considerar otros factores como la selección del riesgo o la siniestralidad soportada, les ha permitido a priori, a este tipo de compañías ofrecer unos precios muy competitivos, consecuencia de una estructura de coste más ajustada.
- Todo lo anterior perdería fuerza, si a la actividad que desarrollan estas entidades, no se les uniera la existencia de una capacidad de innovación constante, que permita incorporar las últimas tecnologías y la mejora constante en el servicio ofrecido.

Como se puede observar a través de este ejemplo, el avance en las TIC's, no solo ha permitido crear una nueva oportunidad de negocio a este tipo de entidades en ramos como Automóviles u Hogar, sino que existe un hecho mucho más importante, y es que gracias al espectacular desarrollo de las TIC's, se ha creado un nuevo canal de distribución de seguros, que finalmente ha terminado por modificar la estructura del mercado, dándose las condiciones necesarias, en este caso creando un nuevo canal, que ha permitido a estas entidades desarrollar de forma competitiva su actividad.

A modo ilustrativo, si se observa la evolución de la cuota de mercado en el ramo de Autos, experimentado por el nuevo canal de distribución de la Venta Telefónica más el Comercio Electrónico, como canales utilizados por las compañías del ejemplo, ha pasado de representar el 6,36% de cuota de mercado en el año 2000 ha duplicar esta cantidad en el año 2005, suponiendo ambos canales en su conjunto el 13,01%<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Datos obtenidos del informe CANALES DE DISTRIBUCIÓN, estadísticas de los años 2000 y 2005, elaboradas por ICEA.



## 5 Conclusiones finales

Durante el desarrollo de todo el análisis se han puesto en relieve la complejidad que no solo rodea a la actividad creativa o innovadora dentro de la empresa de seguros, sino al propio negocio asegurador, proveniente principalmente de las características actuales del entorno donde está condenada a desarrollar su actividad.

Como también se ha mencionado anteriormente, la evolución cada vez más turbulenta del entorno asegurador, tiene como efecto directo, que ante los continuos cambios que se den, la empresa de seguros debe responder a los mismos, articulando los mecanismos necesarios para introducir el cambio pertinente y de esta forma seguir compitiendo con éxito.

De lo anterior se concluye, por un lado que la empresa de seguros tiene la necesidad de introducir cambios, como respuesta a los que le vienen impuestos por el entorno, y la actividad creativa-innovadora, está llamada a tener un especial protagonismo, ya que la esencia de esta función es precisamente la de obtener ideas útiles que le permitan a la empresa de seguros adaptarse a los cambios “necesarios”. Por otro lado, como los cambios que provienen del entorno tienen una frecuencia continua, obliga a que la empresa se deba adaptar continuamente, con lo cual la actividad creativa-innovadora, no se limitará a actuar de forma esporádica y en contadas ocasiones, sino que se configura como una función más que debe ser eficientemente gestionada, con el mismo rigor y seriedad que cualquier otra función que se desarrolle en la empresa.

Bajo este enfoque, se configura como necesaria la introducción de una nueva función dentro de la actividad de la empresa de seguros: la creatividad e innovación; el siguiente paso ha sido mostrar la forma en que la empresa puede incorporar en forma de activo intangible esta nueva capacidad, que al igual que el resto de funciones, tiene que estar totalmente alineada con la estrategia global de la compañía, contribuyendo en último término a aumentar en valor total de la compañía.

Como se puede observar, no se trata de un enfoque “radical”, donde se pretende llevar a cabo una reinversión total de la empresa y del negocio asegurador, sino que aboga por situar a la creatividad y a la innovación al mismo nivel de importancia que cualquier otra función de la actividad aseguradora – financiera, recursos humanos, administración, etc. –, y solo de esta forma se podrán obtener introducir los cambios necesarios, fruto de ambas actividades.

Para que pueda alcanzarse el nivel de importancia deseado, será necesario a su vez que desde la dirección de la compañía de seguros se convenza de la conveniencia de este cambio, y que promovida por los máximos responsables, se introduzcan los elementos necesarios para que puedan florecer las ideas y finalmente convertirse en innovaciones que le permitan alcanzar los objetivos marcados.

En todo este proceso, la dirección se enfrentará a un reto crucial, del cual dependerá el éxito de cualquier iniciativa de cambio, y es el referido al fenómeno de “resistencia al cambio”. Durante el presente trabajo, se han señalado aquellas herramientas que podrán hacer uso los responsables de las iniciativas de cambio, para vencer la

oposición al mismo y lograr convencer a las personas “afectadas” sobre la bondad del cambio que se pretende introducir.

Por último se han analizado, dentro del inventario tecnológico que posee la empresa de seguros, aquella que tiene una mayor influencia tanto en el negocio como en las innovaciones que se van incorporando al negocio asegurador: las tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s), ilustrándose la importancia que tienen estas tecnologías en la competitividad actual de las empresas de seguros y la necesidad de una gestión eficiente de las mismas.

Llegados a este punto y como conclusión final, establecer que todo lo que se ha recogido en este análisis no puede extrapolarse a cada una de las empresas de seguros por igual; dependerán de las características internas – por ejemplo el mercado objetivo al que se dirige la actividad de seguros – y externas – por ejemplo el tamaño, la diversidad de productos que ofrece, el nivel tecnológico, etc. – de cada una de ellas, constituyéndose como labor inicial por parte de los responsables de cada compañía de seguros, y desde el conocimiento de primera mano que poseen de la entidad que dirigen, los que deben determinar la configuración más idónea de cada uno de los elementos analizados a lo largo del presente estudio.

Para finalizar, espero que el presente estudio haya aportado un granito de arena, y colabore en terminar con la idea extendida, que nuestro sector, es un sector “poco o nada innovador”, y de esta forma contribuir a incrementar la creatividad – y todo lo que viene detrás – del conjunto de las empresas de seguros.

## 6 Bibliografía

ANDREU, R., RICART J. E. Y VALOR. J. La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio. Ed. INESE, Barcelona, 1995.

BUENO CAMPOS, E. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos. Ed. Pirámide. Madrid, 1996.

CAIXA TERRASSA. Información corporativa, año 2005 <<http://www.caixaterrassa.es/index.aspx?pag=733&idioma=2>> (Fecha de consulta: 28 de junio de 2006).

CENTRO ZARAGOZA. Certificación LSR <<http://www.centrozaragoza.com/informacion/CertificacionLSR/>> (Fecha de consulta: 30 de junio de 2006).

COROMINAS R. Tecnología, innovación y estándares en el sector asegurador. Ed. Inese. Madrid, 2006.

COTEC. Análisis del Proceso de Innovación en las Empresas de Servicios. Madrid. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2005.

DÍEZ DE CASTRO, J. Y OTROS Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Ed. Pirámide. Madrid, 2002.

FERNÁNDEZ E. Y FERNÁNDEZ Z. Manual de dirección estratégica de la tecnología la producción como ventaja competitiva. Ed. Ariel. Barcelona, 1988.

FOLLANA, P. Métodos de valoración de una compañía de seguros. Ed. UB. Barcelona, 2005.

GARCÍA-MORALES E. Y GONZÁLEZ B. La información al conocimiento: experiencia en el sector asegurador y aportación del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios. II Congreso Internacional de la Sociedad de la Información y el Conocimiento CISIC 2003 Madrid, 7-9 de mayo de 2003.

GISBERT, M. C. Creatividad e innovación en la práctica empresarial. Madrid. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2005.

GISBERT, M.C. “La importancia de la creación de un ambiente adecuado para la implantación de innovaciones en la empresa”. Dirección y organización, núm. 6 (1993), Págs. 26 – 31.

ICEA. Estudio de la gestión de TI en Seguros; comparativa de los costes de TI entre Seguros y Banca 2004. Madrid. Icea, 2006.

ICEA. La Gestión por Procesos en el Sector Asegurador. Madrid. Icea, 2006.

JACOB ESCAURIAZA, M., TINTORÉ SUBIRANA, J., Y TORRES TORRES, X. Innovación en Servicios. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2001.

MAJARO, S. Cómo generar ideas para generar beneficios. Buenos Aires. Ed. Granica, 1992.

MORCILLO, P. Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Ed. Cívitas. Madrid, 1997.

MORCILLO, P. Y ALCAHUD, M. C. Creatividad que estás en los cielos. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, nº 30, julio 2005. <<http://www.madrimasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna1.asp>> (Fecha de consulta: 5 de julio de 2006).

MORCILLO ORTEGA. P. Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Ed. Civitas. Madrid, 1997.

OCDE. Oslo Manual. Madrid. OCDE, 2005.

ORDÓÑEZ, P. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. <[http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm)> (Fecha de consulta: 18 de junio de 2006).

PÉREZ DE LOS COBOS, F. Nuevas tecnologías y relación de trabajo. Ed. Tirant lo Blanch, Valencia (1990).

RAFAEL ANDREU, JOAN E. RICART Y JOSEP VALOR. La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio. Ed. INESE. Barcelona, 1995.

SÁNCHEZ, P. M. Y CASTRILLO, R. La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, nº 35, marzo- abril 2006. <<http://www.madrimasd.org/revista/revista35/aula/aula1.asp>> (Fecha de consulta: 26 de junio de 2006).

SKANDIA. "Skandia Navigator".

[http://www.12manage.com/methods\\_skandianavigator\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_skandianavigator_es.html)> (Fecha de consulta: 15 de junio de 2006).

STEPHEN P. ROBINS. Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. México, 2004.

SVEIBY, K. Capital intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Máxima. París, 2000.

SWEAT, J. Not-So-Risky Business Insurer Zurich uses collaboration technology to help businesses manage risk and to save itself money, 10 de diciembre de 2001 <<http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=6508335>> (Fecha de consulta: 9 de julio de 2006).

VARIOS AUTORES. Innovación Tecnológica. Ideas Básicas. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2001.

VILA, J., RICART, J. E., ANDREU, R. Y VALOR, J. Compitiendo a través de la tecnología y la información. Ed. Folio, Barcelona, 1997.

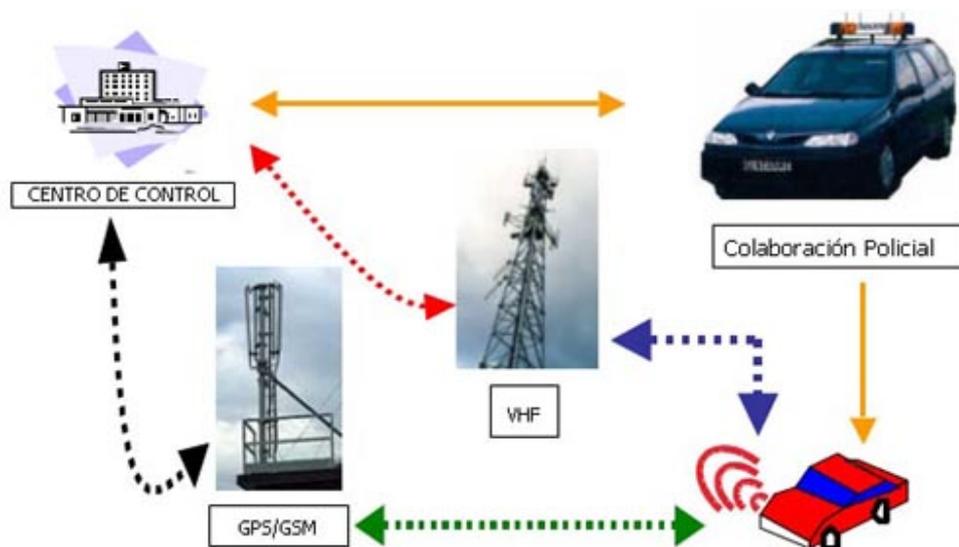
## ANEXO I

### Los sistemas LSR

La estadística oficial sobre el robo de vehículos en España refleja una tendencia que se mantiene desde la década de los años 90, e incluso se está incrementando en los últimos años, alcanzando unas cifras globales orientativas superiores a los 150.000 vehículos robados por año, de los cuales, se suelen recuperar el 70 % y el resto "desaparece" en el mercado nacional e internacional del tráfico ilícito de vehículos, por lo general, automóviles de lujo y de grandes prestaciones.

A principios de la década de los años 90, se incorporaron en los automóviles los denominados inmovilizadores electrónicos como equipamiento de serie. Estos dispositivos antirrobo activos, destinados a evitar el robo de los vehículos garantizan la no-sustracción del vehículo por los medios clásicos, pero es obvio que se siguen robando los vehículos, aunque por otros procedimientos más efectivos e incluso por "asalto e intimidación a las personas".

En los últimos años se han incorporado nuevas tecnologías en telecomunicaciones como los sistemas GPS, GSM y similares, apareciendo en el mercado del automóvil diferentes productos que aseguran y garantizan la localización, inmovilización y recuperación de los vehículos sustraídos.



**Figura A:** Esquema de funcionamiento LSR

La identificación de estos sistemas de seguridad denominados como Sistemas LSR se especifica en la definición de los mismos como:

"Sistemas de Seguridad para facilitar la localización, seguimiento y posterior recuperación de los vehículos sustraídos con tecnología de última generación en telecomunicaciones, tipo GPS, GSM, VHF y similares."

## **Funcionalidad de los Sistemas LSR**

Básicamente, los sistemas LSR constan de un dispositivo con tecnología GPS, GSM, VHF, y otros, que se instala de forma oculta en una zona de difícil accesibilidad en los vehículos.

Si se produce la sustracción del vehículo, se procede a la activación remota de este dispositivo. La activación suele realizarse desde un Centro de Control específico para canalizar las comunicaciones de localización, seguimiento y recuperación de los vehículos que disponen de este tipo de instalaciones.

La activación del dispositivo permite una emisión de señales a un receptor o receptores concretos que permite conocer el posicionamiento cartográfico del automóvil, tanto en parado como en movimiento.

Confirmado el posicionamiento del vehículo, el resto operativo consiste en establecer el seguimiento y recuperación, por medios privados o mediante la colaboración e intervención policial de la zona.

## **Miguel Ángel Martínez Boix**

Licenciado en CC Actariales y Financieras, año 2000.

Actualmente ejerce la profesión de Actuario, en el Área Técnica de Gestión Financiera del Mediterráneo, S.A., empresa del Grupo CAM (Caja de Ahorros del Mediterráneo), desde el año 2000.

Es profesor Asociado de la Universidad Miguel Hernández de Elche, en el departamento de Organización de Empresas.



## **COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### **PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldeés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giral: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005

- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007

- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004

- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013

- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados? 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro? 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016