

LIBERTY SEGUROS



Generando el cambio.

Dentro de varios años, 2009 seguramente será recordado por las 470 personas que hoy trabajan en Liberty Seguros como "el año en que empezaron a estudiar en la empresa". Es que la compañía puso en marcha Liberty College, un programa de capacitación corporativa que despertó gran entusiasmo entre los empleados: en la primera convocatoria se recibieron 480 pedidos de inscripción, lo que obligó a poner un cupo en las clases presenciales. Pero, ¿cómo se llegó a esta propuesta?

Jornadas creativas

Esta "escuela" es uno de los contundentes resultados del trabajo de Planificación Estratégica más sistemático y participativo que realizó Liberty Seguros, y que comenzó con la realización de unas Jornadas Outdoor en julio de 2008, cuando cuarenta y tres personas, entre Directores, Gerentes y Jefes Regionales de la compañía, conformaron un Team para el Cambio. La empresa forma parte del Grupo Liberty Mutual -una de las principales aseguradoras a nivel mundial, que nació en Massachussets (Estados Unidos) en 1912 y hoy asegura a más de 6 millones de personas en todo el mundo, a través de 900 oficinas y con 40 mil empleados.

El Grupo desembarcó en Argentina en 1995, donde ya tiene 500 mil asegurados y una red de distribuidores que llega a todo el país, operando tanto en ART como en Seguros Generales. Con casi 500 empleados y un flamante edificio propio (adquirido en marzo de este año), Liberty Argentina planea continuar en la senda del éxito que viene transitando desde hace más de tres años.

La primera parte de esta historia se inició en septiembre de 2005, cuando asumió la actual Presidente, Susana Agustín. A partir de ese momento la compañía comenzó a poner en práctica una serie de profundos cambios internos, que dieron un giro radical al estilo de trabajo a través de una gestión moderna. Entre otras cosas, se implementó un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, abierto y receptivo, que con el correr del tiempo se involucró profundamente en el desarrollo del negocio. Hacia 2007 se había logrado un excelente clima interno, y la madurez institucional generaba un contexto propicio para seguir creciendo.

Fue entonces cuando la empresa decidió organizar un encuentro de trabajo orientado a generar ideas nuevas y creativas, para enfrentar los cambios del mercado y dar un paso más: diferenciarse. Para eso pensó en contar con asesoramiento profesional. "Buscábamos una consultora con experiencia en el tema y elegimos a BDO porque fue la que mejor interpretó nuestras necesidades", explica Fernando Vidal Rapela, Director de Recursos Humanos.

BDO es, desde 1982, Miembro para Argentina de BDO International (la 5ª red del mundo de firmas de Auditoría, Consultoría e Impuestos), y líder mundial en materia de asesoramiento a empresas en crecimiento. Una característica que los distingue es la de poner a disposición de sus clientes un enfoque global, pero con una clara perspectiva e identidad local. El área de Soluciones en RR.HH. y Organizaciones de BDO Becher, liderado por la socia Cynthia Cuculiansky tomó el desafío.

"Nuestra misión es ayudar al éxito de nuestros clientes a través de nuestro expertise, pero para que ello ocurra debemos formar un sólido equipo con el management de la empresa. Para ello tuvimos intensas sesiones de trabajo junto a la presidenta, Susana Agustín, para definir la estrategia a largo plazo de este proceso. Esto es clave para nosotros", expresó Cynthia Cuculiansky.



SECTOR Seguros

ACERCA DE BDO

BDO es una red mundial de firmas de Auditoría denominadas Firmas Miembro, cada una de las cuales constituye una entidad jurídica independiente en su propio país. En el 2009 los ingresos globales de BDO ascendieron a USD 5.026 millones. La red cuenta con 1.138 oficinas en 110 países y un equipo de más de 46.000 colaboradores que brindan servicios a empresas en todo el mundo.

ACERCA DE BDO EN ARGENTINA

Becher y Asociados S.R.L, una sociedad Argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.
www.bdoargentina.com

"En 2007 organizamos para Liberty una actividad outdoor de Planificación Estratégica para acompañar a los Directores, Gerentes y Mandos Medios en la apertura de nuevos escenarios, tanto en lo personal como fundamentalmente en la Organización que integraban. En esos días queríamos establecer 'un antes y un después' y apostábamos a que en el seno de la empresa se iban a desarrollar las fuerzas de continuidad para rentabilizar la experiencia. Nuestro objetivo inicial era ayudarlos a trabajar para cambiar", explica Mariano Vinocur, Gerente de la División de Soluciones en RRHH y Organizaciones de la consultora.

En esa actividad, que duró 2 días, la empresa definió algunos ejes a trabajar. Pero aunque del Plan Estratégico inicial surgieron buenas ideas, no alcanzó el tiempo para profundizarlas. Lo que sí se logró, como beneficio secundario, fue la integración de Jefes, Gerentes y Directores de las diferentes áreas y, en ese marco, el establecimiento de un camino a seguir. Adicionalmente Liberty logró comprometer a un grupo grande de figuras de decisión en la formulación de las líneas de la estrategia, lo cual constituía una novedad para ellos y para la misma Consultora: llevar a Liberty a verdaderos mecanismos de planificación socializada. Esto parecía una ilusión o un mero discurso, pero el resultado final mostró que el camino era el correcto.

Para 2008, Liberty Seguros sentía que había logrado una buena sinergia y comunicación pero quería seguir adelante, y como de las Jornadas había quedado "gusto a poco" se acordó que ambas empresas volvieran a reunirse, ya con la determinación de convertir algunas ideas en algo concreto.

Nuevamente, entonces, BDO organizó una actividad de Planificación Estratégica outdoor, pero esta vez enmarcada claramente en un proceso más amplio, de 3 meses de duración, para operar lo trabajado.

Liberty, ahora con la consigna de aplicar creatividad, innovación y audacia, volvió a otorgar un rol protagónico a la segunda línea del management, a los que también comprometió en el programa de seguimiento.

Toda la empresa se pone a pensar

La División de Soluciones en RRHH y Organizaciones de BDO comenzó a trabajar en mayo y las jornadas se realizaron los días 17, 18 y 19 de julio en una estancia de la provincia de Bs. As. Si bien "la primera línea" de Liberty está formada por 10 personas, se decidió sumar a los mandos medios y a 6 jefes regionales -uno en Bs. As. y cinco del Interior-, por lo que finalmente participaron 43 personas.

La idea, impulsada por Susana Agustín, Presidente de la compañía, era "pensemos todos". "En la empresa se buscó que no veamos la realidad desde cada uno, sino como observadores integrales. La propuesta fue "empecemos a pensar la empresa como un todo": lo que hubo de ganancia lo logramos juntos", explica Vidal Rapela.

Entre otros tópicos, se trabajaron cuestiones referidas a la tecnología y estructura con la que cuenta la empresa (como el uso de la web, las formas de cobranza, el acceso al cliente y la capacitación en los procesos y los productores). Un segundo tema fue la segmentación y los estándares de servicio (el modelo de atención al productor; los derechos y obligaciones, etc.) y otros temas trabajados fueron los canales, la retención de clientes y la formación integral en las áreas técnica y comercial, de modo que cada uno tuviera un mayor y mejor conocimiento del otro para lograr una sinergia entre ambos. Por parte de BDO en principio se abocaron al proyecto un socio, un gerente y dos consultores senior. La realización de las actividades, diseñadas para la Fase 1 de la Jornada Outdoor, apuntó al desarrollo de la creatividad en equipos y el Liderazgo de proyectos novedosos y de Cambio Organizacional.

El resultado esperado de las Jornadas era la implementación y superación de los proyectos que se definieran en el Directorio y, además, el desarrollo del potencial estratégico y táctico de quienes fueron designados como Líderes de Proyecto en aspectos de liderazgo, gestión de proyecto y manejo de equipos. De modo que un mes más tarde se llevó a cabo una reunión para definir qué ideas surgidas del encuentro eran más interesantes y analizar cuáles se podían ejecutar en el plazo acordado. Si bien habían aparecido algunas propuestas cuya implementación llevaría un año o más, se definió que entre agosto y noviembre habría que determinar un curso de acción y fijar su evolución.

Luego, el Directorio de la empresa decidió avanzar sobre aquellos proyectos que aportaban un valor

TESTIMONIO DEL CLIENTE

"Cuando empezamos a transitar esta etapa con BDO, la idea era poder elegir proyectos y concretarlos.

...Los resultados excedieron las expectativas"

FERNANDO VIDAL RAPELLA
DIRECTOR DE RR.HH.

Pilares Metodológicos de Change Management

En estas prácticas, aplicadas a proyectos de cambio tecnológico y cultural en todo tipo de Organizaciones, se ha basado el proyecto Liberty.

- 1-Crear una sensación de Urgencia (El cambio debe suceder).**
- 2-Formar una poderosa coalición Directiva (armar equipo entre mucha gente con capacidad de hacer y tomar decisiones).**
- 3-Crear una visión que otorgue sentido al cambio (Explicar mucho y bien por que el cambio debe suceder).**
- 4-Comunicar la visión activa y estratégicamente (Trabajar de manera intensa con todos los estratos de Comunicación Organizacional).**
- 5-Potenciar a otros para poner en práctica la visión (Generar segundas líneas siempre e introducirlas activamente en los proyectos)**
- 6-Planificar la obtención de éxitos a corto plazo (Intentar siempre articular el corto, mediano y largo plazo para acompañar el proyecto).**
- 7-Consolidar las mejoras y producir más cambios (Lograr que el cambio ingrese a la vorágine cotidiana y se instituya en resultados concretos).**
- 8-Institucionalizar nuevos métodos (aprovechar las nuevas estructuras, dinámicas y métodos creados para proyectos Core de la Organización).**

agregado al Plan de Innovación Estratégica, logrando de este modo diferenciarse en el mercado: se eleccionaron tres ideas (algunas englobaban a otras anteriores).

Las tres ideas elegidas fueron: generar nuevos canales y productos rentables en las diferentes ramas; crear una academia que brinde capacitación a todos los empleados de la compañía, productores y clientes de ART; y generar nuevos modelos de atención. "Luego comenzó la etapa más desafiante del proceso: la de realizar las acciones necesarias para ir cumpliendo con las diferentes etapas de los proyectos", señala Mariela Karp, una de las gerentas de BDO que coordinó el proyecto.

El paso siguiente fue crear un Team de Líderes conformado por un representante de cada Dirección (9 Gerentes), quienes tuvieron a su cargo la gestión de los proyectos. En estos casos la facilitación estuvo guiada por la Metodología de Change Management de BDO y sus Consultores técnicos.

De la idea a la realidad

Desde la Presidencia se comunicó a toda la compañía la importancia de avanzar sobre estas temáticas, alentando al compromiso y colaboración de todos los empleados si el Equipo de Líderes solicitaba información para alcanzar los objetivos. Después de un intenso trabajo, a mediados de septiembre se realizó la primera presentación de avance de los proyectos a la Presidente y Directores, detallando los objetivos y alcance de cada uno, y la metodología y cronograma de las diferentes fases. Respecto a cada objetivo, para abril de 2009 la compañía había logrado:

- Generar nuevos canales y nichos de comercialización y, a través de la formación de ejecutivos especialistas, potenciar el asesoramiento técnico-comercial en ramos claves. Liberty vende básicamente a través de productores; a partir de este dato surgió la idea de generar nuevos canales de venta, por ejemplo mediante acuerdos con diversos profesionales (contadores o ingenieros) o profundizando el ya existente canal concesionarias. En este punto se definió la modalidad que tendrá la operación, y cómo implementarla en cuanto a los pagos en concepto de comisiones, etc. Otra parte de este proyecto apuntó a la formación de especialistas comerciales en ciertos productos clave como Caución, Transporte y Accidentes Personales, y la propuesta de diversificar e incluir la oferta de productos desarrollando un Canal Directo de la compañía. Para llevar a cabo este punto también se definió la modalidad en que se desarrollará la operación, a quiénes contactar en cada entidad o comercio, qué se les va a ofrecer, en qué condiciones, cuál será el acuerdo económico, etc.

- Crear Liberty College: una institución académica que brinde capacitación sobre conceptos generales de seguros a todos los empleados de la compañía, para nivelar al personal en vista a un desarrollo de carrera, pero además brindar cursos a los productores y también a los clientes ART. "La idea fuerza que nos llevó a esta propuesta fue: "necesitamos que los técnicos sean más comerciales, y los comerciales más técnicos". Desde allí el proyecto fue evolucionando hasta llegar a esta "universidad del seguro", donde podrán formarse clientes de la ART, personal y productores a través del sistema de e-learning y también de clases presenciales", señala Vidal Rapela. La "Carrera Liberty" tiene 12 materias, 3 obligatorias (que se cursan en horario de trabajo) y 9 optativas. El cuerpo docente consiste en 15 personas (entre Directores, Gerentes y personal técnico experto de la empresa) y en abril se dictó la primera clase, con 30 personas en cada curso. La oferta de los cursos por e-learning, por su parte, tiene 50 alumnos. Además, sabiendo que la Superintendencia de Seguros exige a los productores una actualización y revalidación profesional mediante una cantidad de horas al año de formación, ya están buscando aunar esfuerzos para lograr que cursando Liberty College se les sumen puntos y así satisfacer de manera integral las necesidades del productor en materia formativa y administrativa.

Abrir el juego vale la pena.

Recuerdo como si fuera hoy el día en que el Grupo Liberty decidió depositar su confianza en mí para conducir su Compañía en Argentina. Fue hace casi cuatro años. Sentí una gran satisfacción, pero también una responsabilidad enorme. Lo primero que quise hacer fue reunirme con todos los empleados para presentarme, poder mirarlos a los ojos y que escucharan de mi boca cuál era mi perspectiva a futuro. Les dije textualmente: "quiero contarles mi sueño".

Soñaba con una Compañía integrada y participativa, en la que las ideas de todos fueran escuchadas, consideradas y reconocidas. Soñaba con una Compañía innovadora, diferente.

Este trabajo de planeamiento estratégico cumplió con mis expectativas y aún las superó: ver a más de 40 personas del equipo decisorio de Liberty pensando juntas, generando y gestionando los tres proyectos fue sencillamente emocionante.

Hoy, aplicar a Liberty Argentina aquella frase hecha que dice que todas las áreas están "alineadas con el negocio" sería inexacto. La realidad muestra que aquí todos nos sentimos parte del negocio, inmersos en él, aún desde las áreas de staff. La coordinación por parte de Recursos Humanos de este Plan de Innovación Estratégica es solo un ejemplo de esto.

Este proceso nos enseñó muchas cosas, pero destaco principalmente que nos mostró que vale la pena abrir el juego y que con planificación, seguimiento y una gestión comprometida, los resultados están garantizados.

SUSANA AGUSTÍN, PRESIDENTE DE LIBERTY SEGUROS

- Establecer un Modelo de Atención Liberty para brindar un servicio de mayor calidad a los productores, según su consideración dentro de una matriz de segmentación, en procesos como emisión de pólizas, siniestros, etc. Se comenzó analizando la calidad de atención a productores y terceros, decidiendo generar condiciones especiales. Para ello, entre otras cosas se decidió la identificación de los mejores productores, incluir nuevos indicadores y acordar objetivos de cumplimientos a ser monitoreados, definir estándares de servicio mínimos deseados en algunos procesos y medir su cumplimiento periódicamente, etc. Vidal Rapela señala que "históricamente, en nuestro rubro una buena compañía se pone en evidencia por la forma en que atiende a los productores y a los terceros. Y Liberty es una compañía orientada fuertemente al mejor productor, que lo cuida y lo atiende desde siempre, lo acompaña en sus proyectos, lo conoce personalmente y lo valora. Adicionalmente, nuestro centro de atención de terceros es un modelo a seguir por profesionalismo, calidad y, claro está, satisfacción del damnificado cuando corresponde". Otro de los elementos que se incorporó fue la medición del nivel de satisfacción del productor y cliente, a través de un proceso formal de gestión de reclamos y quejas, y encuestas de satisfacción.

No todo es tan sencillo.

Por otro lado, como sucede con toda propuesta de cambio, van surgiendo dificultades y dilaciones. Desde la Dirección de RRHH, Vidal Rapela señala que el gran desafío es el tiempo, porque los Gerentes están abocados a su trabajo diario y además tienen que atender el desarrollo de las nuevas temáticas y responsabilidades. A veces también es complicado conseguir la participación de otras áreas, algo que cada Gerente necesita para concretar el proyecto. Sin embargo, no sólo se procuró comunicar claramente desde la Presidencia, pidiendo la total colaboración con el Team, sino que el valor agregado estuvo en el compromiso de cada integrante de la organización. "No vemos ninguna resistencia, porque cuando alguien en Liberty se hace dueño del proyecto y tiene toda una metodología y cultura que lo soporta y lo guía, eso mismo lo hace ir para adelante", señala.

Además, es inevitable pensar que estos proyectos comenzaron a tomar forma antes de la crisis financiera internacional, y el alto impacto que tuvo en el sector seguros. ¿Que va a pasar ahora? El Director de RR.HH. es claro. "¡Vamos a seguir adelante! Liberty no cotiza en Bolsa, es una mutual", aclara. "Y por eso el valor de la compañía no depende de las acciones, sino del patrimonio. Por otro lado tenemos un poco más del 2 % de participación del mercado, con lo que nuestro potencial de crecimiento es enorme".

En ese contexto, Liberty está realizando un paciente trabajo "de hormiga" para construirse una imagen de solidez y confianza. El Director asegura: "el mercado ve que desde hace 3 años tenemos un rumbo claro. Entre otras cosas, cuidamos al productor y a nuestro personal para incrementar la productividad: por ejemplo, todos cobramos un bonus de acuerdo a los resultados".

La crisis es una realidad, pero eso no ha modificado la estrategia de negocios. Una de las cosas que están haciendo es apuntar a diversificar su cartera de productos, creciendo en ramos rentables. Y claro, desarrollando las nuevas ideas que surgieron en la Jornada Outdoor y en el proceso ulterior.

Vidal Rapela concluye: "Cuando empezamos a transitar esta etapa con BDO Becher, la idea era poder elegir proyectos y concretarlos. Pudimos socializar la elaboración de la Planificación Estratégica a un grupo de más de 40 personas; lograr que los Gerentes lideraran y aportaran ideas realmente innovadoras; consolidar una práctica anual compleja, que agrega valor al rol de los Líderes y a la Compañía, y desarrollar la idea de una universidad interna y lanzarla. Los resultados excedieron las expectativas".

Cuando la estrategia encuentra eco en la táctica.

He sido colaboradora de la formulación de muchas estrategias empresariales y tenemos en nuestro haber cantidad de implementaciones. Pero encuentro en Liberty un hecho a destacar que permite, a mi entender, el éxito al que hemos arribado juntos.

El hecho de que la presidenta de la compañía convoque no sólo al directorio, sino que también a un grupo importante de gerentes de todas las áreas al trabajo de planificación estratégica, permitió una gran representatividad de la organización en la toma de decisiones, y un compromiso equivalente en la implementación de los planes.

Para trabajar con 40 agentes claves, hemos propuesto una metodología específica que favorezca la creatividad y participación, a la vez que garantice una eficaz ejecución.

Gracias al enorme compromiso de cada uno de los participantes pudimos lograr que la táctica, la ejecutividad de los gerentes de Liberty, haga realidad algo que simplemente había sido formulado en un evento y que en definitiva no era más que la declaración de una idea de unos cuantos. Es en estos casos, en que la estrategia se transforma en un plan y luego en tangible realidad. Quiero destacar que este hecho hace de Liberty una empresa con coherencia interna, y con una madurez organizacional que le permitió plasmar en acción aquello que ha formulado en su estrategia.

Ha sido un enorme placer acompañar a Liberty en este proceso, siendo facilitadores del mismo para analizar riesgos y corregir desvíos, logrando expandir el potencial de los profesionales que participaron.

CYNTHIA CUCULIANSKY, SOCIA DE BDO,
SOLUCIONES EN RR.HH & ORGANIZACIONES