



Licenciatura en Administración de Empresas

Desarrollo Gerencial

Trabajo Práctico- Segundo Parcial:

SANCOR SEGUROS S.A.

Profesor: Obdulio Durán.

Integrantes:

- Martina Schreiner (96056)
- Carolina Kerschen (97018)
- Melody Solodujin (98211)
- Belén Fera (99930)
- Santiago Buljevich (90229)

Índice

Objetivo del trabajo	5
Relevamiento de la empresa	5
Inicios	5
Misión	6
Visión	6
Valores	6
Valores de la gestión	6
Valores Sociales Constitutivos	6
Sustentabilidad	7
Tipo de actividad	7
Tipo de producto	7
Tipo de Clientes	8
Competitividad en el mercado	9
Facturación	10
Posición competitiva	10
Organigrama	11
Estrategia corporativa	12
Perfil del personal	13
Ambiente del lugar de trabajo	13
Competitividad en el mercado	13
Situación actual de la empresa- objetivos futuros	14
Implementación Doctrina DpV	14
Prever Resistencia al Cambio	14
Las tres fases del cambio	15

Fase 1. Descongelación:	15
Fase 2: Cambio de conducta mediante reestructuración cognitiva:	16
Fase 3: Estabilización:	16
Adoptar un enfoque psicoanalítico para detectar la resistencia al cambio	16
Comunicación a desarrollar y características del persuasor	17
El mensaje persuasivo	17
¿Cómo venderemos el cambio?	17
Manejo del cambio en Sancor Seguros	18
¿Cómo estableceremos la negociación?	19
Manipulación y Cooptación	19
La gestión del temor	19
¿Cuándo estimamos llegar a la gestión del optimismo?	19
¿Cómo gestionaremos el estrés?	20
¿Qué papeles deben ser desempeñados en el proyecto?	21
¿Quiénes serán los protagonistas?	21
¿Cómo trabajaremos? ¿Qué condiciones organizacionales se requieren?	22
¿Qué funciones se le exigen al líder facilitador del cambio?	22
¿Qué desarrollo personal debe asumir o contar el mismo?	23
¿Cuáles otros aspectos son importantes en el resto de los protagonistas?	23
¿Quién será el líder legitimador del empleo de recursos?	23
Funciones del Equipo Gestor del Cambio	24
Presupuesto que requiere	24
Tiempo que requiere	25
¿Cuáles serán las fases del cambio?	29
¿Reformulamos la misión?	29
Proyecto de Diagnóstico Participativo de los Puntos Fuertes y Débiles de los Valores Actuales así como de las Amenazas y Oportunidades	29

Análisis DAFO de Valores	27
Valores operativos para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser	29
Formación del Equipo de Proyecto	29
Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio	29
Integrantes del Equipo de Proyecto:	30
Dirección y Coordinación	30
Formación y desarrollo de valores	30
Selección de Integrantes – Formación Exigida	30
¿Cómo será la evaluación del rendimiento?	31
¿Cuál es el reconocimiento previsto?	33
Auditores de Valores Operativos	33
¿Qué dificultades están previstas?	33
Claves de Acción para el Éxito de la DpV	33
Primera rueda: Liderazgo legitimador	33
Segunda rueda: Expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo	34
Tercera rueda: Formación específica	34
Cuarta rueda: Participación	34
Escala de Evaluación de la Fortaleza del Liderazgo Legitimador de un Cambio Cultural (FLC-17*)	34
VALORACIÓN DE LA ESCALA:	40
RECOMENDACIONES SEGÚN LA PUNTUACIÓN RESULTANTE:	40
Bibliografía	42

Objetivo del trabajo

El objetivo del siguiente trabajo consiste en aplicar la doctrina DpV (Dirección por Valores) a la empresa Sancor Seguros S.A. La DpV es una herramienta de liderazgo estratégico que provee una forma de entender y aplicar conocimientos para introducir el proceso de cambio cultural estratégico el cual es una experiencia de aprendizaje colectivo.

La DpV rediseñará la cultura empresarial de Sancor Seguros S.A. para provocar compromisos colectivos y proyectos más llamativos. Promulga la idea de simplificar la adaptación a cambios en todos los niveles de la empresa, unificar criterios en la visión estratégica de la empresa e incluir la política de las personas en la dirección estratégica para así desarrollar el compromiso.

Con la aplicación de la DpV, Sancor Seguros podrá reorganizar su estructura, generar los cambios necesarios para lograr mayor crecimiento y rendimiento.

Se propone desarrollar un estilo de liderazgo que promueva el cumplimiento de objetivos y permita que estos se logren en forma conjunta con los empleados. Para lograrlo, los jefes deberán adoptar el rol de transmisores de valores, facilitadores de procesos y coordinadores de recursos.

Relevamiento de la empresa

Inicios

Sancor Cooperativa de Seguros Ltda. nació en Sunchales, Santa Fe, en 1945. Esta Cooperativa le dio origen al Grupo Asegurador Sancor Seguros. Con Casa Central en Sunchales ha logrado expandirse a todo el país, Uruguay, Paraguay, Brasil y Colombia.

Actualmente constituye la cabeza del Grupo Sancor Seguros (GSS), integrado por un total de veintiún entidades, las cuales en su mayoría se relacionan con el mercado asegurador (tanto argentino como de otros países de Latinoamérica), pero que también incluyen empresas de servicios (entidades bancarias, administradoras de fideicomisos financieros y fondos comunes de inversión, compañía prepaga, empresa de merchandising y una fundación sin fines de lucro). Recientemente, el Grupo ha llegado a un acuerdo para comprar el Banco del Sol.

Lidera el mercado asegurador no sólo en cuanto a facturación, sino también por el reconocido trabajo en materia de seguridad y prevención, y por su imagen y transparencia.

Misión

Brindar protección personal y patrimonial a los asegurados, a través de un equipo de trabajo altamente capacitado, identificado con el Grupo, creativo y con sentido de compromiso social.

Visión

Liderar el mercado asegurador nacional y consolidar nuestra presencia regional, otorgando servicios de alta calidad, con innovación y responsabilidad social.

Valores

La cultura organizacional de la empresa, se fortalece en función de sus valores de compromiso, diálogo, respeto, colaboración y confianza.

Valores de la gestión

Visión estratégica, como arte de proyectarse exitosamente en el tiempo y el espacio.

- Solvencia y liquidez para garantizar en tiempo y forma el total respaldo a los compromisos asumidos.
- Focalización Orientación y cercanía con el cliente asociado como razón de ser.
- Excelencia operativa y en los servicios.
- Orientación al logro y la calidad, con adecuadas mediciones de desempeño.
- Innovación y creatividad como principales generadores de valor.
- Incentivo a la profesionalidad, la capacitación y el trabajo en equipo.
- Atención personalizada.
- Equidad, lealtad y fidelidad en el trato laboral y comercial.
- Responsabilidad, autonomía y compromiso de las personas miembros y colaboradores.
- Sinergia entre las personas, políticas y programas, aglutinando y unificando visiones y esfuerzos como clave en la cultura organizacional.
- Mejora continua y aprendizaje permanente, como filosofía no sólo de trabajo sino de vida

Valores Sociales Constitutivos

- Preocupación por la gente y su desarrollo.
- Respeto a las ideas y creencias de cada persona.
- Apertura al diálogo y la comunicación para construir interacciones altamente productivas.

- Innovación social e institucional significativa, no sólo en lo administrativo y tecnológico.
- Ética y responsabilidad social aplicada a todas las relaciones institucionales, empresarias, profesionales e interpersonales.
- Información, credibilidad y transparencia en el accionar.
- Confianza mutua y lealtad entre todos sus integrantes.
- Compromiso con la comunidad, la cultura y el medio ambiente.

Sustentabilidad

La estrategia de Sustentabilidad del Grupo Sancor Seguros se basa en la creación de valor económico, social y ambiental, considerando el largo plazo, para todos los grupos de interés y el desarrollo sustentable de nuestra comunidad y las futuras generaciones. Sus cinco pilares, puestos en práctica a través del proceso de RSE, son: diálogo, innovación, prevención, seguridad y salud; generación de valor; sistematización y medición del desempeño

Tipo de actividad

La empresa se enfoca en ofrecer diferentes tipos de seguros, como:

- Seguros Patrimoniales: Automotores, Transporte, Incendio, Robo caución, responsabilidad civil, Seguro Técnico, Todo Riesgo Operativo, Combinado Familiar, Embarcaciones de Placer, Seguro Integral, Riesgos varios, Aeronavegación y Cristales)
- Seguros de Personas: Vida Colectivo, Vida Individual, Accidentes Personales, Salud Individual, Salud Colectivo y Sepelio
- Seguros Agropecuarios: Integral Agrícola, Granizo, Ganado, Heladas y Incendio Forestación
- Seguros de Riesgos del Trabajo: Accidentes de Trabajo, Accidentes in itinere y Enfermedades profesionales.

Tipo de producto

En cuanto a individuos, Sancor Seguros ofrece las coberturas más completas para proteger tu vida, tu salud, tu familia y tus bienes personales.

- Hogar: Cada hogar es diferente y merece un seguro único y a medida. Por ello te ofrecen seguridad y respaldo ante los imprevistos que sufra una propiedad.
- Vehículos: Conocen la comodidad e independencia personal que generan los automóviles. Por ello te garantizan confianza y tranquilidad.

- Vida y salud: Saben lo importante que es contar con una cobertura apropiada para afrontar los momentos más difíciles. Por ello te brindan respaldo y seguridad.
- Accidentes personales: Entienden la importancia que tiene sentirse cubierto y protegido durante la jornada laboral. Garantizan seguridad y respaldo.

En cuanto a empresas, Sancor Seguros ofrece una cobertura total que garantiza el amparo del patrimonio de tu empresa, protegiendo los bienes ante los riesgos que puedan afectarlos.

- Grandes empresas: brindan una amplia gama de coberturas acordes para la protección total de los bienes muebles e inmuebles que conforman una empresa
- Comercios y pymes: te ofrecen seguros que cuenten con variedad, tranquilidad, respaldo y confianza para cubrir todas las necesidades que requiera un comercio.
- Instituciones educativas: te ofrecen coberturas pensadas en el cuidado de las instalaciones educativas y en la protección física de los alumnos.
- Empleados: te ofrecen coberturas aptas para la protección integral de los riesgos laborales que puedan ocasionarles tanto a empleados como empresarios.

En cuanto al Agro: brindan la cobertura necesaria para proteger las contingencias a las que se exponen los cultivos, el ganado y el capital máspreciado.

- Cultivos: conocen el sacrificio que implica mantener viva la producción de tu campo. Brindan protección y respaldo ante los daños que puedan perjudicarlos.
- Ganado: los animales del campo requieren atención y cuidado. Te ofrecen la mejor protección y atención.
- Patrimonio: entienden que tu tarea implica una gran inversión. Por ello protegen los bienes de tu campo para que puedas ocuparte únicamente de la producción.
- Empleados: comprenden que la tarea del hombre de campo es sacrificada y responsable. Por ello cuidan su vida ante los riesgos laborales que puedan ocurrir.

Tipo de Clientes

El Grupo Sancor Seguros tiene como premisa satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con la máxima eficiencia y eficacia mediante una óptima gestión de los recursos y una mejora continua de los procesos.

A través de la Política de Calidad se busca lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, a partir de servicios de alta calidad que permitan diferenciarse positivamente respecto de la competencia.

Esta política se basa en cinco pilares fundamentales:

- Comprender las necesidades y requerimientos de los clientes internos, intermedios y finales.
- Trabajar en la mejora continua de nuestros procesos internos para poder responder a esos requerimientos.
- Implantar y mantener sistemas que permitan detectar y corregir aquellos problemas que no se hubieran podido evitar mediante la mejora continua.
- Realizar una eficiente administración y gestión de nuestros recursos humanos para que estén en condiciones de prestar el nivel de servicio pretendido.
- Implantar y mantener métodos que permitan detectar y corregir problemas que surjan con los servicios que prestan los proveedores.

Para llevar a la práctica estos fundamentos, promueve:

- La toma de decisiones adecuadas en base al procesamiento de información relevante.
- La definición y estandarización de tareas y su realización responsable de acuerdo a procedimientos documentados, procurando prevenir errores antes de que se produzcan, o corregirlos inmediatamente.
- La capacitación del personal en temas relacionados a la atención del cliente.
- La respuesta y asistencia inmediata a los clientes.
- El trabajo en equipo basado en el liderazgo y el ejemplo.
- El conocimiento y compromiso de todos los proveedores claves con los objetivos de la empresa, vinculados a la satisfacción de los clientes.

Competitividad en el mercado

“Vamos a un mercado de seguros más concentrado”

En este nuevo escenario, la estrategia estuvo enfocada en cuidar la cartera de clientes. En tal sentido, la prioridad fue contribuir con acciones excepcionales orientadas a resguardar el bienestar de los asegurados y sus familias. También resguardar las carteras de los productores y que el nivel de servicios no se vea afectado mientras dure la situación de emergencia.

El CEO del Grupo Sancor Seguros concluyó que “es indudable que el mercado de seguros no será el mismo. Pasada la cuarentena, no volverá al estado anterior. Se ingresará a una ‘nueva normalidad’. Vamos a un mercado más concentrado”.

Facturación

A pesar de sus precios elevados, los clientes suelen elegir Sancor Seguros S.A por la seguridad que este les brinda.

Rubros		al 30-06-19	al 30-06-18
Deudas (según Anexo "3")		11.833.776.377	7.618.956.084
Con Asegurados	7.852.513.174		4.756.448.938
Con Reaseguradores	927.039.134		916.527.610
Con Coaseguradores	143.066.523		76.330.068
Con Productores	1.199.418.426		844.340.199
Fiscales y Sociales	782.702.294		515.945.079
Otras Deudas	916.849.730		496.875.422
Previsiones	12.187.096		12.488.768
Compromisos Técnicos por Seguros y Reaseguros		3.139.909.241	2.061.451.966
Riesgos en Curso	3.075.466.178		2.001.790.653
Reserva Técnica por Insuficiencia de Primas	31.851.063		806.953
Riesgos en Curso Reaseguros Activos	-		49.974.640
Res. Esp. Contingencia Caucción Ambiental	4.718.616		1.650.065
Reservas Matemáticas	27.873.384		7.229.655
Total Pasivo		14.973.685.618	9.680.408.050
Patrimonio Neto (según estado respectivo)		13.239.521.638	9.480.188.293
Total Pasivo y Patrimonio Neto		28.213.207.256	19.160.596.343

Posición competitiva

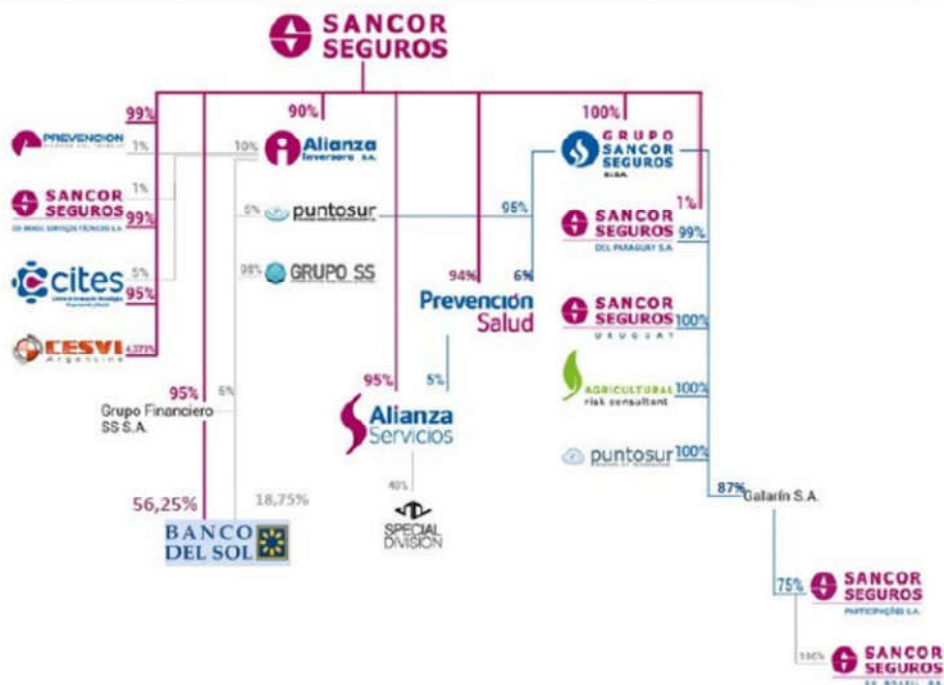
Sancor ocupa el puesto n°5 entre 188 compañías activas en el atomizado mercado asegurador argentino, con el 4,92% de la prima suscrita a diciembre 2017. A su vez, ocupa el puesto n°4 entre las aseguradoras del ramo de Automotores (7,21% del mercado), que a diciembre 2017 representaba el 64% (vs. 62,8% a dic'16) del negocio de la firma. Cabe destacar que al mismo período del año previo, Sancor se ubicaba en el puesto n°5 de dicho segmento. Junto con Prevención ART posicionan al

Grupo Sancor Seguros como el primer grupo asegurador del mercado, captando el 10,51% del total del primaje.

Organigrama

El Consejo de Administración está compuesto por diez miembros. La Asamblea General Ordinaria elige diez consejeros titulares y diez suplentes que lo componen como representantes de las unidades de negocios en sus zonas de actuación. Los consejeros titulares duran tres años en su cargo, pudiendo ser reelectos por un solo período consecutivo. Si bien la entidad es una empresa jurídicamente independiente, Sancor es la cabeza del Grupo donde se fijan los lineamientos estratégicos generales y los objetivos a cumplir por cada una de las empresas, sobre los cuales se evidencia un fuerte control e interacción. Existe una fuerte sinergia comercial y operacional entre Sancor y las demás empresas del Grupo. La empresa es líder en el mercado de seguros de riesgos de trabajo, y representan junto con Sancor, los principales activos del Grupo. Tanto Sancor como Prevención ART, si bien son entidades jurídicas independientes, funcionan de manera conjunta bajo una misma estructura con una alta interacción entre ambas, respondiendo a los lineamientos generales de GSS.

Asimismo, la entidad está liderada por el CEO, con el apoyo del Director General Corporativo, el Director de Negocios Internacionales y Especiales, el Director de Operaciones de Sancor Seguros, el Director de Administración y Finanzas, el Director de Servicios y Tecnologías, el Director de Relaciones Institucionales, el Director de Asuntos Legales y la Dirección Adscripta. Se reporta diariamente al Consejo de Administración de la Cooperativa que controla a las demás empresas del Grupo.



Estrategia corporativa

La estrategia de negocios de Sancor se basa fundamentalmente en dos aspectos claves. Por un lado, consolidar y mantener su posición de liderazgo, mediante el incremento de cartera de pólizas y prima suscripta, y a través de la mejora de la fidelización de clientes. Por otro lado, Sancor Cooperativa de Seguros Limitada 4 Mayo 2018 Instituciones Financieras busca mejorar la rentabilidad del negocio, a través de bajas en los niveles de siniestralidad y del control de la judicialidad.

Para lograr el objetivo, intenta mantener prudentes políticas de suscripción, teniendo en cuenta tanto el riesgo implícito como la correcta tarificación del mismo. La entidad define tarifas y presupuestos de producción y gastos una vez por año en cada ramo. En ese sentido, Sancor establece políticas de pricing tanto por zona como por producto – dado que la siniestralidad y costumbres varían de región en región – y estableciendo objetivos con los gerentes comerciales con el fin de explotar las características inherentes de cada zona. Asimismo, la compañía ha establecido

políticas de diversificación a su departamento comercial, dando incentivos económicos por rango de productores y por volumen cartera en cada ramo.

Por otro lado, la entidad ha incorporado canales tecnológicos para la suscripción de productos, sin descuidar su relación con su principal canal de suscripción: los productores. En este contexto, si bien los interesados pueden realizar suscripciones por la web, Sancor deriva dicha póliza para su seguimiento y fidelización del cliente al productor más cercano al domicilio del nuevo asegurado. Cabe aclarar que la derivación de negocios de la aseguradora a los productores implica una menor comisión para este último.

A su vez, la entidad busca cierto equilibrio en los resultados técnicos (los cuales han ido convergiendo progresivamente hacia el equilibrio) y obtener sus ganancias a través de los resultados financieros. FIX considera que la dependencia al mercado financiero, tanto local como internacional, puede introducir volatilidad a sus resultados. Asimismo, evalúa en forma favorable la estrategia global de Sancor, estimando que la compañía continuará con su tendencia de crecimiento y buenos resultados. La empresa busca consolidar también su presencia en el mercado internacional, aunque aún estas inversiones están en un proceso de maduración dependiendo de la unidad de negocios de la que se trate.

Perfil del personal

Sueldos para Ayudante General: ARS\$ 55.277/mes

Sueldos para Analista Senior: ARS\$ 114.396/mes

Sueldos para Auxiliar Administrativo: ARS\$ 30.610/mes

Ambiente del lugar de trabajo

Ventajas: autonomía, compañía eficiente, capacitaciones de diferentes aspectos, tanto profesional como personal, seguro médico, premios, incentivos.

Desventajas: mucho tránsito para llegar al lugar, horario y sueldo fluctuante.

Competitividad en el mercado

Las personas están en el centro de la escena de esta empresa y son el foco de todas sus acciones. Por eso, en calidad de empleadores, ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo en un ambiente

agradable de trabajo, tanto físico como desde el punto de vista del trato humano y la contención, favoreciendo la generación de condiciones laborales ventajosas.

Los candidatos a nuevos puestos son evaluados mediante un Proceso de Selección de Personal que comprende instancias correlativas e interdependientes, cada una de las cuales se refiere a la valoración de aspectos específicos requeridos en el perfil, cuya presencia es necesaria para alcanzar la adecuación persona - puesto.

Cada candidato que participa de un proceso de selección de personal se evalúa en función de las competencias cardinales antes enunciadas y las competencias específicas requeridas para el puesto.

Actualmente cuando algún puesto necesita ser cubierto se efectúa una búsqueda externa desde su página web donde las persona pueden dejar su CV en el espacio de portal de empleo.

Situación actual de la empresa- objetivos futuros

Sancor Seguros S.A ha alcanzado el liderazgo dentro del mercado de seguros argentino en virtud de la trayectoria y reputación de sus empresas. En ese plano, Sancor Cooperativa de Seguros Ltda. es la empresa que dio origen al Grupo Sancor Seguros y generó las condiciones para el crecimiento actual, en base a una estrategia de diversificación. Para alcanzar los objetivos del negocio, se fueron creando distintas empresas, que dan respuesta a las demandas del mercado actual.

Cuenta con un espacio de Gestión Estratégica cuyo objetivo es comunicar, alinear y focalizar a la Organización con la estrategia general, para cumplir con la Misión y Visión.

Implementación Doctrina DpV

Dado el contexto y conocimiento acerca de Sancor Seguros S.A. y su situación actual, llevaremos a cabo la implementación de la doctrina DpV, explicando el proceso y sus etapas hasta culminar con la evaluación de los resultados proyectados.

Prever Resistencia al Cambio

Llevar a cabo una Dirección por Valores implica introducir un cambio de cultura en Sancor Seguros S.A.

Gestionar un cambio cultural como el que propone la dirección por valores significa lograr gobernar la resistencia al cambio y para esto es necesario crear las condiciones emocionales y políticas para que el cambio sea posible.

La resistencia al cambio de pensar y de hacer las cosas entorpecen la implementación de decisiones estratégicas y tiene consecuencias negativas tales como: retraso en la consecución de objetivos, desgaste de recursos humanos y financieros, etcétera.

Los ejecutivos de Sancor Seguros S.A deben estar atentos a la manifestación de la resistencia, la cual puede darse de 3 formas:

- Resistencia al cambio explícita: Se trata de las quejas, amenazas de planes, entre otras cosas.
- Resistencia al cambio implícita: Se basa en la pérdida de motivación, errores reiterados en la operatoria diaria y/o aumento del ausentismo injustificado. Son más difíciles de detectar que las explícitas.
- Resistencia al cambio diferida: Son conductas negativas que aparecen inesperadamente incluso fuera de momento ya que pueden ocurrir tiempo después de la implementación del cambio. Al igual que las implícitas son más difíciles de detectar que las explícitas.

Las tres fases del cambio

Las tres fases del cambio que va a atravesar Sancor Seguros S.A son las siguientes: descongelación, cambio y estabilización.

Fase 1. Descongelación:

En esta fase surge la necesidad de generar una dinámica psicológica de “descongelación”. Esto se basa en “calentar” emocionalmente a los bloques de hielo o resistencias basadas en la no aceptación de las realidades que impulsan la necesidad de cambio.

En esta fase es importante no dañar el ego de las personas que se van a someter al cambio, debemos acompañar las informaciones negativas con valoraciones positivas. Además, es importante mencionar que en esta fase se siente distanciamiento con el pasado y desorientación con respecto al futuro.

Es tarea primordial de los líderes de cada una de las áreas de Sancor Seguros S.A transmitir seguridad emocional a sus empleados y aceptación del incumplimiento de determinadas expectativas con el fin de poder tolerar la información negativa y tratando de mantener la autoestima global.

Fase 2: Cambio de conducta mediante reestructuración cognitiva:

En esta fase se debe juzgar, sentir y reaccionar de una manera distinta basándose en un nuevo punto de vista, observando el entorno para estar mas informados e identificar nuevas posibilidades de actuación. Según como la empresa lo gestione, podemos obtener el fracaso del cambio o una visión compartida del estado futuro deseado.

Es necesario que los jefes lleven a cabo un nivel de liderazgo transformador reconociendo el cambio desde el primer momento, lo cual ayudará a los distintos empleados generando un compromiso con la institucionalización del cambio.

Fase 3: Estabilización:

Una vez puesto en práctica el proyecto de cambio, se requiere el aumento de fuerzas promotoras y la disminución de las obstaculizadoras para estabilizar el nuevo estado de cosas. Tranquiliza el sistema empresarial de Sancor Seguros S.A, generando un compromiso estable con la nueva situación. Al tranquilizarse, sus integrantes pueden ver nuevos puntos de vista desde ellos mismos y también respecto al vínculo con otras personas.

Adoptar un enfoque psicoanalítico para detectar la resistencia al cambio

Es indispensable que las empresas aprendan a detectar las resistencias al cambio que presentan y además sus motivos para poder gestionarlos de una manera eficaz y lograr eliminarlos. Para que esto ocurra, se debe adoptar un enfoque psicoanalítico. Hay una gran variedad de resistencias defensivas al cambio cultural que se pueden presentar en una empresa:

1. Represión: Son los olvidos o lagunas en la memoria
2. Regresión: Al ver una amenaza en la autoestima y al manejar de manera inadecuada el estrés, se puede recurrir a conductas que proporcionaron seguridad en ocasiones pasadas
3. Proyección: Se recurre a inculpar a otra persona de una actitud propia
4. Identificación con el agresor: consiste en pensar, sentir o actuar como lo hace el grupo agresor

5. Formación reactiva: Un sentimiento de temor, el cual es ocultado con una exageración de lo opuesto
6. Negación: Se ignora la existencia de una parte de la realidad no deseada.

Comunicación a desarrollar y características del persuasor

Comunicar un cambio cultural de la empresa a través de los medios no es una verdadera comunicación. La forma más pertinente de comunicar esto es mediante cambios en la comunicación y por consiguiente en la interacción interpersonal.

La comunicación que se utilizará en Sancor Seguros S.A para lograr este cambio en sus empleados, es la comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio. El cambio cultural es creado, producido y mantenido no sólo a través de, sino sobre todo dentro de la comunicación interpersonal. Si no llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.

La comunicación interna es de capital importancia para el Grupo Asegurador, por cuanto busca promover el diálogo y la participación activa de los Colaboradores, así como fortalecer el entramado relacional de quienes forman parte de la Organización.

El mensaje persuasivo

Cuando el receptor de un mensaje de cambio percibe que puede llegar a amenazar su libertad de acción, tiende a ponerse a la defensiva y actuar en dirección opuesta a la deseada. Además, el mensaje resulta más persuasivo cuando se adelanta a contemplar empáticamente el punto de vista o los sentimientos del receptor, teniendo en cuenta sus fantasías y necesidades.

En muchas organizaciones el mensaje no resulta certero y fracasa por no haber tenido suficientemente en cuenta los valores y emociones de los empleados. En Sancor Seguros o en distintas organizaciones se puede decir que el empleado mejora su relación laboral cuando obtiene beneficios ya sea en su vida personal como profesional.

¿Cómo venderemos el cambio?

Se encuentran 5 tácticas de venta para solucionar la resistencia al cambio:

1. Consistencia: Se basa en intentar que el receptor del cambio se sienta inconsistente con sus valores si no admite cambiar.

2. Reciprocidad: Consiste en estimular el sentimiento de agradecimiento del cliente al invertir en muestras explícitas de interés por su bienestar o al obsequiarle algo con el fin de que se sienta obligado a comprar.
3. Validación social: Comunicar que otras personas de igual o superior prestigio han implementado el cambio.
4. Autoridad: El uso de figuras de autoridad con influencia en las personas
5. Escasez: Es la confianza en el alto valor que ponen los clientes en lo que creen que es una provisión escasa.

Todas estas tácticas demuestran beneficios asociados al cambio las cuales motivan a los empleados a abandonar la resistencia al cambio.

Manejo del cambio en Sancor Seguros

Este año 2021 en Sancor Seguros aumentaron sus esfuerzos para responder ante un escenario en permanente transformación, con productos y servicios adaptados a las nuevas necesidades de los clientes. Como industria tienen que estar cada vez mejor preparados, a nivel de recursos y talento, para afrontar esos cambios profundos que en el mundo de hoy son cada vez más frecuentes y muchas veces, también impredecibles. Las aseguradoras, más que nunca, tuvieron que orientar nuestros esfuerzos para adecuarnos a la modalidad “a distancia”, brindar un servicio de primer nivel digital y adaptar los procesos de siniestros a las nuevas circunstancias.

La prioridad fue garantizar, junto a Productores Asesores de Seguros (PAS), que el nivel de servicios no se viera afectado, al tiempo de resguardar la salud de todo el equipo de trabajo, que demostró gran compromiso y capacidad de adaptación a esta nueva modalidad laboral.

En este mismo año van a reforzar la incorporación de nuevos desarrollos digitales que permitan, por un lado, optimizar el servicio a los asegurados actuales, a través de herramientas que proporcionan mayor comodidad y agilidad en la gestión de sus seguros y por otra parte, tener una mejor llegada a los clientes potenciales, para que conozcan mejor la oferta de productos y se incorporen así a nuestros más de 9 millones de asegurados.

¿Cómo estableceremos la negociación?

Para ninguna empresa es fácil adaptarse a los cambios, esto se da por diferentes motivos, uno de ellos, que es de los más importantes, es la negación de los trabajadores, ya sea por miedo a perder el trabajo o porque está acostumbrado a trabajar de dicha manera.

Por ende, Sancor Seguros deberá involucrar a los directores y líderes de todas las áreas. Creemos que ellos deben ser los impulsores del cambio, y los que deben hacer propio el mensaje planteado.

Para lograr el 100% de la colaboración de los empleados para llevar adelante el proyecto del cambio, se le debe dar la libertad a los líderes para que negocien con los empleados pudiendo otorgarles una retribución o beneficio que los satisfaga para que se pueda cumplir con éxito el objetivo.

Manipulación y Cooptación

La manipulación consiste en distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, ocultando información no deseada. La cooptación consiste en comprar a los líderes del grupo de resistencia otorgándoles un papel clave para conseguir su apoyo. Son dos tácticas muy peligrosas si se llegan a descubrir ya que disminuye la credibilidad.

La gestión del temor

El temor es un freno para el cambio. Las personas implicadas en un cambio suelen tener la expectativa negativa de que el cambio y sus resultados sean un peligro amenazante para su estado o autoestima, o bien la expectativa positiva de que el cambio constituye nuevas oportunidades de éxito y desarrollo.

¿Cuándo estimamos llegar a la gestión del optimismo?

Cuando iniciamos con un proyecto de cambio son imprescindibles las expectativas optimistas, ya que en todo momento hay que tener en cuenta las emociones que se producen en todo el proceso.

Para lograr una eficiente gestión del optimismo, la empresa deberá atravesar 5 fases.

La primera fase que deberá superar Sancor Seguros S.A, es la **fase 1** de optimismo no informado en donde los implicados se aventuran a un nuevo desafío, en el cual no sabrán si este va a conllevar amenazas o complicaciones.

A partir de ésta se entra en la **fase 2**, un pesimismo informado en donde aparecerán los primeros problemas y rumores que pueden generar que lo que pensaban anteriormente cambie. Al superar esta, se seguirá con la **fase 3**, la cual hay que manejarla con mucho cuidado ya que es muy crítica para el proceso, en esta se determina el compromiso o el abandono, por lo que se requiere de un plan sistemático y un apoyo especial.

Si podemos seguir avanzando, se pasará a una **fase 4** de optimismo informado en el cual se van a presentar expectativas realistas, donde se desarrolla la confianza en el liderazgo y éxito del cambio.

Por último, la última **fase 5**, contrae con ella, la satisfacción de haber conseguido los beneficios que conlleva el cambio

Estimamos que el proceso de gestión del optimismo demandará un plazo mínimo de un 1 año.

¿Cómo gestionaremos el estrés?

Existen básicamente dos tipos de estrés o esfuerzos de adaptación: el estrés adaptativo y el estrés crónico excesivo.

- El **estrés adaptativo** se asocia a activación y estado de humor positivo, con ganas de esforzarse, sensación de logro, compromiso y creatividad.
- El **estrés crónico** excesivo se asocia a fatiga e irritabilidad con falta de implicación, cinismo, rigidez e inhibición.

En ambos casos, el estrés es generado por el esfuerzo de adaptación al cambio por parte de las personas dentro de la organización.

Los líderes de Sancor Seguros S.A deberán ofrecer y facilitar formas de reducir el nivel de este esfuerzo para que el cambio se lleve de una mejor manera, y lo harán por medio de la creación de vías formales e informales para facilitar la gestión de conflictos grupales y organizacionales.

De esta manera se favorecerá que las angustias generadas por esta transición y la sensación de pérdida ante el cambio puedan resolverse de manera rápida y grupal.

También se podrá monitorizar sistemáticamente y a todos los niveles el realismo y la claridad de los objetivos, la eficacia de los procesos de delegación y las cargas y prioridades de trabajo.

¿Qué papeles deben ser desempeñados en el proyecto?

Un proceso del cambio cultural como es el que significa la puesta en práctica de una DpV es algo complejo que no se hace precisamente mediante ordenadores. Requiere de personas capaces de manejar dicha complejidad. Además, es algo vivo y cambiante en sí mismo. Tanto que puede convertirse en un proceso excesivamente generador de estrés y, por lo tanto, de inhibición de acción. Por esta razón, es esencial definir y articular los diferentes papeles profesionales que deben entrar en juego.

Existen cinco tipos de papeles o roles en todo proceso de cambio cultural adecuadamente planeado:

1. Impulsor: detecta la necesidad de cambio desde su perspectiva profesional y aboga por él, pero carece de poder para legitimarlo, a menos que sea la misma persona que el valedor.
2. Valedor: aplica su poder jerárquico para legitimar políticamente el cambio y validar el empleo de los recursos necesarios (equivale al inglés sponsor): personas, tiempo y dinero.
3. Agente: ejecuta, implementa o pone en práctica algún aspecto técnico del cambio.
4. Facilitador o consultor: aporta reflexión metodológica y procesos de comunicación interpersonal para hacer más fluido el mecanismo del cambio. Puede ser un consultor, tanto interno como externo.
5. Cliente o receptor: quien “compra” el “producto cambio”, debiendo cambiar él mismo de forma de pensar y hacer determinadas cosas.

¿Quiénes serán los protagonistas?

La implementación del cambio cultural y de la DpV es muy complejo de llevar a cabo. Este proceso requiere de un impulsor que detecte dentro de la organización tendencias del entorno internas que justifican el cambio, debe abogar ante quienes tienen el poder legitimador por la necesidad de cambio y además, convertirse en legitimadores y facilitadores una vez que consigan el inicio de un proceso de cambio planificado. El facilitador debe ayudar a reflexionar al líder y a su equipo a definir el por qué cambiar, qué, cuándo, hasta dónde y cómo cambiar, debe proporcionar la metodología y herramientas para elaborar el plan de cambio, ayudar a gestionar y cuestionar lo que ocurra dentro del proceso de cambio, contribuyendo al diseño, realización del plan y formación del plan de comunicación.

Quienes verdaderamente hacen realidad los procesos de cambio son los agentes del mismo, es decir personas con poder ejecutivo y técnico para poner en marcha los proyectos.

Es necesario y se requiere ineludiblemente de la conducción como Impulsor de Eduardo Reixach (presidente en la casa central) encargado del presente inmejorable de la empresa y del futuro crecimiento ya que siempre hay margen para crecer con oficinas propias en todo el país y Estados limítrofes, en todas cuyas sedes contamos con indicadores positivos de crecimiento. El rol de valedor lo ocupa Ian Roggau, gerente de Capital Humano del Grupo Sancor Seguros aplicando su poder jerárquico para legitimar políticamente el cambio y validar el empleo de los recursos necesarios: personas, tiempo y dinero puso en marcha un nuevo proceso de gestión del desempeño basado en objetivos para que el foco esté en el resultado y, por ende, cada colaborador pueda administrar su tiempo del modo que le resulte más conveniente. Esta modalidad laboral exigió nuevas habilidades, pero también desarrolló un nuevo modo de entender la productividad.

Cómo rol de facilitador o consultor se cuenta con un apoyo de un equipo externo (Consultores) y de un equipo interno (de RRHH) especialmente formado y facultado para aportar valor, facilitando experiencias, información y demás herramientas propias de la metodología necesarias que ayuden a propiciar una mejor implantación de la estrategia.

Por último y más importante el rol de receptores corresponde a los colaboradores (empleados) de Sancor Seguros, que son quienes deberán afrontar el cambio de sus formas de hacer y pensar dentro de la organización para poder evolucionar.

¿Cómo trabajaremos? ¿Qué condiciones organizacionales se requieren?

Se debe crear en Sancor Seguros una imagen mental colectiva de los valores integrados en la visión de hacia donde debe y quiere ir la empresa. Además, la formulación de la misión y visión con una gran distancia entre la realidad actual y el futuro deseado y un análisis de la situación actual. Así se podrá obtener un mayor esfuerzo por el cambio. También es de suma importancia poner en común los principios operativos para encauzar la consecución del futuro deseado

¿Qué funciones se le exigen al líder facilitador del cambio?

El líder facilitador en este caso, es Alejandro Fernandez cuyo objetivo será gestionar el cambio. Tendrá que tener presente el cumplimiento de la planificación establecida, monitoreando la misma y logrando que se implemente de la forma más efectiva; anexar el compromiso y los cambios esperados entre las personas y las políticas propuestas; participar en la construcción de modelos mentales compartidos para todos aquellos interesados en el cambio; utilizar su experiencia y capacidad para gestionar los conflictos que puedan haber como consecuencia del cambio; tener

coherencia entre lo que expresa, comunica y lo que hace para dar el ejemplo; el compromiso necesario para poder actuar y decidir de una forma en que facilite las necesidades, los recursos a utilizar.

¿Qué desarrollo personal debe asumir o contar el mismo?

El desarrollo personal es un punto clave que va a lograr que Alejandro Fernandez pueda comprender lo necesario para llevar a cabo sus tareas y funciones. Es imprescindible que sea una persona que se adapta a los cambios, le atraigan los nuevos desafíos, tenga una escucha activa, le interese el crecimiento de la organización y de las personas, tenga la capacidad de autocrítica y de reconocer sus fortalezas y debilidades, habilidades de comunicación, y un buen manejo de las relaciones interpersonales. Asimismo, debe centrarse en una visión global que permita potenciar a las personas de su alrededor. Una persona con las características mencionadas entiende que el cambio es un proceso, por lo tanto, debe mostrar la tolerancia al comportamiento del mismo.

¿Cuáles otros aspectos son importantes en el resto de los protagonistas?

Para quienes sean facilitadores es importante que creen un clima de contención brindando las herramientas necesarias para poder diagramar y acompañar el inicio del cambio. Así, ayudarán al líder y equipo a reflexionar en qué aspectos se necesita cambiar y cómo lo pueden hacer.

De esta forma, se podrá encaminar una nueva forma de trabajo, de comunicar, actuar y pensar, que se mantendrá en el tiempo. Deben demostrar su pragmatidad en búsqueda de soluciones. En segundo lugar, los agentes del proceso de cambio llevarán a cabo los procesos que se estructuraron para lograr que el cambio sea real. Serán los que implementen la planificación para comenzar el recorrido validando lo descrito anteriormente para crear credibilidad en sus colegas y colaboradores.

Por último, los receptores serán los responsables de poder cambiar sus propias estructuras desde sus formas de trabajo, de resolución de problemas y de pensar. Se deberán adaptar a los cambios para que el mismo sea más real aún y lo implemente toda la organización. Además serán los que expresen su opinión acerca del diseño, adaptación y funcionamiento.

¿Quién será el líder legitimador del empleo de recursos?

El líder legitimador es la base para poder iniciar y mantener un cambio a lo largo del tiempo. La persona que ocupa este rol debe estar comprometido con la organización y con las personas con las que trabaja. Es necesario que el crecimiento del negocio y de todo lo que implica lo sienta como propio para llegar al objetivo esperado. Requiere mucha energía y voluntad para que el cambio

persista y provoque una mejora. Además será el que establezca y decida el uso de tres aspectos importantes: los recursos económicos, temporales y humanos.

Funciones del Equipo Gestor del Cambio

Dentro de la gestión del cambio es importante considerar la transición entre el presente y futuro de la empresa. Por lo tanto, hay que tener en cuenta la estructura y los recursos disponibles. De esta forma, se destaca la relevancia de tener los equipos adecuados para llevar a cabo el proceso. Estos pueden ser los equipos de gestión del cambio, equipos técnicos y operativos, que diseñarán las diferentes fases necesarias.

En el caso de Sancor Seguros, al ser una empresa de estructura grande, el cambio puede ser un poco más complejo de llevar a cabo. El equipo que se conforme para dicho rol deberá tener un vínculo estrecho con la dirección general ya que están relacionadas operativamente y lo que se logrará es dirigir y monitorear el proceso. Sus funciones principales son: ajustar y controlar el presupuesto del plan; coordinar y potenciar a los líderes, agentes, facilitadores, entre otros; desarrollar las habilidades de liderazgo transformador, formar a los facilitadores internos y desarrollar los valores y creencias. Asimismo, deberán desarrollar un plan de comunicación interno y externo, y diseñar y coordinar las diferentes fases teniendo en cuenta la implementación de las nuevas políticas. Sin embargo, es recomendable que cada equipo tenga 5 o 7 miembros de diferentes niveles: profesionales, consultores internos o externos y colaboradores internos o externos, para lograr que el proceso sea óptimo.

Presupuesto que requiere

Si bien las empresas suelen tener diferentes presupuestos para destinar a las áreas necesarias, tener uno para un cambio cultural es poco frecuente. No obstante, al ser imprescindible contar con uno hay ciertos componentes a tener en cuenta. Es importante distinguir entre los elementos directos y los elementos indirectos. El primero comprende aquellos videos y escritos, por ejemplo, que se relacionan con comunicación interna y externa, la consultoría interna y externa, y la formación de valores, habilidades y conocimientos. En cuanto a los elementos indirectos se tiene en cuenta las horas de no producción destinadas a reuniones para preparar el cambio y otras para la recepción de información y formación de parte de los miembros de la empresa.

Sancor Seguros tiene la capacidad de afrontar los costos necesarios para iniciar el proceso. Cuenta con capacitaciones mensuales, consultores, actividades de cambio de roles, asesores internos y externos en comunicación y consultores especializados en cambios organizacionales.

Tiempo que requiere

Sancor Seguros establece un plan a largo plazo para definir correctamente las estrategias. El diseño, desarrollo e implementación deben estar diagramadas de una forma minuciosa ya que no hay cambio que se pueda realizar de un momento para el otro. Por este motivo, al crear un programa con diferentes etapas se podrá comprender todo lo necesario, utilizando los recursos de una forma eficaz y sin apresurar el proceso.

¿Cuáles serán las fases del cambio?

Existen 4 fases que debe atravesar el proyecto:

1. Destilando valores esenciales:

La DpV propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión (ambos valores finales) y valores estratégicos operativos (cultura operativa). Estas tres palabras (visión, misión y valores operativos) son el núcleo constitucional de Sancor Seguros S.A, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos, de forma similar a la Constitución del Estado.

2. Desarrollo de equipos de proyecto:

Los valores finales y operativos compartidos son variables críticas para el éxito de Sancor Seguros S.A, por lo que han de ir siendo traducidos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazo. La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que en la práctica es una excelente excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

3. Nueva Política de personas:

Los procedimientos internos en relación con las personas generalmente adolecen en la mayor parte de empresas de dos características básicas:

- No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Dirección
- No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas-fuerza, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

4. Auditoria de valores:

Lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de “auditar” o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa.

¿Reformulamos la misión?

La misión de Sancor Seguros es brindar protección personal y patrimonial a nuestros asegurados con compromiso, confianza, colaboración. Busca otorgar servicios de calidad con innovación y responsabilidad. Se puede observar que los aspectos necesarios para generar un cambio cultural están contemplados dentro de la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, Sancor Seguros no necesitaría cambiar o reestructurar su misión.

Proyecto de Diagnóstico Participativo de los Puntos Fuertes y Débiles de los Valores Actuales así como de las Amenazas y Oportunidades

La forma de estructurar el análisis de la situación actual de la empresa es mediante la de las amenazas/oportunidades del entorno y de los puntos fuertes/débiles internos.

La DpV aporta de forma innovadora al análisis situacional estratégico son dos aspectos esenciales:

- 1) Realizar el análisis situacional de forma participativa, desde adentro, por lo que en Sancor Seguros SA realizará un análisis desde cada sector observando las debilidades y fortalezas lo cual ayudará a establecer un cambio a nivel empresa. El mismo tiene la aceptación de los integrantes, con la ayuda de consultores externos, se podrá conocer a fondo cuales son las debilidades ya que lo verán desde otra perspectiva.
- 2) Foco en los valores empresariales, allí se analiza cuáles son los actuales para ver cuales se mantienen y cuáles no. Una de las aportaciones esenciales de la DpV al diagnóstico

estratégico de la empresa es el análisis DAFO de los valores predominantes, en Sancor Seguros cuentan con los siguientes valores.

- Confianza
- Integridad
- Relacionamiento
- Sostenibilidad y cuidado hacia el medio ambiente.
- Innovación

Análisis DAFO de Valores

Valores en la actualidad	Puntos débiles internos	Puntos fuertes internos
Confianza	Gran autonomía de sus colaboradores	Falta de alineación entre objetivos individuales y empresariales
Integridad	Ética plasmada en todos sus procesos	Procesos poco Ágiles
Relacionamiento	Buena comunicación y flujo operativo con clientes internos	Poco sentido de pertenencia de revendedores y otros agentes
Sostenibilidad y cuidado hacia el medio ambiente	Concientización a los colaboradores mediante campañas dentro de Sancor Seguros	Participación en disminución y poco compromiso de algunos colaboradores
Valores sociales del entorno	Amenazas	Oportunidades
Innovación	Competencia exigente	Dinámicos para materializar las ideas de nuevos productos
Sostenibilidad y	Multas y sanciones	Pioneros en la industria que

cuidado hacia el medio ambiente		tengan presente el medio ambiente
Relacionamiento	Poca fidelidad en el rubro se debe buscar mantener la relación en el tiempo	Captar nuevos proveedores y clientes

Valores operativos para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser

Ya realizado el análisis de la misión y los valores, debemos establecer cuáles son los valores estratégicos operativos para guiar a Sancor Seguros S.A a su proceso de transformación en la práctica, todas estas fases suelen realizarse de forma conjunta.

Estos valores estratégicos operativos son unos pocos principios esenciales que han de orientar el desarrollo estratégico y que han de ser asumidos por todos los miembros de la organización, los mismos que después han de poner en práctica los objetivos de acción.

Los valores culturales operativos pueden agruparse en tres categorías:

1. Valores respecto a la relación con el entorno: pueden subdividirse en tres subgrupos según se relacionen con tres categorías distintas: con el entorno de mercado, con los clientes, con los proveedores y aliados o con el medio ambiente.

Los valores en relación con el entorno de mercado y con el medio ambiente deben ser especialmente asumidos por los miembros de la Dirección de la empresa. Los valores, en relación con los clientes, proveedores y miembros de empresas aliadas también han de ser asumidos por la Dirección, pero sobre todo, por los empleados que tengan una relación más o menos directa con ellos.

- Valores respecto a los procesos humanos internos: Pueden agruparse en dos niveles: con respecto a la forma de tratar la Dirección al resto de empleados y con respecto a la forma habitual que se trabaja en tigre.

Los valores en relación con la forma de trabajo en la compañía tienden a generar confianza en el cliente, por lo que tiene un mayor sentido que sean proyectados hacia el exterior. Constituyen un aspecto esencial de la DpV, pues son los que verdaderamente regulan las conductas de trabajo del día a día. Sin su presencia es prácticamente imposible que la empresa consiga ser de alta calidad.

- Valores respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa: Sumamente importante y pocas veces llevado de manera explícita en la formulación, se debe tener en cuenta que muchas veces son los recursos económicos los que marcan los tiempos en los proyectos de transformación. Atreverse a manifestarse es un elemento fundamental para el realismo de la Dpv.

Formación del Equipo de Proyecto

Cuando ya se haya realizado el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas comienza el cambio propiamente dicho, es decir en base a acciones. Por esto mismo se deberá formar un equipo destinado para encabezar el proyecto de cambio, en lo ideal se busca líderes de Sancor Seguros S.A que conozcan bien los procesos a cambiar y que tengan gran afinidad con sus equipos.

Tal como dice la DpV debemos reflejar en los objetivos los valores ya mencionados anteriormente para seguir un hilo conductor que lleve a la organización a un futuro deseado.

Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio

Los Equipos de Proyecto son una estructura organizativa idónea para asumir objetivos complejos y poner en práctica a medio y corto plazo los valores operativos esenciales que han de encauzar a la empresa Sancor Seguros S.A hacia su visión estratégica de futuro. La puesta en práctica o implementación de cambios reales a nivel de estructuras, procesos o política de personas ha de venir impulsada por la acción de un número determinado de Equipos de proyecto con misiones y nombres específicos, cada uno de los cuales es el encargado de poner en marcha nuevas líneas de mejora u objetivos de transformación que desplieguen los nuevos valores esenciales según las circunstancias y necesidades de cada situación.

Integrantes del Equipo de Proyecto:

Para la correcta implementación de la DpV en Sancor Seguros es necesario que el equipo del proyecto esté integrado por 10 profesionales. En primer lugar tendremos en cuenta al presidente de la casa central Eduardo Reixach, y luego al director general corporativo, el director general de negocios internacionales, el Director de Operaciones de Sancor Seguros, el Director de Administración y Finanzas, el Director de Servicios y Tecnologías, el Director de Relaciones

Institucionales, el Director de Asuntos Legales y la Dirección Adscripta., y cuatro consultores externos orientados en diferentes especialidades.

Dirección y Coordinación

Formación y desarrollo de valores

En primer lugar, la formación es necesaria para preparar la base para que puedan desarrollarse las cosas que se esperan. Esta misma tiene que estar conectada con la estrategia global definida para que sea útil. En relación a los valores, los mismos tienen que estar integrados a dicha formación y, por lo tanto, a la estrategia. De esta forma, todos los valores que se entiendan como esenciales para lograr crecimiento y éxito deben estar potenciados de una forma óptima a través de intervenciones formativas.

Selección de Integrantes – Formación Exigida

Política de personas basada en valores

En Sancor seguros consideran que la creatividad, innovación y el esfuerzo conducen a los resultados exitosos de una empresa y a su continuo crecimiento. Devienen de las personas que la constituyen, teniendo en cuenta que son ellas mismas las que determinan con su calidad de desempeño, la identidad, reputación y vitalidad de la empresa.

Es por eso que las relaciones laborales dentro de esta empresa se encuentran marcadas por la honestidad, la confianza y la lealtad, así como por la valorización del ser humano en cuanto al respeto a la dignidad en el trabajo.

Entre los lineamientos fundamentales de la estrategia de Recursos Humanos se fortalece la dirección y administración integrada de personas, con énfasis en una nueva visión de la integración del individuo en la organización, atendiendo al compromiso de las personas con las organizaciones a partir del desarrollo de las competencias.

Los Programas de Formación promueven principalmente el desarrollo de competencias cardinales y habilidades específicas, a fin de aportar los recursos y herramientas necesarias a cada colaborador para el ejercicio óptimo de sus funciones.

Para seguir mejorando en las oportunidades de capacitación Sancor Seguros S.A ofrece a sus empleados procesos de elaboración de Programas de Formación, tales como: “Especialización en Seguros” para Oficiales de Negocios y Suscriptores.

¿Cómo será la evaluación del rendimiento?

Para potenciar el rendimiento de los empleados las empresas necesitan nuevos sistemas de salario variable, bonos, oportunidades de desarrollo, flexibilidades horarias, etc.

A través de sus políticas y prácticas de compensaciones y beneficios al personal, Sancor Seguros S.A instrumentó:

- Revisiones salariales anuales del total de colaboradores de la empresa, de manera de asegurar la justa retribución en función de las responsabilidades asumidas por cada uno; la equidad y el bien común; y la adecuación de los salarios a la realidad económica, como por ejemplo efectuando ajustes para compensar inflación o para responder a disposiciones del convenio colectivo de trabajo.
- **Incentivo Anual Variable** para colaboradores que desempeñan puestos claves o jerárquicos, que se expresa en un Sistema de Administración por Objetivos.
- Incentivo voluntario por asistencia perfecta: para colaboradores enmarcados dentro del Convenio, quienes, superados los meses de prueba, comienzan a percibir una suma dineraria mensual que la empresa otorga de manera voluntaria como reconocimiento a la asistencia perfecta.
- Adicionales fijos mensuales por funciones específicas: tales como turnos rotativos, guardias pasivas, entre otros.
- Beneficios y servicios para todos los empleados, tales como descuentos en seguros, metas de antigüedad, refrigerios al personal, regalos de cumpleaños, préstamos al personal, etc.

La existencia de valores compartidos en Sancor Seguros S.A aumenta el sentido del trabajo, y, por lo tanto, la motivación para trabajar bien. El trabajo bien hecho depende de una variable intermedia: el sistema de recompensas en función del esfuerzo.

¿Cuál es el reconocimiento previsto?

En cuanto a la evaluación del rendimiento, existen varias herramientas para poder medir esto y saber en qué dirección se encuentra el desempeño de cada empleado. Por un lado, encontraremos

indicadores de productividad basados en la gestión diaria los cuales se controlarán de forma trimestral. Por otro lado, también se tendrá en cuenta los niveles de satisfacción de las personas con las que se relaciona. A nivel personal, se evaluará también la forma en que cada trabajador de desempeña con sus equipos y cómo esto afecta en el clima organizacional.

El reconocimiento es importante para que los valores de la empresa sean tomados en serio. Esto parte desde un planeamiento de objetivos que al alcanzarlos se traducen en premios asalariados para compensar el esfuerzo realizado. Esto permite una motivación en la cual se recompensa a los empleados en función a su trabajo realizado.

Audidores de Valores Operativos

Llevar a cabo una auditoría de valores a lo largo y ancho de la empresa puede tener connotaciones de oportunidad de coherencia y compromiso. Toda auditoría es un examen sistemático de datos de la realidad para confrontarlos con los principios teóricos, exigencias legales o con voluntades expresamente formuladas por la dirección de la empresa.

La Auditoría de Valores tiene dos formas básicas:

Auditoría Constituyente: Se realiza para recoger la creencias y valores existentes en un determinado momento de la empresa con el fin de plantear un proceso de reformulación estratégica.

Auditoría de Revitalización Permanente: Se realiza para definir la cultura idónea de futuro.

La auditoría de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso. Los datos de la realidad sobre las aplicaciones del discurso formalmente expresados las pueden obtener a partir de una diversidad de fuentes de información:

- Entrevistas semiestructuradas especificar a todos los niveles jerárquicos de la empresa
- Seguimiento de las conductas de los empleados que deberían derivarse de los valores contenidos en el discurso directivo: compromiso con la calidad, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, franqueza, etc.
- Sesiones de técnica de grupo nominal, en las que se pide a grupos homogéneos de diferentes áreas de Sancor Seguros que consensúen y jerarquicen los principales problemas de aplicación.

¿Qué dificultades están previstas?

Algunas de las posibles limitaciones y dificultades de la Dirección por valores pueden ser apuntadas mediante ejemplos de preguntas e inquietudes que puedan escucharse con cierto tipo de frecuencia en este tipo de procesos.

1) ¿Se ha de cambiar todo de golpe o es mejor ir haciéndolo a pequeños pasos?

Es perfectamente lógico realizar experiencias piloto que permitan aprender y hacerlas extensivas al conjunto de la empresa. Pero eso es una cosa y otra muy distinta es creer que con un remiendo detrás de otro se pueden llegar a realizar cambios significativos

2) La gente rechaza por sistema la idea de cambio, sea del tipo que sea, por temor a tener que trabajar más

Esto es una observación cierta que se comprueba continuamente y es normal. Este concepto de cambio despierta miedos suponiendo que se va a trabajar más y el beneficio obtenido seguirá siendo el mismo. Ya que no es común que un cambio suponga trabajar menos y ganar más. Sin embargo, muchas veces este cambio es bueno ya que rompe con las actividades actuales y propone una motivación nueva pudiendo colaborar con los proyectos de la empresa y desafiando nuevos cambios para desarrollarse aún más.

3) Todo esto de la DpV es muy técnico. Al empresario medio sólo le interesa ganar dinero

Una verdadera empresa es aquella que proyecta una idea, cree en ella y arriesga capital para hacerla realidad. Para esto necesita personas comprometidas y capaces para para mantenerse en el mercado. Para ello se necesita contar con empleados profesionales y formados que sean parte del cambio cultural de la empresa.

Claves de Acción para el Éxito de la DpV

Para el correcto funcionamiento de la DpV en la empresa TIGRE ARG SA es necesario contar con las siguientes claves de éxito que identificamos para poner en marcha el proyecto:

Primera rueda: Liderazgo legitimador

Creemos que el CEO de Sancor Seguros es un líder capaz de potenciar a sus colaboradores logrando un beneficio a nivel profesional y generando en la compañía una mayor rentabilidad. Además de la

capacidad de liderazgo, que ya en sí conlleva muchos talentos interpersonales, también cuenta con flexibilidad para adaptarse al cambio, la voluntad de tomar riesgos y el estar al tanto de las novedades en informática. Un verdadero liderazgo legitimador de un cambio cultural ha de tener pensamiento estratégico a mediano/largo plazo. La verdadera transformación de la cultura de la empresa no lleva meses, sino años.

Segunda rueda: Expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo

El esfuerzo para cumplir con los valores operativos de la empresa debe evaluarse y traducirse en recompensas bien explícitas y diferenciadas, tanto a nivel de reconocimiento “moral” como a nivel económico. Por ende, los colaboradores adquirirán beneficios morales que hoy en día se estaban aplicando en el resto de la empresa, y que no son del todo respetados dentro de las unidades de negocio bajo análisis, a la vez de verse recompensados con un espacio donde puedan expresar sus capacidades creativas y lograr un crecimiento a nivel profesional e incorporación de nuevos conocimientos.

Tercera rueda: Formación específica

Se ofrecerá formación específica, dentro de los programas y beneficios que actualmente otorga la empresa, orientada a desarrollar los conocimientos, creencias y habilidades que se requieran para llevar a la práctica los valores esenciales de la empresa, tanto a nivel de directivos como del resto de emplea

Cuarta rueda: Participación

La participación surge de poder involucrar a los empleados en algunas tomas de decisiones. Que estos se sientan valorados es un elemento clave en la productividad. El reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Por esto es importante fomentar la participación de los empleados en la empresa y esto supone la satisfacción de las necesidades de autorrealización y también solucionar los problemas que surgen.

Escala de Evaluación de la Fortaleza del Liderazgo Legitimador de un Cambio Cultural (FLC-17*)

A fin de realizar una estimación de la fortaleza del liderazgo legitimador del cambio se realizará una escala de valuación al Agente Impulsor del cambio, el cual valorará según su juicio personal sobre

hasta qué punto cree que el líder que ha de legitimar o validar el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa tiene las siguientes características o criterios.

1. Coherencia y Credibilidad Personal									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se opina en la empresa que nunca ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que verdaderamente hace				No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y credibilidad personal			Se opina en la empresa que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas		

2. Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados en la empresa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado				No está del todo convencido a replantear creencias y valores de toda la vida			Está totalmente dispuesto a hacer desaprender creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado		

3. Apertura a su propio cambio de creencias y valores									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para				No está del todo convencido que sea él mismo el que deba			Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de		

nada a él mismo	cambiar en algo	pensar y hacer las cosas deba empezar por él mismo
-----------------	-----------------	--

4. Satisfacción emocional con el estado de cosas actual									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está completamente satisfecho con el estado de cosas actual				No está del todo satisfecho con el estado de cosas actual			Está absolutamente insatisfecho con el estado de cosas actual		

5. Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree para nada en sí mismo como líder para el cambio				Tiene dudas sobre su capacidad para liderar el cambio			Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio		

6. Nivel de confianza en los impulsores del cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desconfía profundamente de quienes abogan el cambio				No acaban de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio			Tienen una enorme confianza en los impulsores del cambio		

7. Las razones para el cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea claramente definida ni asimilado de los motivos del cambio				Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no completamente asimilada			Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar		

8. Conocimiento de lo que se ha de cambiar									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea clara de lo que hay que cambiar				Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar			Sabe perfectamente qué formas de pensar y hacer las cosas han de cambiar		

9. Competencia en los aspectos psicológicos del cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los aspectos psicológicos del cambio				No tiene claro hasta qué punto es importante su propia competencia e implicación en los aspectos psicológicos del cambio			Está convencido de que el éxito del cambio despende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicos del cambio		

10. Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas, tiempo ni dinero específicos para su diseño				Le gustaría, pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultoría, etc)			Puede y desea comprometer todos los recursos de personas, tiempo y dinero que sean necesarios para el proyecto de cambio		

11. Su compromiso público en el proyecto para el cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede ni desea demostrar el apoyo público necesario para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio				Aprobará el proyecto de cambio, pero prefiere mostrar poco su apoyo públicamente			Puede y desea exponer públicamente que el proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales		

12. Su compromiso privado en el proyecto de cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede o no desea comentar en privado con las personas y grupos clave la importancia del proyecto				Discutirá ocasionalmente el proyecto, pero no puede o no desea implicarse en privado			Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos clave para conseguir un fuerte compromiso con el cambio		

13. Su papel como motivador para el cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa				Preferirá que se facilite el proceso, pero no hará un uso sistemático de incentivos y previsiones			Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan		

14. Seguimiento del proyecto del cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del proyecto				Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización específica			Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de cambio		

15. La conciencia de sacrificio personal asociado al cambio									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus.				Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo de cambio			Es completamente consciente de que ha de dedicar una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio		

16. Apoyo que recibe desde arriba									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él				Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio			Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa		

17. Capacidad de desaprendizaje									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, desaprender y cambiar a partir de sus interacciones con los demás				Muestra una capacidad moderada para desaprender			Muestra una enorme capacidad para escuchar, desaprender y cambiar en sus interacciones con los demás		

VALORACIÓN DE LA ESCALA:

1° - Suma de todas las respuestas: 130

2° - Dividir por 17: 7,647

3° - Multiplicar el resultado por 10: 76,47

RECOMENDACIONES SEGÚN LA PUNTUACIÓN RESULTANTE:

Entre 0 y 35: No seguir adelante con el proyecto de DpV hasta que aparezca otra fuente de legitimación más consistente.

Entre 35 y 75: Pasar a las fases de trabajo del proyecto pero cuidando la potenciación de la fuente de legitimación.

Entre 75 y 100: Ponerse a trabajar ¡y mucho! en el desarrollo de la DpV.

Se determinó un puntaje de 76,47 sobre un total de 100. Esto quiere decir que recomendamos un cambio en el desarrollo de la DpV de la empresa y que la misma trabaje con mucho esmero y positividad.

Bibliografía

- Farrel, P. D., & Soler, C. (1997). *La dirección por valores* (Español ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. McGraw-Hill.
<https://www.dropbox.com/s/p21b8hx5c5wtmr6/LA%20DIRECCI%C3%93N%20POR%20VALORES.pdf?dl=0>
- Fix SCR. (2018, mayo). *Instituciones financieras*.
<https://www.fixscr.com/site/download?file=15270205745b047c1ef051d.pdf>
- *Memoria Balance Sancor Seguros 2018–2019*. (2019, junio). <https://corporate-site-content.gruposancorseguros.com/PDFs/QuienesSomos/memoria-balance-sancor-seguros-2018-2019.pdf>
- PaP, R. (2021, 12 marzo). *GRUPO SANCOR SEGUROS*. Punto a Punto Diario.
<https://puntoapunto.com.ar/grupo-sancor-seguros-2/>
- *Reporte de sustentabilidad 2014/1015*. (2015).
<https://files.gruposancorseguros.com/ReporteSocial/40/reporteyanexo20142015.pdf>
- *Reporte social ciclo 1*. (2006).
https://files.gruposancorseguros.com/ReporteSocial/7/Reporte_Social_Ciclo_1.pdf
- *Sueldos Sancor Seguros generales*. (s. f.). Glassdoor. Recuperado 22 de junio de 2021, de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Sancor-Seguros-Generales-Sueldos-E2484122.htm>