

# Feelings Management: Un Modelo Eficaz de Transformación Organizativa

*Feelings Management:  
An Effective Model  
of Organizational  
Transformation*



**Javier Fernández Aguado**

Director, Department of Management, Fundación Bancaria la Caixa  
IE Business School, Madrid - Spain



La lógica absoluta no se da nunca. Ni siquiera sería humana. Los directivos no solo tienen que centrarse en la elaboración de planes estratégicos y en la definición de las correspondientes tácticas, también han de atender a los sentimientos de la organización. El directivo se convierte en mero gestor si al plantearse los imprescindibles objetivos organizacionales no procura entender las dinámicas organizativas.

Nadie, ni persona ni organización, puede vivir sin reconocimiento. Y este va unido a aspectos retributivos y a los emocionales. Lograr el equilibrio dentro de esa situación paradójica en que se mueven personas e instituciones es imprescindible. De Vries lo ha resumido de forma entre dramática e irónica: “*mergers and marriage both help to mask CEO’s psychic pain*”, fusiones y sucesivos matrimonios ayudan a enmascarar el dolor psíquico de los Altos directivos cuando estos —me permito añadir— no tratan de profundizar más allá de las cuentas de explotación.

No todos somos kantianos, pero sí necesariamente postkantianos. Diversas obras del autor alemán contribuyeron a generar mala prensa a los sentimientos. Hoy en día, los sentimientos han llevado a cabo una especie de venganza: para muchos, serían ahora el

Absolute logic is never given. It wouldn’t even be human. Managers not only have to focus on the development of strategic plans and the definition of the corresponding tactics, they also have to attend to the feelings of the organization. The manager becomes a mere agent if, when proposing essential organizational objectives, he fails to understand the organizational dynamics.

No one, no person or organization, can live without recognition. And this is linked to retributive and emotional aspects. Achieving balance is essential in this paradoxical situation in which people and institutions move. De Vries has summarized it in a dramatic and ironic way: “*mergers and marriage both help to mask the psychic pain of CEOs*” when, let me add, they don’t try to go deeper beyond the operating accounts.

We are not all Kantians, but we are necessarily post-Kantians. Various works of the German author contributed to the generation of bad press for feelings. Nowadays, feelings have carried out a kind of revenge: for many, they would now be the only point of reference when making relevant decisions. In many respects, we live amid a bewildered romanticism.

Feelings are important because they intensify our tendencies, but it is a mistake to believe that, by themselves,



único punto de referencia a la hora de tomar decisiones relevantes. Vivimos en muchos aspectos en medio de un romanticismo desconcertado.

Los sentimientos son importantes, porque intensifican nuestras tendencias, pero es un error considerar que proporcionan por sí mismos indicación sobre los fines. Cuando eso se olvida, la persona o la institución ha caído en una dolencia denominada sentimentalismo.

Los sentimientos son como los gatos domésticos, que cuando son bien entrenados proporcionan estimable compañía y apoyo, pero cuando no se les adiestra suelen volverse contra su dueño. Y aquí continúa la paradoja: la aparición y gestión de los sentimientos no es totalmente voluntaria.

Los sentimientos son irracionales en su origen, pero parcialmente armonizables con la razón. No todo es exacto, matemático, como tampoco todo es misterio, novedad y mito. Formar sentimientos no significa aniquilarlos ni minusvalorarlos. Precisamente porque se reconoce su relevancia, se les toma en consideración y se les pide que contribuyan al correcto desarrollo de la persona y de las organizaciones.

No hay sabiduría más excelente que aquella que contribuye a formar a los directivos. Jenofonte, en *El*

*they provide indications about the goals. When that is forgotten, the person or institution has fallen into a disease called sentimentality.*

*Feelings are like domestic cats that when they are well trained, provide valuable companionship and support, but when not, they often turn against their owner. And here the paradox continues: the appearance and management of feelings is not completely voluntary.*

*Feelings are irrational in their origin, but can be partially harmonized with reason. Not everything is exact, mathematical, nor is everything mystery, novelty and myth. Forming feelings does not mean annihilating or underestimating them. Precisely because of the recognition of their importance, they are taken into consideration and asked to contribute to the proper development of the person and organizations.*

*There is no more excellent wisdom than that which contributes to the training of managers. Xenophon, in *Oeconomicus*, went so far as to say that governing free men is something that is above man and can be described as almost divine.*

*Managing feelings demands talent. Seneca said that there has never been a genius without some degree of madness. Talent is not a mere question of rationality; it has much to do with personality in its broadest sense. Within this, the weight of the feelings is important.*



Foto: www.talenculture.com



Foto: www.recruiteze.com

*Económico*, llegó a afirmar que gobernar a hombres libres es algo que se encuentra por encima del hombre y puede ser calificado de casi divino.

Gestionar los sentimientos reclama talento. Séneca aseguró que nunca ha existido un genio sin cierto grado de locura. El talento no es mera cuestión de racionalidad, sino que tiene mucho que ver con la personalidad en su sentido más amplio. Dentro de esta, el peso de los sentimientos es relevante.

Que las personas con quienes trabajamos desarrollen potencialidades no depende exclusivamente de nosotros, pero sí también de nosotros. El querer no se puede aprender. No al igual que la lógica, pero sí puede cultivarse desde la perspectiva que incluye la formación de la persona en su conjunto.

Resulta insoslayable que los directivos conozcan las técnicas de gobierno de organizaciones y que se

*Developing the potentialities of people with whom we work depends on us, but not exclusively on us. Appreciation cannot be learned. Not like logic, but it can be cultivated from the perspective that includes the formation of the person as a whole.*

*It is inevitable that managers know the techniques of governing organizations and that they remain up-to-date on that. At the same time, they must strive to improve their anthropological knowledge so that their efforts are aligned with those foundations that explain how they react with those whom they work.*

*The art of motivating consists in both pleasing and convincing, since men are governed more by impulse than by reason. To paraphrase Pascal, feelings have reasons that reason doesn't understand. Those who don't grasp this reality will find it hard to understand the people with whom they collaborate or who they are in charge of or who govern them. Intelligence, will and feelings are three friends-enemies who must learn to live together.*

*Feelings are the set of reactions - corporeal and psychic at the same time, although sometimes they manifest only in one of the two dimensions – that are not initially subjected to reason.*

*Strictly speaking, feelings are irrational; that is, they don't apply the logic of reasoning. Their manifestation may be more or less spontaneous, depending on the training that reason and will have received.*

*A person without feelings would be inhuman; at the same time, the fluidity and mutability of the feelings are something perverse for those who seek a more geometric world. However, a person whose only reference for their actions is feelings couldn't undertake actions and future projects, because by their very essence, they are changing. Feelings do not accept networks or rationalizations: they have them, and they can be expressed, but they are not explicable (whoever tries to, distorts them). Perhaps their causes can be explained, but in themselves, being fully subjective, they don't consent to definitive conceptual clarifications. Systematizing feelings would be like embracing an ocean.*

*Feelings management is the management model that I designed a decade ago, precisely to use feelings in the improvement of the results of organizations. Among many other aspects, it claims to understand that corporate feelings are not the sum of the individuals, because organizations are generating a life independent of the people who constitute them. ☘*

mantengan al día en las mismas. Paralelamente deben batallar por mejorar sus conocimientos antropológicos, para que sus esfuerzos estén alineados con esos cambios que explican el modo de reaccionar aquéllos con quienes trabaja.

El arte de motivar consiste tanto en agradar como en convencer, ya que los hombres se gobiernan más por el capricho que por la razón. Parafraseando a Pascal: los sentimientos tienen razones que la razón no comprende. Quién no capta esta realidad difícilmente entenderá a las personas con las que colabora o que tiene a su cargo o que le gobiernan. Inteligencia, voluntad y sentimientos son tres amigos-enemigos que han de aprender a convivir.

Los sentimientos son el conjunto de reacciones — corporales y psíquicas a un mismo tiempo, aunque a veces se manifiesten únicamente en una de las dos dimensiones— no sometidas inicialmente a la razón.

En sentido estricto, los sentimientos son irracionales; es decir, no aplican la lógica propia de un razonamiento. Su manifestación puede ser más o menos espontánea, en función del entrenamiento que razón y voluntad hayan recibido.

Un ser sin sentimientos sería inhumano; a la vez, la fluidez y mutabilidad de los sentimientos tienen algo de perverso para quienes desean un mundo *more geometrico*. Sin embargo, un ser cuya única referencia para sus actuaciones fuesen los sentimientos, no podría emprender acciones y proyectos de futuro, porque aquéllos, por propia esencia, son cambiantes. Los sentimientos no admiten encadenamientos ni racionalizaciones: se tienen, y pueden ser expresados, pero no son explicables (quien lo intenta, los desvirtúa). Quizá sí puedan ser explicitadas sus causas, pero en sí mismos, al ser plenamente subjetivos, no consienten aclaraciones conceptuales definitivas. *Sistematizar* sentimientos sería tanto como abarcar un océano.

*Feelings management* es el modelo de gestión que diseñó hace una década para, precisamente, emplear los sentimientos en la mejora de los resultados de las organizaciones. Entre otros muchos aspectos, reclama entender que los sentimientos corporativos no son la suma de los individuales, porque las organizaciones van generando una vida independiente de las personas que las constituyen. ■



# ¿Qué Significa la Integridad Como un Valor de la Empresa?

*What Does Integrity Mean as a Value of the Company?*



**Joaquín Garralda**  
Professor, IE Business School, Madrid - Spain

**E**n el informe de la consultora inglesa Maitlan<sup>1</sup> sobre los valores de las principales compañías del Reino Unido en el año 2015, se destacó que excepto 17 empresas del FT100 (una selección de las 100 empresas británicas de mayor dimensión), todas mostraban en su página web los valores de la compañía y que dentro de los valores incluidos, la “integridad” era el valor que más veces estaba referido en sus comunicaciones (el 35% de las empresas lo incluían), seguido por “respeto” (29%) e “innovación” (24%). La “integridad” también se confirmaba como el valor más incluido entre los valores del grupo de empresas pertenecientes al sector financiero, ya que en nueve de las 17 compañías consideradas (el 53%) lo explicitaban como uno de sus valores.

A partir de estos datos, nos podemos preguntar sobre las razones de la utilización de la integridad como valor de la empresa y si tiene algún tipo de impacto sobre el comportamiento de sus empleados y directivos.

La definición de integridad proporcionada por la Real Academia Española no es muy inspiradora, ya que refiere “integridad”, a la “cualidad de íntegro”, que en su segunda acepción indica:

**Íntegro:** Dicho de una persona: Recta, proba, intachable.

Aunque este significado puede ser compartido por la mayoría de las personas a las que se les sugiere la definición, hay zonas grises cuando lo aplicamos en la práctica, ya que algunos comportamientos pueden ser considerados como íntegros por unas personas y por otras no. Para tratar de precisar un poco más el concepto, vamos a partir desde una visión generalizada de la definición de íntegro, que lo resume en: aquella persona que “dice lo que piensa”, enfrentándola a otra visión de íntegro como aquél que “no esconde nada”. La diferencia entre estas dos visiones radica en el silencio: ¿es necesario expresar lo que se piensa en todas las circunstancias? Las personas que lo consideran necesario para poder afirmar que se es íntegro, probablemente en algunas ocasiones pueden ser consideradas groseras y por tanto perder parte de la ponderación positiva que tiene la condición de íntegro en la sociedad. ¿Cuándo y cómo es necesario “decir” lo que se piensa?

<sup>1</sup> Nota. Tomado de The values most valued by UK plc; <http://maitlan.assets.d3r.com/pdfs/original/599-20151001-maitland-values-report.pdf>

**I**n the report of the English consultant Maitlan<sup>1</sup> on the values of the main companies of the United Kingdom in the year 2015, it was emphasized that , with the exception of 17 companies of the FT100 (a selection of the 100 largest British companies), all showed the values of the company on their web page and that among the values, “integrity” was the value that was most often referred to in their communications (35% of companies included it), followed by “respect” (29%) and “innovation” (24%). “Integrity” was also confirmed as the value most included among the values of the group of companies belonging to the financial sector, since in nine of the 17 companies considered (53%), they explained it as one of their values.

From this data, we can ask about the reasons for using integrity as a company value and if it has some kind of impact on the behavior of its employees and managers.

The definition of integrity provided by Spanish Royal Academy is not very inspiring, referring to “integrity” as the “quality of having integrity,” which in its second meaning indicates:

**Integrity:** said of a person: Straight, honest, unblemished.

Although this meaning can be shared by the majority of the people to whom the definition is suggested, there are gray areas when we apply it in practice, since some behaviors can be considered as having integrity by some people and not by others. To try to define the concept a little more precisely, let’s start from a generalized view of the definition of having integrity, which sums it up in: a person who “says what he thinks,” against another vision of having integrity as one who “doesn’t hide anything.” The difference between these two visions lies in silence: is it necessary to express what one is thinking in all circumstances? The people who consider it necessary to be able to affirm that they have integrity probably on some occasions can be considered rude and so, lose part of the positive weight of the status of having integrity in society. When and how is it necessary to “say” what you think?

Let’s move this discussion into the business environment.

Is having integrity rational behavior for an employee at all times? If we consider rational as that behavior that seeks to maximize the interest of the one who acts, in principle we

<sup>1</sup> Note. Taken by The values most valued by UK plc ; <http://maitlan.assets.d3r.com/pdfs/original/599-20151001-maitland-values-report.pdf>

Traslademos estas deliberaciones al entorno empresarial.

¿Ser íntegro es un comportamiento racional para un empleado en todas ocasiones? Si consideramos racional como aquél comportamiento que busca la maximización del interés del que actúa, en principio podríamos decir que no es un comportamiento racional siempre, ya que ocultar una opinión o silenciar un dato en un debate puede posicionarse mejor para sus intereses. Teniendo en cuenta que el sistema de mercado en el que vivimos parte del comportamiento racional del individuo, podríamos deducir que si no es racional, ese comportamiento no se producirá en las relaciones empresariales. Sin embargo, si introducimos el factor tiempo a la hora de considerar “el propio interés” y lo consideramos desde una perspectiva temporal más amplia, el término racional puede ser más próximo al concepto de razonable. Es decir, que el propio interés puede incluir la necesidad de cooperar – sin alcanzar a corto plazo una ventaja en ello - para alcanzar una mayor utilidad en el futuro. Entonces la integridad sí puede ser el resultado de un comportamiento razonable.

Apliquemos estos comentarios a una situación muy usual en la empresa: cuando varias personas se tienen que coordinar para lograr los objetivos de la organización.

En este caso, un directivo puede dudar en una reunión del comité ejecutivo a la hora de expresar aquellos aspectos que conoce y que pueden condicionar la decisión que se tome, sin que el resultado pueda ser favorable al que lo expresa. Al ser una decisión que tendrá implicaciones en el futuro, generalmente no se sabe con seguridad cómo se desarrollarán los acontecimientos, ya que el resultado puede estar más condicionado por otro aspecto no considerado en el debate. Si la integridad es un valor en la compañía, el que tiene una opinión fundada sobre las circunstancias que pueden afectar al resultado, debería expresarla. ¿Es muy heroica esta suposición?

Si en la cultura de la empresa la integridad es un valor que influye en el comportamiento de las personas que trabajan en ella, callarse puede ser un riesgo de difícil valoración si el tema que ha omitido posteriormente se evidencia como un aspecto clave en el desarrollo negativo de los resultados. Si es bastante evidente suponer que era un aspecto que el que se ha callado debería conocer por su responsabilidad profesional, es presumible que a corto plazo no va a suponer la



*could say that it is not always rational behavior, since hiding an opinion or not mentioning something in a debate can position one better for their interests. Taking into account that the market system in which we live starts from the rational behavior of the individual, we could deduce that if it is not rational, that behavior will not occur in business relationships. However, if we introduce the time factor when considering “self-interest” and consider it from a broader temporal perspective, the term rational may be closer to the concept of reasonable. That is, self-interest may include the need to cooperate - without gaining a short-term advantage from it - to achieve greater profit in the future. Integrity can then be the result of reasonable behavior.*

*Let's apply these comments to a situation quite usual in the company: when several people have to coordinate to achieve the objectives of the organization.*

*In this case, a manager may have doubts at a meeting of the executive committee at the time of expressing those aspects that he knows and that can condition the decision that is made, without which the result can be favorable to who expresses it. Being a decision that will have implications in the future, it is generally not known with certainty how the events will unfold, since the result may be more conditioned by another aspect not considered in the debate. If integrity is a value in the company, the one who has an opinion based on the circumstances that can affect the result should express it. Is this supposition too heroic?*



expulsión vergonzante de la empresa; sin embargo, su reputación profesional habrá quedado afectada y en un medio plazo se encontrará con reticencias de las personas que directamente lo han percibido a la hora de futuras colaboraciones y, lo que es peor, su imagen quedará asociada a unos estereotipos de desconfianza que le dificultarán futuras promociones y que personas que se han enterado indirectamente también sentirán desconfianza ante solicitudes o comentarios profesionales.

En definitiva, en situaciones grises los valores no afectan fulminantemente, pero condicionan las relaciones personales con otras personas de la empresa que valoran la integridad y que consideran que es la “manera adecuada” de comportarse.

En un entorno empresarial como el actual, donde no es posible lograr los objetivos sin la participación y cooperación de otros departamentos, ser considerado íntegro es muy ventajoso para lograr los objetivos personales aunque a veces suponga un tropiezo por “tirar piedras contra tu propio tejado”, pero que generan confianza sobre las intenciones con las que hace las observaciones en un comité de dirección. 🗨️



*If integrity is a value in the company culture that influences the behavior of the people who work in it, being silent can be a risk that is difficult to assess if the subject that has been omitted is later shown to be a key aspect in negative developments. It is quite obvious to suppose that it was an aspect that the one who was silent should know from his professional responsibility, it can be presumed that in the short term, it will not mean his embarrassing dismissal of the company. His professional reputation, however, will have been affected, and in the medium term at the time of future collaborations, he will find himself with reservations about the people who directly noticed him and, what is worse, his image will be associated with stereotypes of distrust that will hamper future promotions, and people who have learned indirectly will also feel distrustful of requests or professional comments.*

*In short, in gray situations values do not affect without warning, but they condition personal relationships with other people in the company who value integrity and who consider it the “proper way” for one to behave.*

*In a business environment such as the current one, where it is not possible to achieve objectives without the participation and cooperation of other departments, being considered to have integrity is quite advantageous in order to achieve personal goals. Although sometimes it is a stumbling block by “throwing stones against one’s own roof,” it generates trust in the intentions with which one makes observations in a steering committee. 🗨️*



Foto: sageone-spain-wordpress.s3.amazonaws.com

# Microseguros Retos y Oportunidades

## *Microinsurance Challenges and Opportunities*



**Ana Díez Brezmes**

Directora Ejecutiva de Center for Insurance Research  
*Executive Director of Center for Insurance Research*



**Pablo Serrano de Haro Martínez**

Socio de Fiscal de Clifford Chance y Director del Comité RSC de Clifford  
Chance España  
*Monitoring Partner, Clifford Chance and Director of the CSR Committee, Clifford  
Chance Spain*



La vida, los accidentes o las enfermedades, son algunos de los riesgos a los que todos estamos expuestos. Sin embargo, los efectos que un suceso adverso puede tener no son iguales para todos. La base de la pirámide social, compuesta por personas pobres o vulnerables sufren de una forma más severa las consecuencias de un acontecimiento negativo debido al mayor impacto que tiene en sus reducidas economías familiares. Un accidente, por ejemplo, para una persona que ha creado un pequeño negocio, no solo supone una pérdida de ingresos que es vital para su subsistencia y la de su familia, sino que, además, puede conllevar unos gastos extraordinarios que muy difícilmente puede afrontar.

La creación de sistemas de aseguramiento especiales como los microseguros que reducen la situación de vulnerabilidad de las personas son instrumentos de generación de riqueza para la economía. Desde el punto de vista del asegurado, limitan las pérdidas sufridas como consecuencia de un hecho adverso y le ayuda a desarrollar actividades de una forma más sólida generando mayores oportunidades de beneficio, estabilidad financiera y un progreso sostenible. Desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, reducen el coste social disminuyendo la pobreza de los países.

A nivel global, este mercado que cubre en la actualidad a 280 millones de personas ha mostrado, desde su aparición, un crecimiento anual superior al 10%, porcentaje que, según las estimaciones, podría superarse en los próximos años. Sin embargo, según los expertos, tan solo un 5% de la población potencial estaría cubierta.

Tanto aseguradores como gobiernos, organizaciones internacionales de ayuda y especialmente el Banco Mundial coinciden en reconocer el potencial que esta actividad tiene para reducir la vulnerabilidad de las clases más bajas de la sociedad y la necesidad de impulsarlo como parte integrante del modelo genérico de las Microfinanzas.

Las Microfinanzas, se componen necesariamente de una serie de servicios de acompañamiento y de productos financieros (entre ellos, el microseguro), cuyo principal objetivo es rescatar de la situación de vulnerabilidad al beneficiario de las mismas, asistiéndole en su potencialidad de prosperar a través de la realización, en la mayoría de los casos, de una actividad empresarial. El microseguro es una

Life, accidents and illness are some of the risks to which we are all exposed. The effects that an adverse event may have are not the same for all, however. The base of the social pyramid, made up of poor and vulnerable people, suffer the consequences of a negative event in a more severe way due to the greater impact it has on their small family economies. An accident, for example, for a person who has created a small business, not only implies a loss of income that is vital to their subsistence and that of their family, but can also entail extraordinary expenses that are difficult to cope with.

The creation of special insurance systems such as microinsurance that reduce the vulnerability of people are tools for generating wealth for the economy. From the point of view of the insured, they limit the losses suffered as a result of an adverse event and help them to develop activities in a more solid way, generating greater opportunities for profit, financial stability and sustainable progress. From the point of view of society as a whole, they reduce the social cost by reducing poverty in the countries.

At the global level, this market, which currently covers 280 million people, has shown since its inception an annual growth of more than 10%, a percentage that is estimated to be surpassed in the coming years. However, according to experts, only 5% of the potential population has coverage. Insurers and governments, international aid organizations and especially the World Bank agree on recognizing the potential of this activity to reduce the vulnerability of the lower classes of society and the need to promote it as an integral part of the generic microfinance model.

**La creación de sistemas de aseguramiento especiales como los microseguros que reducen la situación de vulnerabilidad de las personas son instrumentos de generación de riqueza para la economía.**

*The creation of special insurance systems such as microinsurance that reduce the vulnerability of people are tools for generating wealth for the economy.*

garantía adicional para el beneficiario que le otorga una seguridad necesaria para que eventualidades tan habituales como una enfermedad o accidente, no interrumpen definitivamente su ansia de prosperidad.

De acuerdo a los informes publicados por la consultora Microinsurance Centre LLP, los productos de vida y accidentes son los más demandados superando entre ambos el 75% del volumen total de pólizas, seguidos por salud y los vinculados a la agricultura y propiedades.

Una de las razones del éxito de los primeros puede atribuirse a que, por regla general, son muy sencillos y fáciles de contratar haciéndolos, a los ojos de los asegurados, unos productos muy transparentes.

En el otro extremo, tanto los seguros agrícolas como los patrimoniales encuentran la dificultad para su expansión en la falta de conocimiento por la sociedad a la que va dirigida, así como la problemática a la que se enfrentan las aseguradoras por la alta exposición al fraude y el riesgo moral que suponen.

A pesar del fuerte crecimiento experimentado, la expansión del microseguro se encuentra con barreras importantes:

Primero, la falta de acceso al mercado asegurador de las personas pobres unido a la falta de cultura financiera en general y aseguradora en particular. Es evidente que si los clientes no entienden en qué medida un seguro es una herramienta para mitigar el riesgo y los beneficios que pueden encontrar en él, difícilmente llegarán a su contratación. A esto hay que añadir que un producto vendido a una persona de recursos limitados tiene un coste inferior que un seguro tradicional, sin embargo, medido en términos de impacto sobre su economía familiar supone una inversión considerable, en ocasiones, difícil de asumir.

Segundo, las entidades aseguradoras se encuentran con una problemática especial. Los microseguros no son directamente escalables de los productos tradicionales que ofrecen y precisan nuevas líneas de negocio que, en principio, no parecen ser rentables por las coberturas y primas bajas que requieren. Esto les obliga a crear productos bien administrados, con estructuras de gastos eficientes y, lo que es más importante, desarrollados a gran escala.

Tercero, nos encontramos con la realidad de que a menudo no se reconocen las oportunidades de este

*Microfinance necessarily consists of a series of accompanying services and financial products (among them microinsurance), whose main objective is to rescue the beneficiary from the situation of vulnerability, assisting him in his potential to prosper through the realization, in most cases, of a business activity. Microinsurance is an additional guarantee for the beneficiary that gives him the security needed so that possibilities as usual as an illness or accident don't definitively interrupt his longing for prosperity.*

*According to reports published by the consulting firm Microinsurance Centre LLP, life and accident products are the most in demand, together surpassing 75% of the total volume of policies, followed by health and those related to agriculture and property.*

*One of the reasons for the success of the first two can be attributed to the fact that, as a general rule, they are very simple and easy to contract, making them very transparent products in the eyes of the insured.*

*At the other extreme, both agricultural and asset insurance are finding it difficult to grow because of the lack of knowledge by the people to whom they is directed, as well as the problem that insurers face due to high exposure to fraud and the moral hazard they pose.*

*Despite the strong growth experienced, the expansion of microinsurance faces important barriers:*

*First, the lack of access to the insurance market of poor people coupled with the lack of financial culture in general and insurer in particular. It is clear that if clients do not understand the extent to which an insurance policy is a tool to mitigate risk and the benefits they can find in it, they are unlikely to contract one. To this must be added that a product sold to a person with limited resources has a lower cost than traditional insurance, but measured in terms of impact on their family economy, it involves a considerable investment that is sometimes difficult to assume.*

*Second, insurance companies are faced with a special problem. Microinsurance is not directly scalable from traditional products offered and require new lines of business that, in principle, don't seem to be profitable because of the low coverage and premiums they require. This forces them to create well-managed products, with efficient spending structures and, more importantly, developed on a large scale.*

*Third, we find ourselves with the reality that often the opportunities of this market or its secondary benefits such as financial stability are often not recognized.*



Foto: www.tiposdeseguros.com

mercado o los beneficios secundarios que puede tener como la estabilidad financiera.

Por último, e interconectado con la problemática señalada anteriormente, la existencia de una esperada normativa microfinanciera otorgaría la siempre imprescindible seguridad jurídica a todos los intervinientes en el sector (beneficiarios, entidades aseguradoras, reguladores, etc) definiendo el funcionamiento de estos productos y facilitando la implantación y desarrollo del mismo.

Entre las soluciones que se apuntan están el establecimiento de alianzas público privadas para el desarrollo de este mercado, introducción de herramientas fáciles y rápidas tanto para la suscripción como para el pago de siniestros, productos nuevos, sencillos y que no requieran ingentes cantidades de información ni selección de riesgos y la reducción de gastos.

Un ejemplo claro de que el establecimiento de estas soluciones es posible y viable está en el mayor esquema de microseguro del mundo que ha sido implantado en la India. El gobierno desarrolló una iniciativa por la que, con carácter obligatorio, un determinado porcentaje de las pólizas suscritas por las entidades debía destinarse a las capas más bajas de la sociedad. De esta forma, el gobierno, en vez de financiar las primas de estos seguros, facilitó un sistema aunando esfuerzos con bancos y aseguradoras por el cual los clientes podían contratar las pólizas a muy bajo precio. Gracias a esta iniciativa, más de 122 millones de personas han sido aseguradas con productos de vida y accidentes.

Sin duda, a nivel mundial todavía hacen falta muchos esfuerzos conjuntos para impulsar y reconocer el mercado de los microseguros como rentable y de confianza. ☞

*Lastly, and interconnected with the above-mentioned problems, the existence of an expected microfinance regulation would grant the necessary legal certainty to all the participants in the sector (beneficiaries, insurance companies, regulators, etc.), defining the operation of these products and facilitating their implementation and development.*

*Among the solutions pointed out are the establishment of public-private partnerships for the development of this market, the introduction of quick and easy tools for the underwriting and for the payment of claims, new products that are simple and don't require huge amounts of information or risk selection and the reduction of costs.*

*A clear example that the establishment of these solutions is possible and viable is in the largest microinsurance scheme in the world, which has been implemented in India. The government developed an initiative whereby, compulsorily, a certain percentage of the policies subscribed by the entities must be allocated to the lower layers of society. In this way, the government, instead of financing the premiums of these insurance policies, facilitated a system by joining efforts with banks and insurers by which the clients could contract policies at very low price. Thanks to this initiative, more than 122 million people have been insured with life and accident products.*

*There is little doubt that the world needs many joint efforts to boost and recognize the microinsurance market as being profitable and trustworthy. ☞*