

JAVIER LACALLE EN SEGUROS DEL SUR¹

La tarde había sido dura para Lucía tras la reunión que había mantenido con Javier. Por más que le daba vueltas, Lucía no acababa de resolver la situación que se había generado con Javier, uno de sus jefes de equipo en la dirección comercial de Seguros del Sur. La reunión había discurrido tensa desde el inicio. Lucía había intentado, con poco éxito, conseguir un cambio en la actitud de Javier. Las opciones que ahora se le presentaban dejaban ya poco margen. Quizá había llegado la hora de plantearle a Miguel el despido de Javier.

“A fin de cuentas, es lo que Miguel me viene sugiriendo desde hace ya un tiempo. Al final va a tener razón. Me da rabia tener que llegar a este extremo. Sé que Javier necesita el trabajo, pero no puedo consentirle que continúe con esa actitud tan negativa. Esto está afectando a su equipo y a la empresa, y pronto tendrá también repercusiones con los clientes. Si no encuentro otra salida, le tendré que pedir a Miguel que despidamos a Javier”, se decía Lucía.

SEGUROS DEL SUR

Seguros del Sur se constituyó en Málaga en 1993 como agencia de seguros. La iniciativa surgió de un equipo de profesionales, con amplia experiencia en el sector asegurador, que tenía el objetivo de asesorar y orientar a sus clientes en el complejo mundo de los seguros. Con apenas 10 empleados, la empresa comenzó su andadura en el sector asegurador español como un pequeño proyecto que gradualmente fue consolidando su posición en el mercado a base del esfuerzo y compromiso del equipo directivo y de sus empleados. En el año 2006, ante el creciente desarrollo de la cartera de clientes y de sus exigencias, la empresa amplió su ámbito de actuación y obtuvo la licencia para operar como correduría de seguros.

Seguros del Sur tenía la ambición de convertirse en una correduría de confianza, con productos que satisficieran a los clientes más exigentes. La empresa trabajaba para mantener relaciones sólidas y duraderas con las compañías aseguradoras de primer nivel. Su negocio principal consistía en mediar entre su cliente, usuario de un seguro, y

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Juan Paneque Macías de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School.

la compañía aseguradora, con la idea de ofrecer el mejor servicio al mejor precio. Las premisas de la empresa eran: representación eficiente y de calidad del asegurado, independencia e imparcialidad frente a las compañías aseguradoras, experiencia consolidada en el sector, atención personalizada, agilidad en todos los trámites y excelente trato humano.

En enero de 2019 Seguros del Sur era ya una empresa consolidada y madura. Su cartera de servicios incluía la intermediación de seguros para particulares (autos, salud, hogar, vida, alquileres y decesos) y de seguros multirriesgos para empresas, principalmente PYMEs. Tenía una plantilla de 80 empleados y una sólida presencia en Andalucía, donde contaba con cuatro delegaciones provinciales —tenía otras más repartidas por la geografía nacional—. En 2019 la empresa representaba los intereses de más de 100.000 clientes —particulares, colectivos y corporativos— frente a las principales compañías aseguradoras, con un volumen de primas intermediadas por importe superior a los 45 millones de euros y una previsión de facturación de 7 millones de euros por comisiones.

En las oficinas centrales, junto a la Dirección General, se encontraban las distintas áreas corporativas de la empresa: la Dirección Administrativa-Financiera, la Dirección Comercial, la Dirección Técnica, la Dirección de Marketing y Comunicación, la Dirección de Recursos Humanos —constituida recientemente— y la Dirección de Atención al Cliente. Por otro lado, desde las delegaciones se impulsaba la acción comercial de la compañía. Los distintos asesores comerciales se organizaban en equipos, al frente de los cuales estaba un coordinador comercial. El responsable de la delegación se encargaba de dirigir a los coordinadores comerciales, al tiempo que aseguraba la correcta implantación de las políticas de la compañía en la oficina y en el trato con los clientes.

LUCÍA COBOS

Lucía Cobos era en 2019 la directora comercial de Seguros del Sur. A sus 47 años, acumulaba una larga y curtida experiencia en el sector asegurador. Ingeniera Técnica, y con un grado superior en Gestión Comercial y de Marketing, había trabajado durante más de 12 años en distintas empresas aseguradoras de ámbito nacional, antes de incorporarse a Seguros del Sur en octubre de 2015 como delegada de la oficina principal de Málaga. Desde sus inicios Lucía aportó conocimiento, ilusión, constancia y trabajo en equipo en la nueva estrategia de expansión de la empresa, lo que pronto le hizo valedora de un puesto de mayor responsabilidad en las oficinas centrales. Su nombramiento como directora comercial se había producido hacía dos años, al coincidir con la jubilación de Manuel Ferrero, un empleado “de toda la vida” que había estado al frente de la actividad comercial de Seguros del Sur durante más de veinte años. Miguel Franco, fundador y director general de la empresa, confiaba en la visión estratégica de Lucía y en su profundo conocimiento del sector. Además, la consideraba una persona capaz de liderar al equipo de personas del área comercial, algunos de ellos con una larga trayectoria profesional y no todos plenamente comprometidos con las nuevas políticas que se estaban introduciendo en la empresa.

Lucía había tenido un buen desempeño al frente de la dirección comercial. Sus ideas fueron bien acogidas por la dirección y empezaban a dar sus frutos. También había

encajado muy bien con sus colegas del comité de dirección, especialmente con Julián Valverde, el director de RRHH que Seguros del Sur había incorporado a la empresa un año antes de que Lucía fuera nombrada directora comercial.

De ella dependían un total de siete coordinadores comerciales, jefes de equipo que supervisaban las actividades y resultados de los asesores comerciales de Seguros del Sur.

JAVIER LACALLE

Javier Lacalle era uno de los jefes de equipo de Lucía. Tenía 32 años y era de los colaboradores más jóvenes en Seguros del Sur. Tras estudiar la carrera de Derecho en la Universidad de Sevilla, Javier no tardó en darse cuenta de que su verdadera vocación profesional estaba en la venta y en el mundo de la empresa. Había entrado en la compañía hacía tres años como asesor comercial de la delegación de Málaga, después de haber desempeñado ese mismo puesto en una correduría local en la que no veía posibilidades de crecimiento profesional. Seguros del Sur buscaba perfiles que destacaran por su actitud positiva, con ganas de trabajar y con ambición profesional. Javier parecía encajar perfectamente.

Pronto destacó entre sus compañeros. Dado su carácter voluntarioso y responsable, fue gradualmente implicándose en la empresa, en la que finalmente encontró un sitio donde poder crecer. Tras quince meses de trabajo, la empresa le propuso asumir el puesto de coordinador comercial, que no dudó en aceptar.

Sus inicios como coordinador no fueron fáciles. A Javier le costó tiempo hacer frente a sus nuevas responsabilidades. Ahora estaba al frente de un equipo que anteriormente fueron sus compañeros, la mayor parte de ellos de mayor edad y antigüedad que él. Esto le generó algún que otro disgusto, aunque también muchas satisfacciones personales.

Su relación con Manuel Ferrero fue algo distante. Javier pensaba que sus métodos de trabajo estaban algo anticuados. La diferencia de edades tampoco ayudaba mucho, por lo que Javier celebró con alivio la jubilación de Manuel y el nombramiento de Lucía. Con el tiempo, Javier fue ganándose la confianza de su equipo y madurando en sus funciones de coordinación, con unos magníficos resultados comerciales.

Lucía y Javier congeniaron muy bien desde el principio. A ambos les unía cierta complicidad por el hecho de haber entrado casi al mismo tiempo en la empresa y por compartir las mismas ideas respecto a la acción comercial de Seguros del Sur.

En enero de 2017 Lucía tuvo con Javier su primera entrevista formal de desempeño. El *feedback* que recibió Javier de Lucía no podía ser mejor. Javier había consolidado su capacidad para mantener buenas relaciones con su equipo; habilidades sociales no le faltaban. Por otro lado, su implicación con la empresa era total y destacaba de un modo especial en el servicio al cliente. Lucía había valorado muy positivamente el alto grado de responsabilidad y la actitud positiva en el desarrollo de sus funciones. No había reto que se le resistiera. Javier siempre encontraba soluciones creativas a los problemas a los que se enfrentaba. Su actitud acababa contagiándose al equipo y, tangencialmente, al resto de asesores comerciales de la empresa. Era capaz de hacer que la gente trabajara