

Planificación de Personal

Banca Seguros. Planificación en puesto de nueva creación.

Sergio Estévez ha sido seleccionado como Responsable del área de Seguros de un Banco Nacional. Hasta ahora no había una división específica dedicada a esta parcela del negocio, pero se ha hecho una apuesta fuerte para su desarrollo y se han creado grandes expectativas.

Encontrar a alguien con experiencia contrastada en ambas facetas no es frecuente y, finalmente, se decidió elegir a Sergio que, si bien llevaba 10 años en el área comercial y tenía una sólida preparación formativa (cursos de postgrado y Máster) en la gestión de equipos y personas, sólo presentaba experiencia en la dirección de un pequeño equipo en una Oficina. A cambio, la Dirección Comercial y la Dirección General pensaba generar una corriente de ideas nuevas y eliminar prejuicios y asunciones que muchas veces parecen coartar la evolución y crecimiento potencial de la organización.

Situación.

La organización consta de cuatro Regionales y dentro de cada una se distribuyen tres zonas que cuentan con una media de veinte oficinas cada una.

Las responsabilidades del puesto son seleccionar, formar y gestionar a un Coordinador de Venta Seguros en cada zona, bajo la dirección de cuatro Directores Regionales de Seguros que dependerían directamente de él. El Departamento de RRHH declara estar desbordado y que no puede hacerse cargo por ahora de montar y administrar esta nueva estructura paralela por lo que, siendo éste el momento adecuado y no retrasable para el lanzamiento de este proyecto, en definitiva, los objetivos de Sergio se resumen en dos:

- **Objetivo principal estratégico:** desarrollo de la fuerza de ventas en el ramo Banca Seguros
- **Objetivo necesario** y especial de dinamización y gestión del factor humano bajo su reporte.

Principales cifras de negocio:

- Beneficio por ventas seguros: 1% de la producción.
- Distribución seguros en cartera: Hogar 80%. Vida:10%. Auto:5%. Otros: 5%
- Grado de vinculación en seguros (nº/cliente):0,1.



Incorporación: Primer día de trabajo.

Sergio tenía aún dudas ante el nuevo puesto aunque, estaba tranquilo pues conocía la estructura organizativa y se sentía miembro de una gran compañía que lo respaldaba y le iría indicando cuáles eran las políticas a aplicar en cada caso.

En su primer día, tiene una cita con el Director Comercial, Vicente Alonso:

>Vicente: *“Sergio, estamos convencidos de que lo vas a hacer muy bien, sólo tienes que tener claro que hay que trabajar mucho y bien, con muchas ganas. Aparte del enfoque comercial que concederéis a este aspecto del negocio, cuyas cifras estamos seguros vas a hacer despegar y a potenciar, sabes que estarán bajo tu supervisión directa doce personas, un equipo que deberás gestionar a distancia y sobre el que tendrás plena autonomía, pues seréis como una escisión del Departamento de Recursos Humanos.*

Queremos comprobar qué problemas te surgen y como trabajáis en solucionarlos. Si tus decisiones en algún aspecto se separan de la política habitual, sólo te pedimos que nos las expongas antes de llevarlas a cabo. Pero de entrada te diré que por distintas dificultades de saturación en nuestro Dpto. de RRHH, vais a tener autonomía en la solución de vuestros problemas y en la puesta en marcha de ideas de mejora. Es una gran oportunidad para ti y tu equipo y tenemos muchas expectativas que ir cumpliendo.

Si te parece, y como bien sabes, ya que el tiempo es dinero, ¿por qué no me preparas para la semana que viene, respecto a los dos objetivos principales que esperamos que cumplas, un listado de ideas que se te ocurra emprender y qué vas a necesitar para llevarlas a cabo?

Aspectos de interés a considerar

- 6 zonas sin cubrir.
- 6 candidatos ya preseleccionados. 4 de ellos llevan varios años en la entidad. A dos de ellos los conoce personalmente y tiene excelentes referencias de uno, no tanto del otro. Otros dos, por la antigüedad en la empresa o por puestos previos presentan un salario demasiado elevado y otro demasiado bajo en relación al que corresponde al puesto.
- Problemas que nos vamos a encontrar en la gestión de este equipo.