

Actualidad Aseguradora

by INESE

ENTREVISTAS

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ
(PELAYO)

VERÓNICA HERRANDO
(REDION)

FRANCESC SANTASUSANA
(SANTASUSANA)

MESA REDONDA

EL SEGURO FRENTE AL
CAMBIO ACELERADO

REPORTAJES

LOS SEGUROS EMBEBIDOS
EN ESPAÑA



Fidelizar para ganar

Aseguradoras y mediadores redefinen su relación con el cliente

Brunch &

María Cristina Rodríguez Moreno

directora de Prestaciones de Pelayo,
miembro de su CD y Consejera en Agropelayo



Susana Pérez
susana.perez@inese.es

Patricia Ojeda
patricia.ojeda@inese.es

Se suele decir que la experiencia es un grado. En el caso de María Cristina Rodríguez Moreno, directora de Prestaciones de Pelayo, podría hablarse de un doctorado. Tras más de 25 años recorriendo prácticamente todas las áreas clave del negocio asegurador, ha regresado donde inició su trayectoria con una visión más amplia de la compañía y de los retos: “Cuando tienes todas las piezas y lo ves en global, todo cobra sentido. Es como un puzle”. Ahora siente que es “volver a casa”, nos confiesa, “como cerrar el círculo”. Todo este recorrido le ha permitido comprender cómo cada decisión impacta en el cliente y en el negocio. Optimista por naturaleza, reconoce que los retos le gustan, quizás por ello, mientras andamos hacia el Museo Sorolla buscando un poco de su luz valenciana, hace balance de ese tiempo y observa que en muchos momentos hay que hacer malabares para llegar a todo, pero que al final merece la pena: “Si lo que hago ayuda a que otros crezcan y den lo mejor de sí mismos, entonces el liderazgo tiene sentido”.



'A.A.:- Llevas más de 25 años en el sector (siniestros, corredores, grandes cuentas, venta directa). ¿Qué aprendizajes han marcado más tu forma de entender el negocio hoy?

Mª CRISTINA RODRÍGUEZ.- He tenido la suerte de liderar áreas muy distintas, por eso tengo una visión más completa del negocio. Cuando conoces la compañía desde varios ángulos, dejas de ver “departamentos” y ves un sistema: decisiones que se conectan, impactos que viajan y clientes que lo perciben todo.

Si tuviera que resumirlo en una idea: liderar es completar el puzle. Y el reto —el que me sigo poniendo cada día— es no conformarnos con “que funcione”, sino preguntarnos: ¿qué pieza falta para que el cliente lo note y el negocio lo sostenga?

'A.A.:- De nuevo como directora de Prestaciones, ¿cuáles son los principales retos del área en un contexto de transformación del sector?

Mª CRISTINA RODRÍGUEZ.- Tenemos tres principales, y los tres exigen decisión y foco. El primero es mantener el equilibrio entre calidad y rentabilidad en un entorno de presión de costes. Con la inflación y los costes al alza, la sostenibilidad del negocio depende de ser excelentes en servicio y eficientes en gestión. Aquí la tecnología, la robotización, la inteligencia artificial y la automatización han dejado de ser un plus para convertirse en una palanca crítica para ganar productividad y proteger márgenes.

El segundo gran reto es la omnicanalidad y la personalización real. El cliente quiere elegir cómo relacionarse con nosotros: autoservicio cuando lo desea, canales ágiles como WhatsApp o el correo electrónico, y también la cercanía de un interlocutor cuando la situación lo exige. El reto es ampliar opciones con criterio y coherencia para que la experiencia sea consistente.

El tercero pasa por contar con equipos preparados para el cambio.

La velocidad del mercado obliga a reforzar competencias digitales y a acompañar la transición. Disponer de los mejores profesionales y ayudarles a crecer es lo que realmente marca la diferencia.

'A.A.:- ¿Qué papel juega la tecnología en la eficiencia y en la calidad del servicio al cliente en seguros?

Mª CRISTINA RODRÍGUEZ.- La tecnología es absolutamente transversal: impacta en lo comercial, la suscripción, el pricing, el marketing y, por supuesto, en Prestaciones. Bien orientada, convierte esfuerzo en valor: más rapidez, más rigor y una experiencia más predecible para el cliente.

Hay dos grandes palancas. Por un lado, el dato, que permite conocer mejor al cliente, detectar necesidades, anticipar incidencias y tomar decisiones más personalizadas. Por otro, la automatización y la inteligencia artificial, que aportan agilidad y

La luz de Valencia

Eres valenciana de origen. Hemos quedado en esta Glorieta dedicada al pintor Sorolla y en su Museo. ¿Qué es lo que más echas de menos de tu tierra cuando estás en Madrid?

Tengo la suerte de vivir a caballo entre Madrid y Valencia: mi familia, mi marido y mis dos hijas, están en Valencia y soy yo la que vme desplazo con mucha frecuencia. Pero lo llevo muy bien; tengo la suerte de que disfruto de lo mejor de ambas ciudades. Algo que echo en falta y que destacaría de mi ciudad natal es la luz. Para mí tiene algo especial. Esa misma luz que Sorolla supo reflejar magistralmente en sus cuadros.

¿Qué papel juegan tus raíces en tu forma de ser y de trabajar?

Aunque puede ser discutible, creo que quienes hemos crecido junto al mar, en mi caso el Mediterráneo, compartimos cierto espíritu abierto, acogedor y muy social. Las relaciones son cercanas, emocionales y espontáneas. Me siento muy identificada con esos valores. Me considero una persona cercana, optimista y que, a pesar de los años, mantiene intactas las ganas de afrontar nuevos retos y hacer cosas diferentes.

¿Qué valores dirías que has traído contigo desde Valencia a lo largo de tu trayectoria?

La convivencia, la cercanía, el diálogo y también ese punto de humor que para mí resulta fundamental en cualquier ámbito de la vida.

consistencia en las tareas repetitivas y liberan capacidad para dedicarla a lo que importa: la gestión compleja, el trato humano y las decisiones que requieren criterio.

'A.A.- ¿Cómo está evolucionando la relación con el cliente en momentos sensibles como los siniestros? ¿Qué se espera hoy de una compañía en ese "momento de la verdad"?

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- En un siniestro, el cliente no busca discursos: busca respuestas y soluciones. Y aquí sí, la forma de hacerlo marca la diferencia: o generas confianza o generas incertidumbre.

Si no está informado, aparece el clásico "¿cómo va lo mío?", se multiplican las llamadas y crece la insatisfacción. Por eso, diseñar bien la prestación no es solo tramitar; es anticipar, acompañar y dar seguridad en cada hito.

Estamos poniendo especialmente el foco en dos aspectos. El primero es la comunicación proactiva, una de las herramientas más potentes para generar satisfacción: explicar, informar y confirmar los siguientes pasos. El segundo es la gestión de expectativas en dos momentos clave: la suscripción, donde es fundamental que el producto y las garantías estén bien entendidos y adaptados a la necesidad real; y la declaración del siniestro, donde el rigor en la información y en la explicación del proceso resulta determinante.

'A.A.- En un contexto de competencia y presión en márgenes, ¿cuáles son hoy las principales palancas de diferenciación de Pelayo?

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- Nuestra diferenciación se apoya en algo muy concreto: cómo hacemos sentir al cliente y cómo respondemos cuando toca cumplir.

La cercanía forma parte de nuestro ADN y se refleja tanto en la relación con clientes como con mediadores. A ello se suma el compromiso de cumplir lo prometido y ofrecer una respuesta responsable ante necesidades reales, así como la agilidad para proporcionar soluciones claras, rápidas y resolutivas que simplifiquen procesos y mejoren la experiencia.

En definitiva, hablamos de cercanía, compromiso y agilidad para construir una relación basada en el diálogo, la confianza y la respuesta real. Y hay un matiz esencial: somos una mutua. Eso nos exige —y nos inspira— a mirar al cliente a largo plazo, con una orientación auténtica y coherente en cada decisión.

'A.A.-' ¿Cómo estáis abordando la transformación para seguir siendo competitivos?

M^A CRISTINA RODRÍGUEZ.- En 2025 iniciamos el primer año del nuevo Plan Estratégico, centrado en crecer aportando valor: más clientes, diversificación y, al mismo tiempo, protección del margen y de la rentabilidad para sostener el modelo.

Ese plan se traduce en una cartera de proyectos estratégicos con una lógica común de priorización. Cada proyecto cuenta con su propio business case, lo que nos permite tomar decisiones con rigor y activar las palancas que realmente mueven la competitividad: eficiencia, experiencia y sostenibilidad.

La tecnología está presente en prácticamente todas las líneas porque está transformando procesos y modelos de operación. Y aquí hay una idea clave: no gana quien hace más proyectos, sino quien acierta dónde poner el esfuerzo. Ese foco es el que puede convertir la transformación en una verdadera ventaja competitiva.

LO QUE CAMBIA ES LA MIRADA

'A.A.-' Has trabajado con equipos diversos y multidisciplinares. ¿Qué claves son esenciales para liderar con éxito?

M^A CRISTINA RODRÍGUEZ.- La escucha activa y la cercanía son básicas: estar disponible de verdad y entender el contexto antes de decidir. También, la curiosidad y la capacidad de hacerse preguntas valientes, salir del "siempre se ha hecho así" y mantener una actitud de aprendizaje constante.

A ello añadiría el propósito compartido, para que los objetivos se asuman por convicción y no solo por

ejecución, y el sentido del humor, que ayuda a desbloquear situaciones, aportar perspectiva y seguir avanzando sin perder humanidad.

'A.A.-' ¿Ha evolucionado tu estilo de liderazgo?

M^A CRISTINA RODRÍGUEZ.- En esencia sigo siendo la misma: cercana, exigente y orientada a resultados. Lo que cambia con el tiempo es la mirada. Aprendes a priorizar mejor, a decidir con más serenidad y a cuidar más el "cómo".

He tenido muchos referentes, internos y externos, y siempre he intentado aprender de ellos: escuchar más, explicar mejor el porqué de las decisiones y desarrollar autonomía en los equipos. Y, si quieres la verdad, habría que preguntárselo a las personas con las que he trabajado. Esa es la medida real: si lo que hago ayuda a que otros crezcan y den lo mejor de sí mismos, el liderazgo tiene sentido.

'A.A.-' ¿Qué diferencia a un buen directivo del líder que deja huella?

M^A CRISTINA RODRÍGUEZ.- La diferencia está en si eres capaz de mover a las personas y no solo de mover tareas. Un líder deja huella cuando su equipo asume los objetivos y los retos por convicción, entiende el propósito, se siente parte y quiere lograrlo. Un buen directivo puede conseguir resultados por ejecución. Pero si no hay propósito, si no hay energía y si no hay pasión, el resultado llega, sí, pero no transforma.

DE LA PRESENCIA A LA INFLUENCIA

'A.A.-' Pelayo apoya desde el inicio la iniciativa #RedEWI. ¿Cómo valoras la evolución del liderazgo femenino?



Aportar desde el Comité y el Consejo

Actualmente, el Comité de Dirección está formado por el presidente, el director general y cinco directores: tres somos mujeres y dos hombres. Es un buen reflejo del compromiso de la compañía con el talento y la diversidad. Formar parte del Comité me permite participar de manera muy directa en la gestión y evolución del negocio. Analizamos continuamente la marcha del negocio y tomamos decisiones muy pegadas a la realidad diaria de la compañía. Recientemente me he incorporado al Consejo de Administración de Agrope-layo; me está aportando una perspectiva diferente y muy enriquecedora. En el Consejo la mirada es más estratégica, enfocada al largo plazo y a la evolución global del negocio. También me ha dado la oportunidad de acercarme a un ámbito que conocía menos, como es el sector agrario, incorporando nuevos aprendizajes y ampliando mi visión como directiva.

“El optimismo se contagia”

¿Cómo se construye el equilibrio entre la vida profesional y personal?

No es sencillo, pero hay dos elementos que siempre he tenido muy presentes. El primero es la calidad del tiempo. No se trata únicamente de cuánto tiempo dedicas, sino de estar realmente presente. Que las personas que quieres sepan que pueden contar contigo cuando te necesiten. El segundo tiene que ver con el ejemplo para mis hijas. Siempre he intentado que mi trayectoria profesional también fuera una forma de enseñarles que los retos pueden afrontarse y que el esfuerzo merece la pena. Y siento que, en gran medida, lo he conseguido.

También es importante contar con una red familiar y social que te apoye. En mi caso, mi pareja ha sido una pieza fundamental para hacerlo posible.

¿Qué significa para ti la conciliación en el momento actual?

La conciliación probablemente signifique cosas distintas para cada persona. Más allá de la definición clásica de equilibrar trabajo y vida personal, para mí significa igualdad real de oportunidades sin que eso implique un esfuerzo adicional para unos colectivos frente a otros.

Las medidas de flexibilidad, entre ellas el trabajo remoto, son herramientas que ayudan enormemente y que los profesionales valoran mucho. Gracias a ellas, muchas personas pueden organizarse de una manera diferente sin tener que renunciar a su desarrollo profesional. Es una ganancia para el empleado, pero también para la empresa.

¿Has tenido que tomar decisiones que cambiaran tu vida?

He afrontado dos cambios de residencia importantes a lo largo de mi vida. Ninguno fue sencillo. El primero llegó cuando acababa de casarme y el segundo cuando mis hijas ya tenían una edad que hacía más compleja la adaptación.

Sin embargo, de ambos cambios hemos sabido extraer experiencias positivas y aprendizajes que nos han enriquecido como familia.

Fuera del trabajo, ¿qué te ayuda a desconectar y recargar energía?

Cosas muy sencillas. Pasear, hacer algo de ejercicio, practicar pilates o disfrutar de un café o una copa de vino con amigos. Son pequeños momentos que ayudan a recuperar perspectiva y energía.

¿Alguna afición o hábito que sea imprescindible en tu día a día?

Mi café antes de salir de casa. Es lo que me conecta con el día, aunque sean las cinco de la mañana. Y también intento empezar siempre con un pensamiento positivo. Estoy convencida de que el optimismo se contagia.

Si tuvieras que definirte en tres palabras fuera del entorno profesional, ¿cuáles serían?

No es fácil, pero diría que exigente, comprometida y optimista.

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- La evolución es muy positiva y, además, ilusionante. Ver a más mujeres accediendo a puestos directivos y a Consejos no es solo una cuestión de representación; es la constatación de que hay talento y de que aporta valor. Ahora bien, queda mucho trabajo por delante.

Las cifras hablan por sí solas: aunque la presencia de mujeres en el sector es mayoritaria, solo una parte de ellas ocupa puestos directivos, forma parte de los Comités de Dirección o está presente en los Consejos de Administración. El reto es pasar de

la presencia a la influencia, que esa mayoría se traduzca en decisiones, oportunidades y reconocimiento en igualdad de condiciones.

‘A.A.’- ¿Qué barreras persisten para las mujeres lleguen a posiciones directivas? ¿Has sufrido tú alguna?

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- Una barrera muy habitual —invisible pero real— es el síndrome del impostor. Afecta a muchas mujeres; dudan de si merecen estar donde están incluso cuando los hechos demuestran lo contrario.

Creo que tiene que ver con la falta de referentes, determinados estereotipos, una educación orientada tradicionalmente a la prudencia y un nivel de autoexigencia que, en ocasiones, roza lo imposible. Lo ilustra bien una frase que mi madre me repetía con motivo de mis frecuentes desplazamientos, dedicación y responsabilidad que asumía: “Tienes un trabajo de hombre”. Ella afrontó sola enormes retos personales y profesionales en una época muy distinta y esa expresión resume el marco cultural que hemos tenido que superar.

También lo veo en algo muy



concreto: muchas mujeres no se presentan a una oportunidad hasta sentir que cumplen todos los requisitos. Ese “hasta que no esté al 120% no me presento” sigue siendo un freno. Por eso el reto es doble: que las empresas generen oportunidades reales y transparentes, y que las mujeres se atrevan a dar el paso.

Por suerte, veo en mis hijas y en las nuevas generaciones un avance enorme. Hay más seguridad, más ambición y menos necesidad de pedir permiso. Eso me hace ser optimista.

En lo personal, sí he vivido esa sensación de culpa, esa impresión de no estar todo lo que crees que deberías estar en cada ámbito de tu vida. Con el tiempo aprendes a ponerlo en perspectiva: no se trata de llegar a todo, sino de hacerlo con sentido y de medirnos con justicia.

‘A.A.’- ¿Qué medidas reales impulsan la diversidad y la igualdad?

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- Para mí, la igualdad y la diversidad se demuestran con hechos, no con declaraciones. ¿Qué funciona realmente? La flexibilidad y la conciliación para que

el talento no tenga que elegir. También los procesos de promoción transparentes, el mentoring, la formación y una cultura de corresponsabilidad que deje de cargar el cuidado siempre en el mismo lado.

Porque existe una realidad que no podemos maquillar: muchas mujeres siguen soportando una doble presión. Primero, cuando los hijos son pequeños y la carrera profesional está despegando; después, cuando aparecen responsabilidades relacionadas con padres o familiares mayores. Si el entorno no acompaña, el talento se pierde. Y perder talento femenino no es solo injusto; es ineficiente.

‘A.A.’- ¿Cómo crees que la D&I está transformando a las compañías?

M^a CRISTINA RODRÍGUEZ.- Nadie discute el valor que aporta la diversidad y la inclusión; lo difícil es que se note en la cultura, en lo que se premia y en lo que se tolera. Hay mujeres que dudan de si están listas para asumir altos cargos. Mi mensaje es claro: nadie llega sintiéndose perfecta; se crece en el camino, y no hace falta caminarlo sola.

Mirada al futuro

¿Qué te ilusiona especialmente en esta etapa profesional?

Poder impulsar una transformación desde la experiencia, aportando una perspectiva diferente gracias al recorrido que he tenido la oportunidad de vivir. Además, tengo la suerte de hacerlo junto a un equipo fantástico con el que inicié mi etapa profesional en Prestaciones y que, en gran medida, sigue acompañándome hoy. Por eso volver a esta área ha sido como volver a casa. Es cerrar el círculo y supone un estímulo adicional.

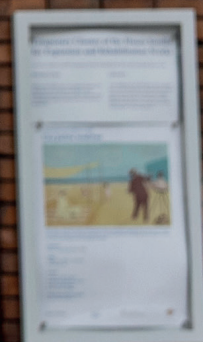
¿Qué legado te gustaría dejar como directiva?

Impulsar y consolidar un modelo diferencial. Me gustaría sentir que he contribuido a esa transformación que forma parte de nuestra visión y que he aportado valor tanto al negocio como a las personas. Pero, sobre todo, me gustaría dejar huella en los equipos con los que trabajo, por mi manera de hacer las cosas y por transmitir la cultura y los valores de Pelayo.

¿Qué consejo darías a una joven para desarrollarse en el sector?

Le diría: adelante y sin pedir permiso. El Seguro es un sector estable, con oportunidades y caminos profesionales muy diversos. Puedes desarrollar tu carrera en áreas comerciales, procesos, finanzas, marketing, jurídico, prestaciones... Además, vivimos una transformación apasionante que abre espacio para aprender, innovar y liderar cambios. Y algo que nunca debemos olvidar: tiene un propósito social muy relevante. Cuando conectas tu trabajo con ese propósito, desarrollas tu carrera con más fuerza y también con más orgullo.

MUSEO SOROLLA



Frases de M^a Cristina que nos inspiran...

“No gana quien hace más proyectos, sino quien acierta dónde poner el esfuerzo.”

“Las empresas tienen que generar oportunidades reales y las mujeres tenemos que atrevernos a dar el paso antes de sentirnos perfectas.”

“El liderazgo tiene sentido cuando ayuda a que otros crezcan y den lo mejor de sí mismos”.