

Universidad Panamericana



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Facultad de Comunicación

Royal & SunAlliance = RSA

Maestría en Comunicación Institucional

Laura Edith Coronado Mayne

México, Distrito Federal

Agosto, 2009

Royal & SunAlliance = RSA

A mediados del 2008 Royal & SunAlliance cambió de nombre a RSA y de Director General, el Ing. Fernando Gómez. Adicionalmente fue realizado un recorte masivo de personal, por lo que tenía que decidir en qué forma y por medio de qué personas se iba a dirigir a sus nuevos empleados para reparar el mal clima organizacional resultante.

Antecedentes

Dentro del sector asegurador había una aseguradora en particular que era conocida por su trayectoria en el mundo del seguro: Royal & SunAlliance, que presumía con ser una con el inicio del mismo. Con 300 años de experiencia en el mercado esta compañía estuvo presente en el mundo desde el año de 1710. Fue fundada en Londres como la Sun Fire Office, donde dio sus primeros pasos como aseguradora centrándose en un solo tipo de seguros: contra incendios.

Esta empresa fue una fusión de tres compañías de seguros: Royal, Sun y Alliance que empezaron sus caminos por separado y en un punto de su historia coincidieron y unieron fuerzas para formar lo que se conoció como Royal & SunAlliance.

En 1710, la compañía de seguros “The Sun”, nació y se convirtió en la empresa de seguros más antigua del mundo, empezó a generar presencia a nivel internacional incursionando negocios en Europa Central. Un siglo después, exactamente en el año de 1824, la compañía “The Alliance” fue fundada y 20 años más tarde, el último ingrediente de este gran conglomerado nació: “The Royal”.

En 1919, “The Royal” se une con la compañía de seguros “Liverpool and London & Globe”, con el fin de obtener una mayor participación en el mercado; en 1959 “The Sun” se fusiona con “The

Alliance”, convirtiéndose en “Sun Alliance and London”, siendo una de las compañías más grandes de seguros.

Son estas grandes compañías, “The Royal” y “Sun Alliance”, que decidieron unirse y así pudieron crear en el año de 1996: Royal & SunAlliance, una de las compañías más grandes de Londres, cuyo consejo directivo se encontraba formado por: Jonathan Mills, CEO de la oficina matriz, Gavin Mitchel, Director Comercial, Patrick Jones como Director de Operación y Howard Haste, Director Técnico; quienes en conjunto coordinaban las actividades y marcaban las pautas generales de la compañía en Londres y en el mundo.

Con el paso del tiempo la empresa se dio cuenta de que, por su nombre, no eran identificados como una compañía de seguros, eran vistos, en la mayoría de los casos, como una cadena hotelera o de cruceros o algo relacionado con vacaciones, por lo que estas dificultades dieron como resultado la decisión de que era necesario cambiar y renovar el nombre de marca. Después de numerosas pláticas y discusiones notaron que era fundamental buscar ayuda profesional para poder tomar la decisión correcta y fue que se decidió realizar un estudio que dio como resultado la propuesta de una imagen fresca y más acorde al negocio: RSA. Por lo que el consejo directivo decidió llevar a cabo el cambio de Royal & SunAlliance Seguros por RSA. (**Anexo 1, La Antigua y la Nueva Marca de Royal**).

Esta compañía, con presencia en más de 30 países alrededor del mundo, entre los cuales están: Argentina, Bélgica, Chile, Colombia, Canadá, República Checa, Finlandia, Irlanda, Reino Unido, Noruega, México, Suecia, Rusia, Arabia Saudita, India, por mencionar algunos, llevo a cabo la transformación de todas y cada una de sus sedes renovando la imagen en forma global.

La oficina matriz se encontraba ubicada en Londres, donde eran establecidas todas las reglas y códigos que debían de obedecer el resto de las demás oficinas alrededor del mundo, dividiendo tanto su función como su enfoque en tres regiones de negocio: Reino Unido (UK), Internacional

(International) y Mercados Emergentes (Emerging Markets). Cada una de estas regiones del negocio estaba distribuida de la siguiente manera:

Reino Unido (UK), era la aseguradora más grande de Inglaterra; dentro de esta región se concentraba toda la operación del mismo país, con una participación del 13% en el mercado, ofrecían productos para proteger el patrimonio, vehículos, vida, salud, responsabilidad civil, empresas, entre otros.

La región Internacional (International) estaban las oficinas de Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Canadá, Irlanda e Italia; donde distribuían todos y cada uno de los productos por medio de la fuerza productora independiente.

Por último, el área de Mercados Emergentes (Emerging Markets), la cual tuvo un alto índice de crecimiento; tenía en su totalidad 20 zonas de operación en Asia, Medio Oriente, los países bálticos y Latinoamérica (siendo aquí la parte en la que entra México).

Con más de 20 millones de clientes en el mundo y un capital humano que en total era de 22, 000 empleados, se caracterizó por haber realizado su trabajo en donde ofrecían respaldo y seguridad a aquellos que buscaban una forma única para proteger sus intereses. Era una empresa enfocada hacia el servicio al cliente orientando cada recurso que se tenía al alcance para el desarrollo y mejora continúa de sus productos, brindando protección y seguridad a los clientes y viendo siempre hacia el desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la comunidad RSA.

Jonathan Mills dentro de RSA, sirvió al público de todo el globo con una amplia gama de productos y servicios, con los que construyó una amplia cartera de clientes misma con la que obtuvo una presencia distintiva en el sector asegurador al haber ofrecido una variedad de los mismos satisfaciendo las distintas necesidades que, una empresa o una persona, necesitaba cubrir y esto era posible gracias a la división que había en dos líneas de negocios: Personales y

Comerciales. Las líneas Personales estaban enfocadas a clientes individuales; las Comerciales ofrecían los mismos productos que las líneas personales pero iban enfocados hacia empresas que aseguraran un número mayor de personas pudiendo usar la modalidad de paquete empresarial y/o colectivo.

Dentro de los productos que comercializaban se encuentran: Seguros para autos, gastos médicos mayores, casa/habitación, empresa, vida, accidentes personales, responsabilidad civil, obra civil, seguro escolar, seguro familiar, de gastos funerarios, por mencionar algunos.

El CEO de Londres, Jonathan Mills, estaba consciente de la importancia de tener un plan de trabajo que estuviera enfocado tanto como a sus empleados y a la comunidad en la que lo realizaban, para lo cual tenían dos programas: Una filosofía basada en las Creencias RSA y un programa de Responsabilidad Corporativa.

Su filosofía que era basada en las creencias les ayudaba a manejar sus acciones hacia sus públicos, tanto internos como externos; estas creencias eran cinco: Calidad en el Trabajo, Hacer lo Correcto, Personas Positivas, Servicio Excelente e Ideas Brillantes. Cada una de estas creencias, juntas, resumían lo que era el actuar de la compañía que desembocaba en el pilar principal de la empresa: Te Mantiene en Movimiento; y las mismas se diferenciaban por tener el sello personal de cada miembro que formaba parte de este equipo. Desarrollando así la imagen y la identidad de RSA.

Respecto al programa de Responsabilidad Corporativa en donde se enfocaban al medio ambiente, la comunidad y el bienestar de los empleados, consistía en apoyo a beneficencias, hospitales, refugiados, pintaban hogares, paredes en lugares públicos, colectas de ropa, comida y hacían programas para el cuidado de la salud de los empleados, y sí un empleado se involucraba en una obra que no estuviera dentro del programa, se veía la forma de cómo cooperar con la misma. Creando la satisfacción, no sólo de las personas a las que ayudaban, de todos.

Un grupo que se concentró en expandir sus horizontes, mantuvo una presencia sólida y veraz, que representaban los puntos clave del actuar de la comunidad RSA, mostrando una imagen unificada de todas las regiones, tanto en Inglaterra como en China, construyendo así lo que se conoció como RSA, Te Mantiene en Movimiento.

RSA en México

El inicio en México empezó en el año de 1941, pero no como Royal & SunAlliance, como La Atlántida, Seguros Generales, por casi 40 años, después fue adquirida por Multibanco Mercantil de México, por lo que su razón social fue modificada a: Seguros Atlántida Multiba, S. A.

Como Seguros Atlántida Multiba no permaneció mucho tiempo, en 1991 el grupo financiero Probursa mostró interés en adquirirlo, lo cual hizo y dio un nuevo cambio al nombre a: Seguros Probursa. Años después llegó el fenómeno de los bancos BBVA, y fue que en 1996 el Banco Bilbao Vizcaya se integra al grupo agregando el BBV * Probursa Seguros.

Como se podía apreciar la compañía cambio de dueños y de nombre por 4 veces; sin detenerse ahí, en el 2001 fue cuando Royal & SunAlliance adquiere Probursa por completo y se convierte en Royal & SunAlliance Seguros.

Todos estos cambios solo trajeron, aparte de los beneficios, movimientos inesperados para todos los empleados de la compañía, por lo que en el 2008 la historia se repetía para algunos, un cambio más de nombre, pero a diferencia de los otros cambios este sólo implicaba cambiar la denominación, lo cual fue bien recibido por la fuerza laboral. Por lo que a partir del mes de abril se implementó el nuevo nombre de la marca: RSA, un cambio global que significó una pauta en la historia de Royal & SunAlliance.

Pero en México todos esos cambios no impidieron que la compañía se encontraba en una de sus etapas más difíciles, mucho antes de cambiar de nombre, como Royal & SunAlliance y un diferente Director General, Antonio Sepúlveda, se cometió el error de asegurar una gran cantidad de hoteles en la costa de Quintana Roo. El problema en sí no era que hubieran asegurado todos esos hoteles, fue haberles dado una cobertura de daños muy amplia, por un costo muy bajo, que al momento en que el huracán Wilma tocó las costas mexicanas en el 2005, afectó tanto a la ciudadanía como a la aseguradora al haber tenido que pagar por todos los daños y por la reconstrucción de los hoteles y las playas, lo que dejó un vacío en los miembros de Royal, la autoestima decayó y fue muy difícil recuperarse del incidente.

Después de esto las cosas no marcharon bien, la administración que seguía bajo el mando de Antonio Sepúlveda, quien dirigía la compañía más hacia su fuerza de ventas, organizaban fiestas y eventos innecesarios que causaban un gasto elevado a cantidades exorbitantes sin ningún control en lo absoluto, por lo que causaban cierto descuido a muchos aspectos, por lo que el funcionamiento de la compañía no era el mismo, y a consecuencia perdió reputación y credibilidad por parte de los clientes. Sin importar que hayan cumplido con el pago de los daños que dejó el huracán Wilma, los clientes no veían conveniente el involucramiento con una compañía que pasó por alto riesgos fundamentales en una zona costera y más aún teniendo la experiencia y el respaldo con el que contaban por haber sido una de las aseguradoras más antiguas en el mercado, Sepúlveda sólo manchó el nombre de la compañía.

Así que después de todo eso, el cambio de marca no sólo fue recibido con diferentes expectativas, y en especial cuando dos meses después de este cambio vino el del Director General, y el Ing. Fernando Gómez se hizo cargo de la compañía en México.

Estas oficinas pertenecían a la región del grupo que era conocida como Mercados Emergentes; toda su operación se regía por las políticas establecidas en el Reino Unido y por la Oficina Regional de Miami, que se encargaba de cuidar y revisar que el funcionamiento de las oficinas de Latinoamérica era el mismo aquí como lo era en Inglaterra. La cohesión que se debió de

mantener, con respecto a la imagen, el trato con el clientes, las políticas internas de la compañía, etc., era observada por ellos.

Con oficinas en Monterrey, León, Guadalajara, Puebla y Mérida, la presencia que tenían en la República Mexicana era consistente, cuidando cada rincón en el que los asegurados y potenciales clientes residían.

La empresa estaba integrada por nueve eslabones; el primero era el área comercial dirigida por el Mtro. Fernando Escalante, que llevaba a cabo toda la atracción, desarrollo y retención de clientes, efectuando la venta de los productos; seguía el eslabón del área técnica, de daños y personas, con sus directores: el Lic. Alejandro Sánchez y la Lic. Argelia Macedo, respectivamente, dentro de esta área se veía el corazón del seguro, donde eran analizados los diferentes negocios que eran rentables para la compañía y cuales no lo eran, con referencia a los riesgos que podían respaldar; después seguía el área de operaciones, a cargo de la cual estaba el Lic. Gabriel Rodríguez, que se encargaba de la emisión de todas las pólizas y que la oficina funcionara correctamente; por último, uno de los eslabones más delicados y fundamentales para toda compañía de seguros era el del área de siniestros, bajo la dirección de José Luís Mendoza, donde él tenía trato directo con el cliente, cuidando y siguiendo de cerca cada una de las eventualidades que acontecían a los asegurados.

Junto con estos nueve eslabones que mantenían en movimiento todo lo que era RSA hacia sus públicos externos, se encontraban las áreas base de la compañía, encargadas de los públicos internos de la misma: finanzas, sistemas, recursos humanos y riesgos. El encargado del área de finanzas era Sergio Horta, con especialidad en temas financieros, él se encargaba de asegurar que toda operación de la compañía fuera rentable y respaldada económicamente; el área de sistemas, encabezada por Fernando Ortiz, veía que todos los empleados de la compañía tuvieran un equipo de trabajo óptimo para así llevar a cabo la realización de sus actividades, en lo que se refiere a la tecnología; el Director de Recursos Humanos, Iván Martínez, era el encargado de coordinar todas las actividades de reclutamiento y selección, comunicación interna, capacitación y ver los

resultados de la empresa enfocados hacia los objetivos tanto personales como empresariales, en sí era el área que se encargaba de cuidar todo el talento humano que trabajó en RSA.

Enfocadas en brindarles servicio a todas las demás áreas y eran las que sustentaban y apoyaban a las demás, ofreciendo un servicio de la más alta calidad para que toda relación que se entablara con el cliente pudiera hacerse de manera clara y transparente, cuidando la satisfacción del mismo.

Cada uno de ellos formaba parte del Comité Directivo, el cual estaba encabezado por el Ing. Fernando Gómez quien implantó una nueva política debido a la historia reciente de RSA. Esta política consistía en que todo gasto, evento, particularidad, suceso, en sí, cada detalle de la compañía tenía que ser aprobado por él; muchos veían esto como un paso hacia atrás para la compañía ya que los procesos iban a tardar más de lo considerado, pero con los errores del pasado no se podía dejar sin cubrir ni el más insignificante detalle.

Con el Ing. Gómez a cargo se dio el inicio de una nueva era para los empleados, un mando diferente, una dirección diferente y una nueva forma de hacer las cosas. Había muchas expectativas al respecto, nadie sabía que pasaría y sobre todo que tanto irían a cambiar las cosas con el nuevo Director. Y en efecto los cambios se empezaron a dar uno tras otro. El principal y más amargo que tuvo que hacer fue el recorte masivo de personal, con un total de 70 empleados liquidados, todos en el mismo día, conocido como el “Día Negro” de la compañía. Esto paso de forma muy repentina y sólo causó una baja en la autoestima de los que sí sobrevivieron.

Entre los empleados que sobrevivieron estaban Claudia Brito, gerente del área comercial, que comentaba: “fue un día que no se pudo trabajar, todos estábamos a la expectativa de que seríamos los siguientes en ser despedidos”, “había psicólogos, ambulancias, todo tipo de ayuda profesional para aquel que lo necesitara”, “los de seguridad acompañaban a cada uno de los ex miembros a sus lugares para que solo recogieran sus cosas y se fueran”.

A finales del año 2008 la empresa no se encontraba en su mejor momento, sin ser suficiente el cambio de Director General, el recorte masivo de personal que hizo y la nueva marca, las oficinas en México se siguieron viendo afectadas; los despidos no se detuvieron después del “Día Negro”, lo cual era de esperarse ya que el Ing. Fernando estaba construyendo y moldeando a la empresa como a él mejor le funcionaba, y a pesar de que la mayoría de los empleados eran nuevos, el ambiente que dejaron los demás lo convertía en uno pesado y nebuloso, las cosas no se veían claras.

Con todo esto, Iván Martínez, el Director del área de recursos humanos se vio en la necesidad de haber creado una nueva estrategia para que el ambiente en el que se desenvolvían todos los empleados empezara a cambiar del color oscuro en el que estaba a uno más claro y uno de los eventos en los que se podría haber logrado esto fue la fiesta de fin de año en donde se buscaba como principal objetivo darle un giro de 360° a la situación; por lo que cambiaron la logística de la fiesta hacia un enfoque en el que no sólo la disfrutaran y la pasaran bien, también se trataba de divertirse y de sacarle algo de provecho; el Director Gómez dio su discurso anual en el que agradeció todo el trabajo realizado en el año que despedían y recompensó ese mismo esfuerzo otorgando unos días de descanso extra que fue para todo empleado un incentivo pues le permitió pasar más tiempo con la familia en fechas como las decembrinas y no cayeron nada mal. También anunció el cambio del código de vestir en viernes, y permitió que se tuviera libertad de ir con ropa más relajada que una corbata o un traje sastre.

Todos estos incentivos dieron pocos y débiles resultados, si bien se relajó el ambiente un poco, pero no duró mucho ya que una vez que se acabaron las fiestas de fin de año, todo volvió a la normalidad y el mismo clima que se creía que había desaparecido nunca lo fue, siempre siguió presente, en menor fuerza, pero no se extinguió.

Los cambios en México seguían, los empleados vivían a la expectativa, ya no podían confiar en que al día siguiente podrían regresar a trabajar, tenían que estar preparados para lo que fuera. Esta

predisposición de todos impedía que el trabajo fuera realizado adecuada y oportunamente. No se veía claro el porvenir de todos los miembros de la comunidad RSA México.

Comunicación Interna y Cambio Organizacional

Al momento en que se dio el cambio a la nueva marca, muchos, en especial el Ing. Fernando Gómez e Iván Martínez, el Director de Recursos Humanos, se concentraban en generar el sentido de pertenencia para poder crear y desarrollar la nueva identidad corporativa; pero la avalancha de cambios repentinos transformaban los esfuerzos: primero se cambió la marca y toda la imagen corporativa; segundo, hay un cambio en la Dirección General; tercero, se da el recorte masivo de personal; todos estos factores, ya fueran en conjunto o por separado, no beneficiaban a la empresa.

Estos cambios ocasionaron que el trabajo se convirtiera en trabajo, era cansado ir, sólo se veían caras largas en los pasillos, era ir a cumplir un horario e irse en el momento en que el reloj marcara las 6 de la tarde. La pregunta que se hacían muchos de los empleados, tanto directores, subdirectores, gerentes, analistas, asistentes, cualquier empleado en realidad, era: ¿si un día terminarían con su carrera profesional en RSA o volverían para quizás dar el último jalón?. La tranquilidad con la que antes se hacía y disfrutaba el trabajo no se volvió a sentir, a pesar de que la mayoría de los empleados eran de nuevo ingreso, llegaban a un clima contaminado, no se podían desarrollar abiertamente sin enfrentar el miedo de los demás empleados a la posibilidad de ser liquidados, mismo miedo que con el paso de los días empezó a penetrar en los empleados de nuevo ingreso.

A pesar de los intentos fallidos por levantar el ánimo, en especial los que hubo en la fiesta de fin de año 2008; hubo más cambios: despidos, contrataciones, todo cambiaba de la noche a la mañana. En la oficina matriz, Jonathan Mills, se ponía cada vez más y más estrictos, por lo que cambiaba las políticas e instauraba más limitantes que, en México, complicaba la eficiencia del negocio. Había clientes potenciales que ofrecían negocios nuevos e interesantes, pero no eran los

que el Ing. Gómez podía aceptar. Por lo que había agentes que preferían llevarse esos negocios con la competencia.

El daño ya estaba hecho, las compensaciones que fueron otorgadas a fin de año no lograron hacer más que olvidar la angustia por un tiempo y las malas noticias seguían circulando. La nueva marca empezó a ser rechazada, no era promovida y la mayoría de los empleados como Jalil Boroa, Subdirector del área comercial, Alicia Cortes, otra de las subdirectoras del área comercial, usaban el nombre de Royal para que los clientes los identificaran más rápido, en vez de referirse como RSA, era Royal, lo cual dificultó aún más que fueran identificados así, si no como Royal, lo cual hacía ver que si los empleados no estaban identificados con el nombre de su propia compañía, era diez veces más difícil que el público externo los conociera así.

Los intentos que hubo con nuevas campañas para poder haber creado un sentido de pertenencia a la empresa y mejorar el clima organizacional no fueron tomados en cuenta, eran vistos como una molestia, no una actividad que generaba convivencia y ratos agradables con los compañeros, eran obligados a participar y era considerado una pérdida de tiempo toda actividad que planeara Iván, el director de RRHH.

Desenvolverse en ese medio no era sano, muchos empleados que sobrevivieron al recorte y permanecieron en la compañía expandían sus horizontes y miraban hacía otras oportunidades de trabajo, en donde las relaciones interpersonales y laborales eran digeribles y atractivas. Enrique Rodríguez, un empleado que sólo duró en RSA nueve meses, prefirió buscar un trabajo nuevo y comentaba que: “no podía ser peor que aquí la carga laboral”. En esos otros lados ir al trabajo era más que sólo ir a trabajar, era ir a disfrutar y dar lo mejor de sí y dejar atrás todo el mal sabor de boca que había dejado la experiencia de trabajar en RSA.

Al darse un análisis de la situación por parte de toda el área de Recursos Humanos, que estaba compuesta por: el director, Iván Martínez, la subdirectora Verónica Campos y las cuatro encargadas del capital humano de la compañía: Elizabeth Nava, Claudia Heras, Cindy Santiago y

Karla Hernández; empezaban a aceptar que ninguno de los planes que habían hecho dieron resultados y se dieron cuenta de que todas las actividades planeadas no eran seguidas por los empleados; si había colectas, nadie cooperaba, si se tenía alguna actividad, nadie quería ser parte de la misma, no llamaban la atención, la comunicación interna empezaba a ser defectuosa y los mensajes se estaban mandando de una forma, pero recibiendo de otra.

Todos los cambios eran hechos a escondidas, si había un ingreso, este mismo no se comunicaba o mínimo en el área a la que ingresaba no se llevaba a cabo una presentación formal; si había un cambio fundamental en la empresa, tardaban meses en notificarlo, se iban enterando poco a poco y por sus propios medios (radiopasillos, rumores, chismes, líderes informales). Los canales de comunicación no estaban bien establecidos, para todo comunicado o información relevante sólo había tres medios internos: pizarrones en cada piso, intranet y correo electrónico, pero los mismos ya estaban saturados. Se usaban para todo, y no atraían al personal, el correo no era revisado y la intranet tenía fallas constantes.

En consecuencia, Iván Martínez, Director de Recursos Humanos, se puso a trabajar con todas las integrantes de su área para poder llevar a la Dirección General, esto es al Ing. Fernando Gómez, una propuesta que ayudara a cambiar la comunicación interna y el clima organizacional. Dicha propuesta fue lanzada pero lo primero que dijo el Ingeniero fue: “Y esto, ¿cuánto le va a costar a RSA, o sea a mi?”, desde ahí ya todo era visto como un gasto y no una inversión. Esta serie de gastos se veían como un desperdicio, por lo que la visión desde ese punto era erróneo y no se quería gastar por miedo a que iba a ser dinero perdido, sin un uso adecuado y rentable para la compañía por lo que la ejecución del plan no fue visto como algo necesario.

Fernando rechazó la propuesta, pero Verónica y las demás seguían intentando replantearse de muchas formas pero nunca accedió, por lo que dejaron de intentar; tenían un presupuesto asignado como toda área de la compañía, y ese presupuesto era con lo único que podían trabajar, pero no era suficiente para todo un año y no fue convincente para los empleados.

Sin el apoyo del nuevo Director General, sin Fernando Gómez, en quién estaba la decisión de modificar el clima organizacional y respaldar la identidad corporativa, no se tenía la inspiración para llevar algo a cabo, los mensajes transmitidos no eran recibidos de la manera correcta, hubo ocasiones que hasta para dar conocimiento de un nuevo aviso recurrieron a hojas impresas a color y eran pegadas en las entradas de cada área de la oficina, en estos casos el mensaje era recibido, pero el cómo era visto el medio que usaban, era diferente, más aún para una empresa global que necesitaba del apoyo de todo su personal para poder salir adelante.

Después de ya casi un año del cambio de marca, la identidad corporativa no estaba bien definida; cada cierre de mes en donde era evaluado el presupuesto de ventas alcanzado con el que debió de ser, era un tache más a la ecuación. La empresa no estaba generando utilidades, todos los cambios en el interior empezaban a verse en el exterior, el tiempo seguía corriendo y sí no se hacía algo al respecto, en la oficina de México se tendrían que dar más explicaciones de las que se debieron de haber dado.

**Anexo 1,
La Antigua y la Nueva Marca de Royal**

La vieja marca



La nueva marca



Solución

Aunque el principal problema era la negatividad del Ing. Fernando Gómez, el Director General, para hacer algo al respecto, el planteamiento y la forma de vender y hacer atractivos los planes de acción era parte de la solución, ya que una vez que se haya elaborado una propuesta, tanto atractiva como realizable, se podría haber cambiado el punto de vista del Ing. Gómez. Así que lo que se tenía que hacer por parte de Iván Martínez, Verónica Campos, Elizabeth Nava y las demás del área de Recursos Humanos, siendo esta área la responsable de toda la Comunicación Interna, debían de manejar sus iniciativas de tal forma que llamaran la atención del Director, para que así el pudiera otorgar el permiso para que los integrantes de esta área le dieran un giro de 360° a la situación y a la compañía en sí.

Estaba en las manos del Director de Recursos Humanos, Iván Martínez, diseñar una estrategia con sus compañeras: Verónica Campos, Elizabeth Nava, Claudia Heras, Cindy Santiago y Karla Hernández, para que los cambios y las nuevas actividades fueran aceptadas y promovidas por el Director General.

Era claro que algo se tenía que hacer si se quería que el negocio creciera y fuera más productivo, pero para que esto se lograra lo principal era el apoyo y el contacto del Director con todos y cada uno de sus empleados, empezando por hacer empatía con ellos, una cosa es ser la autoridad, pero debe de ser la correcta y para lo único que el Ing. Fernando estaba trabajando era para el beneficio del cliente, y no para el beneficio de los suyos y sí su equipo de trabajo no estaba bien, la empresa tampoco lo estaba.

Como primer paso había que construir y formar la imagen del Director General, se debía de cambiar toda la imagen que ya se había creado, “el señor del no”, cambiar su imagen de controlador, de siempre tener el orden por alguien que quiera transformar las cosas en su empresa, que viera en qué y en cómo todas las propuestas que se le estaban manejando eran una inversión, no un gasto, todo dependía en como el mensaje iba a ser entregado y qué medio era usado para eso.

Otro de los cambios que había que hacer era el modo en la que se les hablaba a los empleados. La forma era muy seca y directa, no había empatía en los comunicados, eran fríos y poco cálidos. Por lo que el estilo debía de cambiar, si no se podía cambiar la forma de entregarlos, era lo de menos, pero el fondo debía de ser corregido y mejorado. La comunicación debía de cambiar a una forma más cordial y que hubiera coherencia con las creencias de RSA: Hacer lo Correcto, dar un Servicio Excelente, tener Ideas Brillantes, ser Personas Positivas y demostrar la Calidad en el Trabajo, hablarles con amabilidad y manejar un estilo más llamativo, no sólo mandar el texto, datos duros, combinarlo con una imagen que, juntos se lograra un equilibrio y diera el estilo de la comunicación en RSA.

Se tenía que implementar un medio más de comunicación, ya que probado era que los pizarrones de cada piso no eran leídos, para lo cual se sacaría una revista digital, si el gasto de una impresa no se podía soportar, la opción más factible y realizable era una revista digital. Esta misma tendría un formato dinámico y versátil, con pocas páginas pero con la participación de toda la compañía, ya fuera por áreas o individualmente, todos tendrían la oportunidad de participar. La revista tendrá en particular una sección en donde se trataría el área del mes, todo sobre una determinada área se incluiría en la revista, se publicarían los asuntos y la problemática que fuera relevante para los empleados, convirtiéndose en un modo de motivación, que los atraiga e invite a involucrarse cada vez más, tanto en la revista como en las actividades que llevaría a cabo la empresa. La periodicidad de la revista sería definida dependiendo de qué tanto atrajera o no la atención de los empleados.

A pesar de que los pizarrones no eran vistos ya estaban ahí y se tenían que aprovechar, cambiándolos de lugar a uno más estratégico, que fueran vistos por todos y no se quedaran arrinconados donde en realidad nadie los veía. Poner avisos ahí, pero no sólo información fría, tendría que ser información atractiva y con un gancho para que llamara la atención.

El lanzamiento de campañas en las que los empleados pudieran vivir más la marca y las creencias, involucrarlos más en las actividades de Responsabilidad Corporativa, creando agentes

de cambio que empezaran a modificar el clima organizacional, promoviendo la participación en las actividades que todo el equipo de Recursos Humanos organizara para sus empleados, y hacer que la imagen hacia el cliente final y hacia el cliente interno cambiara al ver a una compañía como una empresa preocupada por el interior y el exterior, estas campañas no podían ser silenciosas, debían de hacer ruido para provocar un cambio en toda la compañía y llegar a cada rincón. Lanzar una en la que se premie por ser la persona que mejor representa cada una de las creencias, ser portador de un distintivo que te involucre más con tú empresa y con la sociedad en la que se desenvuelven.

Los empleados de una compañía son los mejores agentes de la misma, son los voceros que pueden hacer cambiar a RSA y si el Ing. Fernando Gómez respaldara y apoyara toda actividad que se realizara pidiendo el apoyo de todos sus directores, grandes cambios se empezarían a dar en la compañía de seguros más antigua del mundo.

Otra solución, que complementaba a las otras, era el planteamiento y la realización del programa de Responsabilidad Corporativa, un tema fundamental para el grupo que debía de serlo también para México. Por lo que un proyecto de actividades en las que se apoye al medio ambiente, a la comunidad y a la fuerza laboral, ayudará a generar un sentimiento de pertenencia estable y constante, ya que no era sólo hacer algo por la empresa, también se hace algo por el bienestar de uno mismo como por el bienestar de los demás; tomando en cuenta a todos lo que nos rodea.

Y como última estrategia esta la implementación de una tienda de reconocimientos, esta sería hecha con el fin de que los líderes de cada grupo de trabajo tuvieran la posibilidad de reconocer a sus empleados por medio de un distintivo o un detalle que generaría la satisfacción personal al poder ser reconocido por haber hecho algo bien.

La intención estaba ahí para cambiar las cosas, que cambiando el modo de comunicar, innovar en el medio para hacerlo, implementar nuevas ideas, involucrar más al personal de cada una de las áreas era la respuesta para las actividades que se hacían, promoverlas para lograr el grado de involucramiento deseado. Dar la imagen de que RSA era una empresa que se preocupaba por su

capital humano y que vieran que toda decisión tomada era así para el bien de ellos mismos, reflejando en el exterior lo que pasaba en el interior de un modo positivo y benefactor.

Conclusiones:

A pesar de todos los cambios suscitados en RSA, causantes de la situación en la que se encontraban, existía la posibilidad de cambiar y darle la vuelta a la historia que llevaban tan marcada sin importar el tiempo en el que se había dado, nunca es tarde para cambiar lo que salió mal, siempre y cuando este se cambie y no permanezca así. No era un daño irreparable, el punto era saber como repararlo y hacerlo.

Siendo el área de Recursos Humanos la que debía de generar el cambio e impulsarlo, tenían todas las herramientas para poder lograrlo; era el área que conocía a todos los miembros de la compañía, tenía relación constante con cada uno de ellos, sabía quien podría ser un agente de cambio en cada área si se hacía lo correcto y si se le hablaba de forma directa, ya que sin el apoyo de los líderes informales de las áreas y sin el de sus directores (líderes formales), el cambio no iba a ser fácil de lograr.

Es importante que el miedo no llene a las personas dentro de un ambiente de trabajo, uno no se puede dejar intimidar por los demás, hay que decir las cosas como son y enfrentarlas para que puedan ser escuchados y sean tomados en cuenta, en una sola persona puede estar el cambio siempre y cuando esa persona se atreva a darlo.

Esta compañía, al ofrecer productos que representen la seguridad y tranquilidad del cliente, deben de transmitir esa misma imagen hacia el interior, hacia los públicos externos ya se hacía, pero los internos solían ser ignorados y por eso es que el interés decayó. El potencial y la capacidad de cambiar estaba ahí, el chiste era saber como aplicarlo para hacer efectivo el cambio que se buscaba.

Bibliografía

Libros,

Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (Coautor-corporativo), Universidad Latinoamericana (Coautor-corporativo), Universidad Iberoamericana (Coautor), Rebeil Corella, María Antonieta (Coordinador), Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia (Coordinador), “El poder de la comunicación en las organizaciones”, (México, Universidad Iberoamericana: Plaza y Valdés, 1998)

Tejada Palacios, Luís, “Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa”, (Bogotá: Norma, 1987), 204 págs.

Fuentes,

a) Entrevistas.

Entrevista realizadas a Fernando Gómez, director general de RSA, el 27 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Iván Martínez, director del área de recursos humanos de RSA, el 28 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Andrés Pérez, ejecutivo de cuenta del área comercial de RSA, el 28 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Patricia Muños, ejecutiva de cuenta del área comercial de RSA, el 29 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Claudia Brito, gerente del área comercial de RSA, el 29 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Jalil Boroa, subdirector del área comercial de RSA, el 29 de enero de 2009.

Entrevista realizada a Alicia Cortes, subdirector del área comercial de RSA, el 29 de enero de 2009.

b) Webgrafía.

Historia, principios y filosofía de la empresa consultado en: www.rsagroup.com

Historia y filosofía de la empresa en México obtenidos de: www.rsa.com.mx

Historia y estructura de la organización, obtenidos de la intranet.

c) Otros.

Datos proporcionados directamente de la compañía como son el manual de la marca, la guía de las creencias, reportes de resultados, etc.