



Lecciones en el Camino

Perspectivas de Christopher Fazzini

*President and Chief Executive Officer, Group Benefits,
Reliance Standard Life Insurance Company*

E

l 22 de enero de 1984, los Raiders de Oakland hicieron historia con una gran victoria sobre los Redskins de Washington, 38-9, en el Super Bowl XVIII. Pero si hoy preguntas a la mayoría de las personas sobre el Super Bowl de 1984, es más probable que se recordarán sólo al icónico comercial de

TV de Apple, titulado "1984". Aquél comercial lanzó una nueva computadora Macintosh que terminaría cambiando el juego. Chris Fazzini presenció todo eso desde su habitación en la Universidad de St. Joseph en Filadelfia, sin imaginarse que él y Steve Jobs compartirían un momento en el tiempo -por no hablar de una filosofía de gestión.

Hoy, Chris es presidente y director ejecutivo de una compañía de 110 años de antigüedad, con calificación A, que obtiene \$2.5 mil millones en ingresos anuales con \$ 12.3 mil millones en activos. Pero en enero de 1984, estaba a unos meses de ser contratado como aprendiz de ventas por Reliance Standard Life (RSL), que en ese momento solo representaba \$94 millones en primas anuales. Más adecuada para una película de Frank Capra que para el mundo real, la carrera de Chris en RSL ha abarcado más de 34 años, sin interrupciones, desde la proverbial sala de correo hasta la suite de CEO. Desde su perspectiva, las lecciones aprendidas a lo largo del viaje superan con creces el destino final.

Si Quieres Algo Bien Hecho ...

"Supongo que una de las primeras lecciones que aprendí como representante de ventas fue que, si deseas que suceda algo, le corresponde a uno hacer que suceda", recuerda Chris. "El modelo para el éxito fue superarse, saber más y trabajar más duro que el otro". Promocionado rápidamente de representante de ventas a gerente de ventas en la oficina regional de ventas de Pittsburgh de RSL, aprendió rápidamente la diferencia entre la confianza en sí mismo y el liderazgo.

"Hay una cierta cantidad de lo que yo llamaría el efecto de halo", dice. "La percepción de la empresa por parte de los corredores se basa en gran medida en su relación con el representante de ventas o el gerente de ventas. Una buena relación, caracterizada por la capacidad de encontrar

soluciones, resolver problemas y encontrar una manera de llegar al "sí", es algo que uno construye con un corredor a la vez. Desde el puesto del gerente de ventas, observa a sus representantes de ventas hacerse cargo de esas relaciones y es como esperar a ver si el pajarito volará o no. "Como sucede con cualquier líder efectivo que se eleva de rango, cada paso subsiguiente en su carrera requirió nuevos conocimientos, nuevas habilidades y una nueva mentalidad (Figura 1).

Visión y Toma de Riesgos.

La visión de liderazgo de Chris en relación con la marca afecta las decisiones diarias en RSL. De una manera muy real, la marca de una empresa no es algo que se pueda comprar con anuncios de televisión de 30 segundos. La verdadera marca de cualquier empresa se crea en el terreno, en cada oficina, con cada interacción. La diferencia entre una marca fuerte y una débil es: con una marca fuerte la experiencia es consistente, universal.

"En el pasado, no éramos una marca fuerte. Nuestra propuesta de valor cambiaba de una oficina a otra y, a veces, incluso de un representante de ventas a otro representante de ventas", recuerda Chris. "Cuando me mudé a la empresa, aprendí que era necesario tener una visión singular y comunicarla de manera coherente. A veces hasta la náusea. La consecuencia de tener una voz diferente de mercado a mercado es que siempre depende de la persona que gestiona la relación de ventas -lo que no es sostenible-, o que vende el precio, lo que no es el tipo de operador que siempre quisimos ser".

En el campo, fue necesario construir relaciones sólidas con los corredores, como proveedor confiable. Una vez dentro de la sede corporativa, que algunos de sus colegas de campo llamaron no tan cariñosamente el "Puzzle Palace", se volvió igualmente importante para él crear consenso entre pares. En muchos sentidos, esta es la marca de liderazgo más difícil de lograr, influir sin autoridad directa.

"En varios puntos a lo largo de mi carrera me he preguntado, '¿Qué tal si hubiera hecho estas cosas hace 5 años? ¿Hace diez años? ¿Dónde estaría? ¿Dónde estaría la compañía?' "Pero es una especie de juego de cabeza", admite Chris. "Tienes que trabajar a través de donde estás. Tomé

Figura 1

Trayectoria profesional: habilidades requeridas



Fuente: Reliance Standard, 2018.

decisiones en el camino que tomaría de manera diferente dado lo que sé hoy, pero eso no es lo importante. En mi opinión, se debe estar abierto a la información y al cambio, comprometerse a hacer lo correcto y perdonarse a sí mismo cuando una decisión no sale como lo deseas. Entonces, como líder, necesitas inculcar eso en tu gente".

1984

En lo que se convertiría en un meme popular, Steve Jobs dijo: "Mi modelo de negocios son los Beatles. Eran cuatro tipos que mantenían controladas las tendencias negativas del otro. Se equilibraron entre sí, y el total fue mayor que la suma de las partes. Así es como veo los negocios: grandes cosas en los negocios nunca son hechas por una sola persona. Están hechas por un equipo de personas".

En ese sentido, la responsabilidad por excelencia del CEO exitoso es construir no solo un equipo efectivo, sino también una cultura de liderazgo donde las diferentes capas de administración se sientan capaces de tener éxito y se las aliente cuando fracasan. Cuando Chris Fazzini tomó las riendas como presidente a fines de 2016, lo primero que se propuso hacer fue reunir a este equipo, reclutando tanto dentro de las filas como fuera de la empresa, y la industria. "Estaba buscando

personas con visión", dijo. "Después de años de ser parte de la infraestructura de gestión, estaba más que dispuesto a hacer los cambios necesarios si la información objetiva mostraba que había una mejor manera. Y quería personas en mi equipo que compartieran la misma visión, independientemente de si crecieron aquí o en algún otro lugar".

La frase, "así es como lo hacemos", se convirtió en un anatema para el equipo de administración de Chris y ese mensaje se filtró en toda la organización. En poco tiempo, la empresa pasó de una cultura de "negocios como de costumbre" a "todo es posible" (tás. Tomé decisiones en el camino que tomaría de manera diferente dado lo que sé hoy, pero eso no es lo importante. En mi opinión, debe estar abierto a la información y al cambio, comprometerse a hacer lo correcto y perdonarse a sí mismo cuando una decisión no sale como lo desea. Entonces, como líder, necesitas inculcar eso en tu gente".Figura 2). Cuando tomó su sitio como principal del equipo de liderazgo para su primera reunión de planificación estratégica, Chris se encontró con 50-50 de divergencia entre los actores de RSL probados en el tiempo y profesionales bien acreditados de toda la industria y algunos, incluyendo un nuevo liderazgo ejecutivo en Finanzas, Reclamaciones, Servicios de Información, y RRHH.

Su objetivo principal era establecer una misión

Figura 2

Construir una Cultura de Cambio - ¿Cuál es tu papel?



Qué Hacer	Qué Obtienes
<ul style="list-style-type: none"> • Ten una actitud positiva, de "puedo hacer" • Enfócate en lo que puedes controlar • Se audaz • Establece expectativas claras • Haz responsables a las personas • Recuerda la "regla de oro" 	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo directivo abierto al cambio. • Un equipo empoderado, victorias incrementales. • Innovación • Un equipo auto-motivado. • Disciplina, movimiento hacia adelante. • Orgullo por el logro • Respeto -que se ha ganado

Fuente: Reliance Standard, 2018.

corporativa contemporánea y un conjunto de valores que la empresa pudiera construir para otra generación de crecimiento. "Tokio Marine, nuestra empresa matriz, fomenta una cultura que llaman Good Company. Es una forma de hacer negocios, tener éxito en los negocios, pero

también es un conjunto de valores que distingue a cada compañía de Tokio Marine y nos une", afirma Chris. Los tres principios de Good Company son: mirar más allá del beneficio, capacitar a nuestra gente y cumplir nuestros compromisos.

"Una de las formas en que Tokio Marine identifica a las compañías que serían objetivos ideales de adquisición es aplicar la prueba de Good Company: ¿la alta gerencia mantiene los mismos valores fundamentales? Durante el período posterior a nuestra adquisición, a medida que aprendimos más sobre los demás, fue gratificante saber que valoramos las mismas cosas", afirma Chris. "Aún mejor, Good Company nos dio un nombre y una estructura para ubicar las cosas que ya identificamos como una misión crítica para nuestro éxito".

Han pasado 12 meses desde ese primer encuentro y el equipo de liderazgo de RSL está atacando todos los frentes. La colaboración está en su punto más alto, no solo en el nivel ejecutivo, sino en todos los niveles. La comunicación ha sido una prioridad y RSL ha estado cosechando los beneficios de muchas maneras. El compromiso de los empleados, medido en comparación con las compañías hermanas de Tokio Marine en todo el mundo, es fuerte; y el equipo de liderazgo ha adoptado un sólido compromiso con el diálogo de toda la empresa con los empleados en un esfuerzo por mejorar la efectividad operativa y mejorar continuamente la experiencia del corredor y del cliente. Las actividades de responsabilidad social corporativa también están en su punto más alto, con cientos de empleados en todo el país participando en actividades de recaudación de fondos en nombre de la Sociedad Americana del Cáncer, la Cruz Roja Americana, el Hospital de Investigación para Niños St. Jude y otros.

¿Misión cumplida? "No estamos organizando fiestas para nosotros por el momento", dice Chris. "Estamos haciendo lo correcto, por las razones correctas. Estamos invirtiendo sabiamente. Estamos escuchando a nuestros empleados y aprovechando su arduo trabajo y su resistencia. Estamos tratando de dar vida a Good Company. Es un viaje, no un destino ... Y sé algunas cosas sobre viajes".