

CASO DE COMUNICACIÓN INTERNA:

# One L'Oréal

PREMIOS EIKON 2023



**Categoría 07:** Comunicación Interna

**Capítulo:** General

**Título del programa:** “One L’Oréal”

**Compañía:** L’Oréal Argentina

**Área / consultora responsable:** Equipo de Comunicación y Asuntos Públicos de L’Oréal Argentina + Vector C

**Responsables:**

- Mariana Petrina, Julieta Aguirre y Josefina Figueroa (L’Oréal).
- Gabriela Caselli y Florencia Giaquinta (Vector C)

## INTRODUCCIÓN

L'Oréal es una empresa líder en el mercado de la belleza, con presencia desde hace 60 años en el país, más de 700 colaboradores, 4 divisiones y 19 marcas comercializadas.

Luego de que la gestión de comunicación interna pasara a formar parte del área de Com. Corporativa, Asuntos Públicos y Sustentabilidad, y tras ver que trabajaban sin plan, la directora del área quiso conocer las necesidades comunicacionales de la gente y el estado de situación de la CI. A fines de 2021 junto a la consultora Vector C se realizó un diagnóstico cuali-cuantitativo mediante el que se evaluó la experiencia comunicacional a través del análisis de:

- **Mensajes** (cantidades, cobertura de los temas, información faltante e importante, claridad)
- **Vehículos** (frecuencia, calidad y adecuación de los contenidos al canal, credibilidad del formato)
- **Habilidades comunicacionales** (desarrollo en los distintos niveles)

Principales problemáticas encontradas:

1. **Cada división era un silo:** 4 divisiones comunicaban novedades, en lugar de una empresa.
2. La CI se percibía como **mucha, desordenada e ineficiente:** información por triplicado, exceso de notificaciones, no quedaba claro dónde encontrar cada tema ni cómo se vinculaban entre sí.
3. Los temas llegaban al nivel de recordación, pero **faltaba comprenderlos.**

## PROPUESTA Y ESTRATEGIA

Con ese punto de partida nos planteamos llegar a la **meta “One L'Oréal”**: fortalecer internamente la **marca**. Esta meta tenía dos objetivos claros a lograr en un año:

- **Ordenar las comunicaciones** (que el área lograra planificar la CI alrededor de los mensajes clave que quería instalar L'Oréal, para que fueran mejor comprendidos por la gente).
- **Reconstruir la cadena de valor** (que áreas y divisiones tuvieran voz propia pero con un mensaje que persiguiera un mismo propósito, que se identificara a L'Oréal por detrás de cada voz).

La estrategia fue ir “de la convergencia a la divergencia”. Esto se aplicó tanto en emisores como en mensajes y vehículos: se tomó el control de la CI para luego, una vez ordenada, ceder las riendas.

En relación a los canales de comunicación, **teníamos un requerimiento extra: que fueran sostenibles**. Por eso nos apoyamos en vehículos existentes y nuevos, todos con **cero papel**: townhalls, Teams, carteleras, screensavers, intervención de espacios, newsletters y la carta editorial del CEO.

## DESARROLLO DEL PLAN

### **1º ETAPA: CONVERGENCIA (abr 22 – abr 23)**

Se necesitaba establecer criterios: ¿hablaría L'Oréal, sus marcas o sus divisiones? ¿Cuándo hablaría, cómo y por dónde? Para fortalecer la marca L'Oréal había que tomar el control. A esta primera etapa la llamamos **convergencia** y la premisa fue “menos es más”:

- Menos emisores = más orden
- Menos ruido = más impacto
- Menos frecuencia = más atención

### Para ordenar las comunicaciones (objetivo I):

- **Identificamos focos comunicacionales claros** relacionados con las prioridades estratégicas de L'Oréal para el período, lo suficientemente abarcativos para poder enmarcar bajo cada uno todas las comunicaciones internas, motivo por el cual quedaron balanceados entre negocio y personas -lo hard y lo soft-. A partir de este momento, todos los canales del ecosistema interno de vehículos de L'Oréal se identificarían con estos focos y las comunicaciones se ordenarían en base a los mismos, que fueron:
  - Marcas (cambios en los productos, lanzamientos, historia y aniversarios de las marcas o acciones de RSE impulsadas por las marcas).
  - People Experience (comunicaciones sobre talent acquisition, people development, learning y beneficios, así como de cambios o infraestructura que impactan en los colaboradores).
  - Beauty tech (información sobre data e inteligencia artificial, procesos de transformación hacia la venta online y la digitalización, innovaciones tecnológicas en los productos o apps para mejorar la experiencia de compra o de diagnóstico).
  - L'Oréal por el Futuro (acciones de impacto social (como programas relacionados con género, diversidad e inclusión) e iniciativas y noticias de impacto medioambiental).
  - Business Opportunities (resultados de negocio, empleabilidad, estado del mercado y de la competencia).
  
- **Mejoramos el ecosistema de vehículos**
  - Perfeccionamos los Townhalls:
    - Formato innovador con sponsoreo del espacio por parte de las marcas para lograr mayor visibilidad a cambio de productos para sortear.
    - Organización de la agenda en base a los focos comunicacionales.
    - Creatividad para medir la comprensión de lo presentado: incorporamos trivias en vivo sobre los contenidos explicados al finalizar el evento, con kits cedidos por la marcas sponsor como premio.
    - Mediciones de satisfacción al finalizar el evento.
  - Reemplazamos tres newsletters semanales (uno de RH, uno de sustentabilidad y uno del negocio) por uno único:
    - dividido en secciones (focos comunicacionales)
    - con obtención de métricas de apertura y clicks
  - Creamos la carta editorial del CEO anticipando los principales temas del mes por comenzar para que aunque una persona no pueda leer todos los news, se entere de lo más importante.
  - Definimos grillas de pedido para intervenir espacios o reservar screensavers.
  - Reorganizamos la comunicación vía Teams:
    - creamos nuevos canales divididos de acuerdo a los focos.
    - detuvimos todas las notificaciones (hasta el momento en cada nuevo post se arrobaba a todo el mundo).
  
- **Definimos el estilo comunicacional** a través de un manual CI y generamos un manifiesto que especificaba el abordaje interno de cada uno de los focos.
  
- **Acotamos la frecuencia de publicación** de los mails masivos de @comunicaciones para reducir el ruido y poder identificar qué era lo más importante, siempre con una comunicación clara, oportuna, transparente y de calidad.

- **Calendarizamos una mesa editorial** a la que referentes de áreas y divisiones se suman ad hoc dependiendo de las novedades que tengan por contar en el corto plazo, para lograr anticipación en estas comunicaciones.
- **Generamos una reunión semanal con el equipo externo de comunicaciones** (asuntos públicos, sustentabilidad y prensa) para estar siempre al día de las novedades que se comunicaban hacia el exterior y poder salir a tiempo internamente cuando correspondiera.

#### Y para reconstruir la cadena de valor (objetivo II):

- **Asociamos cada foco al propósito organizacional** (“*Crear la belleza que mueve al mundo*”) sumándoles un tagline vinculado con el mismo. Para “Marcas” esta bajada fue *Belleza son productos más presentes*. Para “People experience”, *Belleza es un equipo más comprometido*. *Belleza es tecnología al servicio de las personas y el ambiente* lo fue para Beauty Tech, mientras que *Belleza es un futuro más esperanzador* fue el de “L’Oréal por el Futuro”. Finalmente, para “Business Opportunities” el tagline fue *Belleza es un negocio más fuerte*. Así todas las personas, sin importar rol, nivel jerárquico o área a la que pertenecieran, comenzarían a percibir a la empresa y a sus mensajes como un todo.
- **Dimos cohesión a todas las voces**. Nos propusimos que todas las comunicaciones pasaran por el equipo de CI y fueran “firmadas” por L’Oréal. Esto no significaría no dar voz a los demás equipos. Por el contrario, nos permitiría que todos pudieran hablar pero en una forma coherente (unificando el tono y formas de hablar), ordenada (bajo alguno de los focos CI) y reduciendo la “competencia” interna que existía por protagonizar los mensajes.
- **Incorporamos un sistema de reserva de comunicaciones** de alto impacto con el fin de que no compitiesen entre sí las activations de las áreas y realizamos un acompañamiento y asesoramiento en todas las campañas internas.

**Trabajamos con el Comité de Dirección** para generar el compromiso inicial, y con el nuevo **CEO 100% apoyando la estrategia**: un CEO que llegó con objetivos ambiciosos, y con quien trabajamos codo a codo todo el camino. Para demostrarle resultados nos propusimos **obtener indicadores de gestión, satisfacción e impacto** de cada acción comunicacional, y encuestas de pulso bimensuales realizadas a grupos pequeños y con representatividad de áreas y niveles. La medición fue constante durante todo el proceso.

#### 2º ETAPA: DIVERGENCIA (may 23 – may 24)

Ya ordenados, podemos volver a “ceder” las riendas de la CI. “One L’Oréal” no quiere decir una sola voz. Las voces deben ser múltiples, representar a todas las personas y equipos. Los emisores pueden ser varios si están alineados. Los canales pueden ser más, y pueden ser **electivos según las preferencias** de cada persona. Esta es la principal innovación de la 2º etapa: **comunicación on demand**. Hubo que convergir para ordenar, para luego poder divergir manteniendo el orden ganado.

Hoy esta etapa está a punto de implementarse. Como principales novedades consta de:

- **suscripción de contenidos** para que las personas puedan elegir si quieren recibir comunicados ad hoc con mayor desarrollo de algún tema en específico.
- **vuelta a las notificaciones en Teams** para eventos con deadline y para resúmenes semanales.
- **rehabilitación del mail masivo** para campañas con call to action.

- **refresh estético** de la identidad CI.
- **trivias mensuales** para fomentar más participación en los canales.
- **podcasts** de aprendizajes sobre los proyectos.
- **badges como incentivos** al participar de distintas iniciativas con canjes posteriores.
- **nueva medición** del estado CI.

## **RESULTADOS Y EVALUACIÓN**

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **Orden (objetivo I):**

Logramos “adueñarnos” de la comunicación para que ningún área se “cortara sola”, delimitar temáticas bajo su foco comunicacional, detectar temas noticiables, jerarquizar la información y ordenarla en base a temas clave, planificar frecuencia y canales, lograr previsión y anticipación, y hacer propias las campañas que bajaban a nivel global en cuanto a las decisiones comunicacionales internas para poder dotarlas de sentido de acuerdo a su importancia y al nivel de “competencia” interna por la atención en ese momento. También logramos establecer procesos claros de comunicación, que todos siguieran el mismo proceso ordenado a la hora de pedir la difusión de sus novedades, que supieran dónde encontrar la información y que lo hicieran proactivamente.

#### **Reconstrucción de la cadena de valor (objetivo II):**

Logramos un mayor (re)conocimiento sobre el trabajo de las áreas y divisiones y sus resultados, y que todas tuvieran voz y participación en la CI. También las acompañamos y asesoramos en sus campañas a lo largo del 2022.

En resumen:

#### **AYER**

Muchas formas de hablar →  
3 newsletters semanales →  
Falta de organización comunicacional →  
Reacción antes que previsión →  
Envío de muchos mails masivos →  
Dificultad para encontrar información →  
Exceso de notificaciones en Teams →

#### **HOY**

1 única L'Oréal  
1 unificado  
Claridad y planificación  
Anticipación  
Casilla @comunicaciones más selectiva  
Info. identificable bajo focos CI  
Cero notificaciones (búsqueda proactiva)

### **INDICADORES DE SATISFACCIÓN**

Satisfacción con los Townhalls de **4,69 sobre 5** (vs. 2,6 en 2021).

**88%** expresa que la información de la carta del CEO le sirve para **estar al tanto** de lo que pasa en L'Oréal.

## INDICADORES DE IMPACTO (comparado con 2021\*):

### Orden (objetivo I):

- **Menos ruido**
  - 70% considera que está recibiendo **menos mails** de @comunicaciones
  - 70% dice recibir **menos notificaciones** de Teams
- **Mejor acceso**
  - 65% cree que es más fácil **encontrar la información** que necesita
- **Más alcance**
  - 100% **expresa leer** la carta del CEO\*\*
  - 75% **dice leer** el news semanal\*\*
  - **Open rate de newsletters más alto de la región** (incluye casa matriz)

### Reconstrucción de la cadena de valor (objetivo II):

- **Más representación**
  - Presencia del **100% de las divisiones** en la CI
  - Balance de **todos los focos** a lo largo del año
  - Acompañamiento en **+10 campañas internas**
- **Más comprensión**
  - Mejoró la **recordación y el entendimiento de los focos comunicacionales**

Además la gestión se convirtió en un caso modelo: resultó **benchmark para el resto de LATAM**

\*indicadores basados en el 1º pulso post implementación de la estrategia, tasa de lectura/apertura de canales e indicadores ad hoc

\*\*valores concordantes con tasa de apertura



# ¡Gracias!

---

Para ver ejemplos audiovisuales  
abrir el documento anexo del caso.