

PREMIOS EIKON 2022

Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse Categoría 7: Comunicación interna

Capítulo: General

Título del programa: Una historia de grandeza

Nombre de la compañía o institución: Banco Macro

Departamento, área (consultoras de relaciones públicas u otras en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan: Área Comunicación Interna + BW Comunicación Interna + Inventio Comunicación

Persona/s responsable/s del plan de comunicación: Damián Dibenedetto

Introducción

En Banco Macro somos grandes y estamos cerca.

Grandes, porque somos el banco privado con la mayor cantidad de sucursales a lo largo del país: empleando a 7862 personas, con 1779 cajeros automáticos, 955 terminales de autoservicio, una estructura de 466 puntos de atención y presencia única en 206 localidades. Grandes, porque somos federales. Nacimos en el interior del país y sentimos orgullo de eso.

Y estamos cerca, de las personas y de las comunidades pese a las distancias. Nos importa cada kilómetro de nuestro país, las personas que emprenden y van hacia adelante y, por supuesto, las que integran nuestra organización.

En un contexto mundial de transformación y en un país en permanente cambio, fue a partir de nuestra propia grandeza y cercanía que identificamos que era el momento de avanzar, de ir por más, para seguir siendo el puente que une a las personas con las oportunidades de concretar proyectos.

Para lograr este objetivo, decidimos primero hacer una pausa para reconocernos y replantear nuestra razón de ser.

Con este desafío, desde Comunicación Interna, pusimos al servicio de la estrategia diferentes instancias de escucha y medición, cuyos emergentes potenciaron la necesidad del negocio de replantear y declarar nuestro propósito: “Que la Argentina piense en grande, que piense en Macro”

A partir de allí, y haciendo sinergia con equipos claves estratégicos, comenzamos una gran campaña de comunicación interna, actuando de arriba hacia abajo y de adentro hacia afuera, la cual implicó repensar el mapa cultural de la organización, dando sentido al trabajo que hacemos día a día para ser el Banco que acompaña a la Argentina a pensar en grande.

Propuesta de campaña

Cuando tomamos la decisión de redefinirnos a nivel organizacional, no podíamos dimensionar la magnitud de los desafíos que nos esperaban. Sin embargo, desde el equipo de Comunicación Interna (CI) sabíamos que estábamos haciendo algo valioso y, por eso, decidimos hacerlo de un modo diferente. ¿Cómo?

Nos escuchamos:

Pusimos al servicio del negocio y la estrategia nuestros canales internos de escucha y medición. De marzo a mayo del 2021, realizamos un diagnóstico de CI que incluyó focus groups a 60 personas y 10 entrevistas individuales a líderes de equipo. De sus opiniones se desprendieron afirmaciones como “Somos grandes”, “Estamos en cada rincón del país”, “Estamos siempre cerca, junto a cada persona”.

Esas ideas dispararon nuevas preguntas (¿Quiénes somos? ¿Quiénes queremos ser? ¿Siguen vigentes los valores que enunciamos hace años? ¿Son claros?). Fue entonces cuando, junto con una mesa estratégica conformada por diferentes áreas, se presentó el desafío de expresar nuestro propósito de manera simple.

Nos repensamos:

Iniciamos un camino de introspección para reconocernos y descubrimos que en la grandeza de nuestra esencia estaba el camino a seguir.

La Alta Dirección invitó al área de CI a ser parte de un equipo interdisciplinario con representantes de todo nuestro territorio y consultores externos, para posicionar el propósito de adentro hacia afuera, atendiendo a la necesidad de reformularlo y simplificarlo.

Con el desafío de la pandemia por medio, dedicamos más de 180 horas de trabajo de forma presencial y virtual, para expresar, de manera contundente, nuestro propósito -“Que la Argentina piense en grande, que piense en Macro”- y nuestros cuatro principios no negociables: Protagonismo, Orgullo, Agilidad y Cercanía.

Lo compartimos:

El 23 de noviembre de 2021, en ocasión del primer aniversario del fallecimiento de Jorge Brito, fundador del Banco, nos unimos por primera vez todas las personas de la organización en un evento virtual para relanzar de manera oficial nuestro propósito. Organizamos una transmisión vía streaming en la que nuestro Gerente General, Gustavo Manriquez, lo declaró formalmente. La invitación a pensar en grande y a llevar ese mismo objetivo hacia afuera se debía reflejar en cada acción y decisión.

Para dar continuidad a este lanzamiento, planificamos una campaña de comunicación interna vinculada a esta estrategia, basada en los siguientes objetivos:

Comunicar nuestro propósito y principios.

Internalizar los mensajes claves estratégicos en las personas.

Tender un puente entre los mensajes internos y los externos.

Gestionar el cambio cultural a partir de la redefinición de nuestro propósito.

Para llevarlos adelante, diseñamos un plan de acciones por etapas:

Nov / Dic 2021 - Declaración: Acompañamos el lanzamiento y reforzamos la comunicación del propósito y los principios no negociables.

Dic 2021 / Mar 2022 - Internalización: Realizamos acciones orientadas a la incorporación del propósito y los principios en el equipo, visibilizando su presencia en las tareas diarias e invitando a cada integrante a compartirlo.

Mar / Abr 2022: Trabajamos con los equipos de Marketing acompañando el relanzamiento de nuestra marca institucional con iniciativas de CI.

Nos desafiamos a seguir pensando en grande:

En este camino confirmamos que ser grandes es hacernos cargo de que, más allá del lugar y el rol que ocupemos, tenemos en nuestras manos la enorme posibilidad de proponerle a cada habitante de Argentina que sueñe sin límites.

Por eso hoy, para el equipo de CI, pensar en grande es saber que todo este recorrido es tan potente que amerita, por primera vez, presentar una campaña de Macro en la categoría Comunicación Interna de los Premios Eikon.

Desarrollo del plan

Al definir nuestro nuevo propósito, comprendimos que además de darlo a conocer, era necesario llevar adelante acciones que promovieran su adopción, por parte de nuestra gente, para que lo vivenciaran en su trabajo cotidiano. Estas fueron algunas de las principales iniciativas de CI para cada etapa:

Declaración:

Organización del evento en el que se presentó el propósito e invitación al streaming.

Video institucional con líderes y colaboradores reforzando el propósito y los principios.

Relanzamiento del newsletter mensual "ProMacro" que pasó a ser "Pensá en Macro", junto a una versión renovada en formato podcast.

Ciclo de charlas presenciales entre el Gerente General e integrantes de áreas centrales, y entre el Gerente de Distribución y Ventas con los equipos de toda la red de sucursales del país transmitiendo en cascada el nuevo propósito.

Internalización:

Durante 3 meses realizamos iniciativas presenciales y digitales, reforzando la campaña a través de JAM, nuestra red social interna, con formatos tradicionales, flyers y videos, y otros nuevos como memes, podcasts y gifs; eventos presenciales y grupos de WhatsApp, un canal informal que fue utilizado principalmente por los líderes logrando una viralización exponencial y orgánica de los mensajes. Algunas acciones destacadas de esta etapa fueron:

"Nuestro propósito en persona": Entrevistas a personas que trabajan en Macro haciendo foco en la historia de cada una y destacando el propósito o alguno de los principios.

Invitación a hijos e hijas de cada integrante a dibujar y compartir cómo se imaginaban el propósito. Luego, a través de un video resumen, presentamos las obras de arte.

Incorporación de los 4 principios como categorías para plantear los Objetivos de la Evaluación de Desempeño anual.

Podcast Mes de la Mujer con entrevistas a mujeres del equipo que piensan en Macro y ayudan a otras personas a hacerlo.

Día de la Familia Macro: realizamos los dos primeros encuentros del país en Salta y Rosario, donde la cercanía y el orgullo Macro se hicieron presentes.

Acompañamiento:

Para acompañar a los equipos de Marketing en el relanzamiento de nuestra marca a nivel institucional, alineada con el nuevo propósito, pusimos en marcha diferentes iniciativas de CI orientadas a seguir construyendo la participación al interior de la organización. En esta etapa:

Ambientamos la Torre Macro pintando murales con lettering y todas las oficinas con tótems, ploteos y cartelería digital, preanunciando el lanzamiento del comercial con acciones que sostuvieron la expectativa internamente.

Con una entrevista al Gerente de Bancas Comerciales, compartimos el proceso de creación y conceptualización de la nueva marca externa, y un día antes de su lanzamiento, difundimos internamente el comercial.

Después del lanzamiento externo, compartimos las repercusiones de los medios en JAM, manteniendo así el tema en la agenda.

Resultados y evaluación

Esta campaña de CI se convirtió en un hito para nuestro Banco. Con más de 60 acciones realizadas en 6 meses, logramos un grado de participación inédito que quedó reflejado en los números que superaron las expectativas en cada etapa:

Declaración:

Desarrollamos 6 iniciativas con alta repercusión, comenzando por la declaración vía streaming que contó con 4477 personas conectadas y más de 650 personas que se reunieron para verlo en distintas divisiones. En semanas posteriores, más de 1300 personas de áreas centrales compartieron el ciclo de charlas con el Gerente General, y 5400 personas de la red de sucursales del país y divisionales compartieron este espacio con el Gerente de Distribución y Ventas. El primer número del newsletter "Pensá en Macro" prácticamente duplicó las vistas de su antecesor "Pro-Macro", instalándose rápidamente como canal.

Internalización:

Generamos 32 iniciativas de gran impacto como las entrevistas "Nuestro propósito en persona" que contaron con 6609 visualizaciones y los podcasts del Día de la Mujer que

alcanzaron 179 comentarios en JAM. También contamos con la sorprendente participación de 1300 personas, incluyendo familiares, en los encuentros de la Familia Macro de Rosario y Salta. Y, en nuestro proceso de Evaluación de Desempeño, sumamos los 4 principios no negociables para definir los objetivos anuales de cada integrante de Macro y nos encontramos con 33.983 objetivos expresados en términos de Protagonismo, Orgullo, Agilidad y Cercanía.

Acompañamiento:

Realizamos 14 iniciativas de gran impacto, como la publicación en JAM de las piezas gráficas de “Avant Premiere” del comercial que recibieron 1377 visualizaciones en un solo día y 48 comentarios positivos. Un día antes del lanzamiento del spot en los medios, 184 líderes compartieron el link del comercial a través de WhatsApp logrando la viralización en todos los equipos del Banco.

Más allá de la enorme participación e involucramiento que generó cada etapa de esta campaña, las repercusiones quedaron reflejadas en los números de JAM que, por primera vez desde 2019, se convirtió en un canal verdaderamente participativo. Solo el primer mes de la campaña reflejó un crecimiento del 122% en visualizaciones, 213% en likes y 156% en comentarios, comparado con el mes anterior, tendencia que se sostuvo con el correr de las semanas.

Además, las palabras de nuestra gente durante todo este recorrido nos hicieron descubrir el impacto e interiorización de los mensajes transmitidos:

“Me emociona. Pensar en macro es pensar en la PATRIA, en volver a ser esa Argentina grande que soñaron nuestros próceres y nuestros antepasados inmigrantes. Pensemos en Macro!”.

“Participamos activamente en la vida de los clientes y somos parte... más de lo que creemos. A mí me tocó ayudar a un cliente en una transferencia al exterior para un tratamiento de vientre subrogado. Hoy, cuando viene a visitarme con su hermosa hijita, fruto de ese tratamiento, me dice ‘vos sos parte de este milagro’ y a las dos se nos llenan los ojos de lágrimas”.

Nos proyectamos:

El camino iniciado fue uno de los desafíos más importantes de los últimos años para el equipo de CI. Salimos de la zona de confort y desafiamos las distancias de nuestro extenso país para pensar en Macro estando cerca de todos los equipos, logrando un resultado mucho más grande del que soñamos.

Y como pensar en grande es proyectar a futuro, ya comenzamos a planificar acciones para profundizar todo este trabajo, como el Día del Propósito, una jornada nacional donde celebraremos los hitos de nuestra razón de ser, e Historias de nuestro GRAN valor, para entender cómo cada persona es parte de una cadena de valor que ayuda a los clientes a pensar en grande.