**LIBERTAD: Desafío Aconcagua**

INTRODUCCIÓN

**Los resultados operativos 2019 estaban por debajo de lo esperado, con un atraso presupuestario superior al 45%**

Es decir, acumulábamos sólo el 20% de nuestra rentabilidad estimada. A la vez, se observaba una falta de conciencia sobre esta situación, lo que llevaba a que la organización estuviera “estática”: seguíamos haciendo las cosas como siempre. Como en toda gran estructura, los equipos se sienten contenidos por ese “gran barco” que constituye la empresa, por lo que era necesario informar y generar consciencia sobre esta situación.

Nuestro fin era lograr motivar y movilizar a nuestros integrantes a lograr obtener mejores resultados en el año. Teníamos que generar un plus y salir de la zona de confort.

¿QUÉ HICIMOS?

**De la misma área de Comunicación Interna se identifica la necesidad de implementar un programa. Fue una propuesta de abajo hacia arriba (bottom-up)**

Generamos un programa de motivación + capacitación soportado por acciones de comunicación interna. Así nació el “Desafío Aconcagua”.

Basándonos en una lógica discursiva interna, decidimos crear una analogía entre nuestra situación y la dificultad de escalar la montaña más alta del continente: el Aconcagua. Una vez establecido este paralelismo entre nuestro programa y el montañismo, necesitábamos volverlo una realidad.

OBJETIVOS

**DOS GRANDES OBJETIVOS A LA VISTA: ESCALAR Y APRENDER A ESCALAR**

“Escalar la montaña” (obtener los resultados del año), y “aprender a escalar” (obtener nuevas habilidades para afrontar eventuales montañas en el futuro).

Estos fueron los dos puntos básicos sobre los que diseñamos el programa. Algo importante para tener en cuenta es el desafío que implicaba llevar a cabo esto para un área que no es dirección, y que precisaba generar un movimiento fuera de la planificación en muchos otros sectores.

Esto implicó demostrarle a la gerencia que esto era una inversión, dado que no estaban emitidas las partidas para hacerlo realidad, así autorizaban el presupuesto que el programa precisaba.

**El Programa fue ideado en el marco de una profunda transformación que atraviesa Libertad desde 2018. Un cambio cultural, pensado para pasar de un modelo vertical y orgánico a un modelo horizontal capaz de trabajar con equipos multidisciplinarios por proyecto. Con ese direccionamiento corporativo, se incluyeron como pilares centrales en el programa la capacitación en PMO, SixSigma y metodologías ágiles.**

**Libertad atravesaba un proceso de metamorfosis, orientado hacia la digitalización y profesionalización, lo que implicaba un cambio de los paradigmas tradicionales de trabajo para incluir proyectos interdisciplinarios con metodologías ágiles.**

**PROGRAMA ACONCAGUA - FASE 1. TODO LO QUE TENÉS QUE SABER**

* Es un programa de formación orientado a favorecer la consecución de nuestro plan Estratégico/Táctico 2019.
* Busca consolidar el conocimiento y la formación, para beneficiar la generación permanente de iniciativas estratégicas/tácticas con alto impacto en los resultados y en la Cultura Organizacional.
* Las metodologías que impulsan la sustentabilidad del programa en el tiempo, promoviendo la mejora continua, el trabajo en equipo, la mejora en la comunicación y la gestión de los equipos.

**¿QUÉ NECESITAMOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO?**

* Entrenar para desarrollar nuevas habilidades.
* Incorporar progresivamente conocimiento que nos permita tomar decisiones.
* Tener un objetivo macro, pero saber que debemos ir paso a paso para lograrlo.
* Hablar con expertos, gente que ya lo hizo, y aprender de sus experiencias.
* Preparar el cuerpo y la mente para el viaje.
* Planificar y reconocer los riesgos que implica cada objetivo.
* Elegir un equipo que se potencie y apoye constantemente.
* Tener un Líder que guíe al equipo.

**LANZAMIENTO COMUNICACIONAL: EVENTO “DESAFÍO ACONCAGUA”**

Como instancia de alineamiento, concientización y motivación se diseñaron 2 eventos bajo el nombre de “Desafío Aconcagua”. Uno en mayo, y el otro en octubre.

Se convocó a toda la Administración Central de Libertad, a todos los Directores de Hipermercados y Paseos del país, más todos los mandos medios de nuestras tiendas de Córdoba para que participaran del mismo, reuniendo en total unas 300 personas que pudieron vivir este desafío de manera presencial.

Para ello, se acondicionó el escenario simulando un campamento de montaña, con elementos profesionales de montañismo.

Invitamos a Hernán Luque Colombres, gerente regional de Prudential Seguros, para que nos introduzca en el mundo del montañismo. Realmente necesitábamos tener a toda la organización en la misma sintonía. Hernán tiene una historia particular ya que durante años su padre lo entrenó junto a sus 5 de sus hermanos para subir el Aconcagua. Lograron subir todos juntos (incluido su padre). Hernán nos puso a todos en sintonía con la realidad de la montaña: esfuerzo, sacrificio, situaciones límites, planificación, trabajo en equipo, equilibrio, confianza, liderazgo y por sobre todo una máxima concentración para no perder de vista el objetivo ante la adversidad. Su disertación fue un éxito.

**Link video:** [**https://youtu.be/btQRlVhb288**](https://youtu.be/btQRlVhb288)

**Eje de la comunicación: 4 CLAVES PARA ALCANZAR LA CIMA**

**PARA EL EQUIPO**

ADAPTACIÓN

Renovar prácticas, estilos y formas, aunque hayan sido exitosas en el pasado. Ser consistentes, finalizar los procesos iniciados. Sensibilización del contexto y los recursos. Impulsar una cultura de Mejora Continua.

INTEGRACIÓN

Contar con equipos alineados. Exigir y reconocer resultados en igual medida. El líder cumple el rol del Guía.

GESTIÓN

Planificación sistemática y disposición de herramientas

RUMBO

Definir y mantener el foco estratégico

**PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO**

CRECIMIENTO

Impulsar tu propio crecimiento profesional y tu futuro.

EQUIPO

Que tus opiniones sean en función de los objetivos comunes. Asegurarte que vos y tus compañeros juegan para el mismo equipo.

ESPACIO

Encontrar las oportunidades para hacer lo que mejor podés hacer.

RECURSOS

Tener claro qué se espera de vos, y hacerte con los recursos necesarios para hacerlo.

**CAPACITACIONES - DESAFÍO Y MOTIVACIÓN: APRENDER A ESCALAR**

Durante el encuentro se presentó el Programa de “Capacitaciones Aconcagua” para perseguir el segundo objetivo: *aprender a escalar*. Abarcaba 3 capacitaciones en diversas metodologías de proyectos:

* Gestión de Proyectos (PMO)
* Six Sigma (metodología de diagnóstico reconocida internacionalmente);
* Escuela de Innovación (metodologías ágiles como Design Thinking y Google Design
* Sprint).

PMO estaba pensada para los líderes de la Administración Central, mientras que las otras dos propuestas se anunciaban mediante una búsqueda interna para los 50 cupos (20 para Six Sigma y 30 para la Escuela de Innovación). Los “exploradores” (participantes de estas capacitaciones) iban a salir de proceso de selección. Esto jerarquizó las capacitaciones y generó gran interés por pertenecer a ese grupo. Las convocatorias se hicieron con videos:

Convocatoria Six Sigma (Link: <https://www.youtube.com/watch?v=awB9jhkUWos>) y Convocatoria Escuela de Innovación (Link: <https://youtu.be/cD2Ent0xX-4>).

Hubo más de 100 personas postuladas. Luego del proceso de selección para elegir a los exploradores (todo comunicado continuando con la lógica de la montaña), a los seleccionados se le informó mediante una acción de comunicación en su puesto de trabajo su selección, y a los no seleccionados se les envió una carta del Director de Servicios Corporativos. Durante las capacitaciones, se hicieron más comunicaciones sobre esto para que alcanzaran a toda la organización (a la cultura organizacional)

**FASE 2 - ATAQUE A LA CUMBRE: LLEGAR AL OBJETIVO CON HERRAMIENTAS PARA EL FUTURO**

Llegamos al último trimestre y necesitábamos dar más: el empuje había alcanzado para lograr el 30% del presupuesto. Debíamos lograr el 70% restante en los últimos 90 días del año. Así como el primer encuentro estuvo orientado a promover la Cultura Organizacional, el segundo se pensó como netamente motivacional. En octubre se hizo el “Desafío Aconcagua II: Ataque a la cumbre”, nombre que nace de la disertación de Hernán Luque en el primer encuentro. Él cuenta que la última noche antes de hacer cumbre de la montaña, ya no se duerme porque las condiciones son tan extremas que uno podría morir. Las últimas horas son de calma relativa y preparación para el tramo final, el “ataque a la cumbre”, ya que es la etapa más importante, más extrema y de mayor esfuerzo. Todo esto para nosotros representaba el último trimestre en el que debíamos conseguir el 60% del resultado total de todo el año. Podía decirse que, en ese momento, estábamos en ese último campamento base preparándonos para atacar el objetivo.

**El segundo encuentro tuvo estas características:**

El segundo encuentro tuvo estas características: Redoblamos la apuesta con un invitado externo y trajimos a Jean Maggi (Netflix estrenó una película sobre su vida, producida por Jan José Campanella). Un nuevo video de presentación para profundizar en el concepto y diferenciarlo del primer encuentro. (Link: https://youtu.be/XDzwaTiVClQ) El evento contó con una escenografía del Aconcagua formada por una gigantografía y un cartel de madera a medida (simulando la famosa foto del pie del Aconcagua). Esto se montó posteriormente en una pared de la Administración Central. En el break, se invitó a los colaboradores a dejar su “mensaje para la montaña” simulando la práctica que se realiza en el Aconcagua (con banderines que quedan colgados en la montaña). También se reconoció a todos los “exploradores” por sus capacitaciones.

**GANAR LA CIMA**

Posteriormente, realizamos diversas comunicaciones pero, a fi­n de garantizar que el mensaje llegara a todas las sucursales, decidimos llevar a cabo una acción más contundente: un grupo de directores, que incluía al CEO, visitó todas las tiendas del país (9 provincias) en menos de un mes, llevando el mensaje del Desafío Aconcagua efectuado por los mayores responsables de la compañía.

RESULTADOS

En el último trimestre vendimos el 73% del total de las ventas anuales, logrando cumplir nuestro objetivo.

Cerramos el año por encima del presupuesto proyectado a principio de año, recuperando toda la venta que no tuvimos en los primeros 3 trimestres y sobrepasándola en un 3%.

Las encuestas reflejaron la importancia de haber alineado los objetivos estratégicos de la organización bajo la analogía de la montaña, metáfora que supo graficar la situación e inspirar en la consecución de los resultados.

**¡GRACIAS!**