

# Premios EIKON 2018

## Capítulo Argentina

Categoría N° 7: Campaña Interna

## Título del Proyecto

Conectando Futuro

## Nombre de la Compañía

MetLife Argentina en conjunto con ABCOM

## Responsable por el Plan de Comunicación

**Por MetLife:** Carlos Bargiela, VP y Gerente General Argentina & Uruguay; Federico Crespi, AVP Director de Recursos Humanos Argentina & Uruguay; Santiago Airasca, VP Communications Latin America; Andrea Modarelli, Gerente de Comunicaciones Argentina, Brasil, Colombia & Uruguay; y Agostina Intili, Comunicaciones Internas.

**Por AB Comunicaciones:** Marcela Fons, Laura De Robertis, Dolores López y Eugenia Rivas.



¡Te contamos cómo conectamos futuro en #MetLifeArgentina! Una oportunidad única para Conocer, Vivir, Sentir el cambio transformacional.



## • LA EMPRESA •

MetLife, Inc. fue fundada en Nueva York en 1868, y es líder global en servicios financieros, seguros, productos de retiro y programas de beneficios para empleados, con más de 90 millones de clientes en 50 países. Vivir 150 años implica saber adaptarse a las necesidades de los individuos y tener una gran capacidad para cambiar. Hoy, MetLife está viviendo una de las transformaciones globales más profundas, asumiendo el desafío de impulsar una cultura de innovación a fin de descubrir nuevos negocios y reformular la relación de la industria con las personas, manteniendo su esencia y propósito: acompañar a sus clientes en las distintas etapas de su vida, siendo su constante y permitiéndoles lograr la Libertad Financiera.

A través de sus subsidiarias y compañías afiliadas, MetLife mantiene posiciones de liderazgo en mercados como Estados Unidos, Japón, América Latina, Asia Pacífico, Europa y Medio Oriente. Desde su creación, la compañía ha ido evolucionando y transformándose de manera permanente para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y adaptarse a las demandas del mercado.

En 1909 se transforma en la compañía de seguros más grande del mundo. En 2005 MetLife adquiere Traveler's Life & Annuity y sustancialmente todas las operaciones de seguros internacionales de Citigroup, fortaleciendo su posición de liderazgo. En 2010 comenzó un nuevo capítulo en la historia de MetLife con la adquisición a nivel mundial de Alico, convirtiéndose en una de las compañías de seguros más grandes del mundo.

Este año, MetLife festeja su 150° aniversario, con un nuevo logotipo y propósito de marca global, una nueva estrategia de negocio y orgullosa de trabajar con familias, empresas y gobiernos ofreciéndoles soluciones que otorgan garantías financieras para sus vidas. Es una compañía que tiene la experiencia, recursos globales y la visión para ofrecer certeza financiera para un mundo incierto. Su nombre es reconocido por más de 90 empresas de las top cien del ranking FORTUNE 500® de los Estados Unidos.

## • METLIFE EN ARGENTINA •

A mediados de 1990, MetLife desembarca en Argentina con el fin de brindar soluciones de protección y ahorro de la más alta calidad para millones de personas. La compra de Alico a nivel mundial en nuestro país se manifiesta como la suma de experiencias, conocimientos y un talentoso grupo de profesionales, haciendo que el servicio sea una parte integral de su historia y una preocupación crucial que continúa diferenciándola en el mercado de servicios financieros.

Si bien las últimas décadas no fueron las más propicias para el desarrollo de empresas multinacionales en el país, MetLife Argentina supo desempeñarse y afrontar las diversas crisis que se vivieron. Sin embargo, se mantuvo con un rol pasivo atendiendo al contexto del país y perdiendo de vista la situación de la Compañía Global. De esta manera, la operación local fue quedando aislada de la estrategia global, los objetivos de la región y la transformación cultural que en ellas se venía gestando.

Hacia 2016, la situación en el mercado argentino empezó a cambiar, se flexibilizaron los mercados y se volvieron más abiertos al resto del mundo. Este contexto trajo nuevos aires y mejores perspectivas para MetLife Argentina. Una oportunidad para crecer, incluirse en la región, renovar su Directorio, su clima y apostar a la transformación para conseguir alinearse a la estrategia global.

## • PROBLEMÁTICA •

La desconexión de MetLife Argentina con la región y el resto del mundo no solo se percibía en lo respectivo al negocio sino también en su cultura. La necesidad de sumarse a una agenda transformacional que sucedía en el resto de la compañía trajo consigo la exigencia de cambios a nivel cultural que necesitaron de un equipo de liderazgo nuevo y también de una profunda reforma transversal a todas las áreas.

### RESULTABA NECESARIO TRABAJAR PARA LOGRAR

- ✔ Conectar a Argentina con el resto de la región, incluso con la particularidad de que la casa matriz para América Latina está situada en el país.
- ✔ Trabajar para generar una cultura MetLife Argentina dinámica e innovadora.
- ✔ Desarrollar líderes positivos y legitimados.
- ✔ Materializar la nueva estrategia de negocio al impacto del día a día.
- ✔ Comunicar estratégicamente.

La capacidad de adaptación, predisposición a participar y ofrecer propuestas y sugerencias, combinado con las buenas relaciones interpersonales que descubrimos en MetLife eran nuestro gran aliado para tomar este desafío y hacer frente a la gran oportunidad de generar un terreno propicio para materializar e impulsar el cambio de paradigma que se buscaba.

## El Primer Paso: Conocer

El nuevo equipo de liderazgo junto con el CEO de MetLife Argentina comenzaron a trabajar a mediados de 2017 en sus nuevos roles y decidimos ofrecerles un diagnóstico integral de la situación local en términos de cultura, liderazgo y comunicaciones para sus primeras semanas.

Para conocer con qué realidad nos encontrábamos, avanzamos en una investigación exploratoria basada en focus groups y entrevistas a todas las líneas jerárquicas, complementadas luego con una investigación cuantitativa de tipo descriptiva con el objetivo de validar si los hallazgos descubiertos en primera instancia se extrapolaban a toda la población. De esta manera, obtuvimos una fiel fotografía de la organización en su cultura, comunicación y liderazgo.

**1** Se detectó la ausencia de una cultura **MetLife uniforme** y formas de trabajo heterogéneas en toda la Compañía. **Los colaboradores identificaban una cultura de funcionamiento en silos, con modos de actuar distintos y una falta de sentido de pertenencia.** Mientras tanto, MetLife Global estaba iniciando un proceso de transformación cultural y Argentina debía sumarse.

2

Respecto a los objetivos, metas y transformación del negocio, había un desconocimiento de la dimensión operativa de la estrategia que implicaba una falta de unificación de sistemas y procesos.

Debíamos comunicar la transformación, sumarnos a la estrategia global, la cual significaba cambiar la visión en cuatro cuadrantes:

**De manera de sumarnos a las metas globales de**

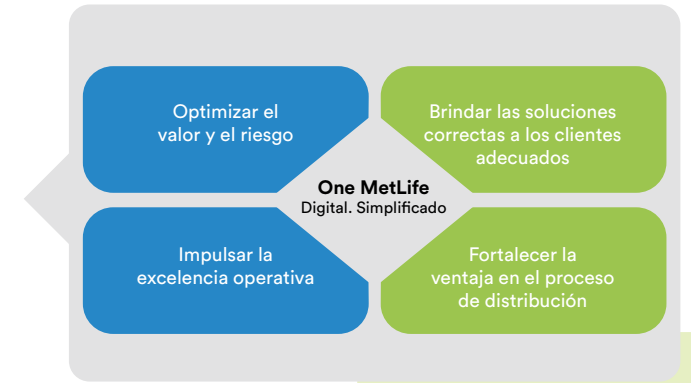
- Construir una compañía más dinámica y flexible que sea capaz de crecer en diferentes coyunturas y, sobre todo, enfocada en el futuro.
- Maximizar el valor en todo lo que hacemos al priorizar todas las oportunidades que se articulan con nuestra estrategia.
- Poner a nuestros clientes en el centro de nuestras acciones y decisiones.
- Anticipar los desafíos del mañana.

3

Otro eje lo constituía el **liderazgo**, ya que observamos que no existía una forma homogénea de liderar, sumado a que el nuevo CEO exigía un liderazgo constante, abierto y activo, siendo él el primero en aplicarlo, lo que producía un gran impacto ya que nunca antes se había aplicado esta forma de trabajar.

4

Por último en cuanto a la **Comunicación Interna** se nos presentaba el desafío de revertir esta situación, logrando transmitir el cambio, conteniendo a los colaboradores y trabajar estratégicamente para **posicionar a Argentina dentro de la región. Comunicar para generar una cultura MetLife dinámica e innovadora, desarrollar líderes positivos y legitimados, y bajar la nueva estrategia de negocio al impacto del día a día. El área de comunicaciones también es nueva dentro de MetLife: se creó hace 2 años a nivel regional y se sumaban personas al equipo en Argentina.**



**AHORA TENÍAMOS LA PROBLEMÁTICA MAPEADA Y DESCUBIERTA, ¡DEBÍAMOS ACTUAR!**

## ¡Manos a la obra!

El desafío era encontrar un concepto que nos permitiera unificar la estrategia y contagiar los atributos clave. Elegimos “Conectando Futuro” para atacar la desconexión entre las áreas y de la operación local con la región y para generar el sentido de propósito detrás de la estrategia de negocio.

¿Por qué **Conectando Futuro**?

**Porque queríamos estar más conectados, trabajar hacia una sola MetLife, íntegra y colaborativa.**

**Conectarnos, también, con nuestra MetLife Global, subirnos a su transformación y su estrategia para ganar en el mercado.**

Hablamos de futuro porque queríamos animarnos a ir por más. Deseamos transformarnos con MetLife Global siendo más digitales y enfocándonos en la calidad de nuestro servicio y contención al cliente. En definitiva, porque empezaba un nuevo camino, con horizontes claros y definidos a los que alcanzar, significaba crecimiento y trabajo en equipo para superarnos y transformar la realidad en Argentina.

# Programa

Propusimos 3 momentos claves que atravesaría el programa, en ellos buscamos **CONOCER → VIVIR → SENTIR**.

## CONOCER MI COMPAÑÍA.

Sus objetivos, sus desarrollos, su contexto, hacia dónde vamos.  
Conocer los proyectos de las diferentes áreas, sus procesos, avances y funciones.  
Reconocer la cadena de valor, reconocer el negocio y reconocernos como equipo.

## VIVIR METLIFE

Vivir su día a día, aportar soluciones innovadoras a problemáticas actuales, compartir y celebrar logros.  
Vivir el equipo MetLife.  
Sentir la intención de motivación, inspiración, involucramiento y participación en todos los proyectos de la Compañía. Empoderar, todos somos dueños, todas las opiniones son válidas.

## SENTIR QUE DEJAN SU HUELLA EN METLIFE

Sentir que dejan su huella en MetLife  
Ser embajadores con conocimientos, valores y herramientas que permitan una cultura del futuro, colaborativa en donde cada uno tiene las habilidades y el espacio para sumar y ganar cada día.

(Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, Ownership, Engagement)



# Conocer

## Encuentros Conectando Futuro

Planificamos 2 eventos anuales para comunicar la estrategia y situación del negocio y convocamos a todos los colaboradores para hacerlos partícipes y protagonistas de los objetivos y resultados logrados en este camino. El VP y Gerente General de Argentina y Uruguay, junto a líderes de Argentina y la región (LatAm), fueron los encargados de contar la situación del negocio en primera persona y de una forma descontracturada, cercana y amigable. Asimismo, los colaboradores tuvieron la oportunidad de plantear sus preguntas, dudas y consultas en tiempo real a través de la aplicación móvil Sli.do. En los eventos internos previos a esta estrategia, los colaboradores no hacían preguntas. La desconexión era tal que sólo algunos directores realizaban pocas preguntas. Esto cambió a partir de “Conectando Futuro”.

Durante el 1º Encuentro Conectando Futuro hubo preguntas, risas, conexión y se realizaron distintas activaciones que reforzaron el lugar de cada colaborador en la estrategia. Durante el 2º Encuentro Conectando Futuro realizado el martes 27 de marzo de 2018, los **225 usuarios activos** realizaron **131 preguntas** con un total de **1786 Me Gusta (Likes)**. El 85% de las preguntas fueron formuladas de forma anónima. A pesar de que no pudieron responderse en su totalidad durante el encuentro, posteriormente los líderes publicaron un documento en el newsletter interno “MetLife News” y a través de la red social “Yammer” que contenía todas las inquietudes y sus respuestas.

Los Encuentros Conectando Futuro seguirán sucediendo en los meses de marzo y octubre cada año, ya que resultó ser una actividad de integración y comunicación en la que nos encontramos toda la Compañía en Argentina, nos conectamos y animamos a trabajar juntos hacia el futuro que todos deseamos.



### 150º Aniversario

- Cumplimos 150 años siendo “ar más protegido”.
- MetLife tiene una historia de innovación, valor, de liderazgo en el mercado.
- Nuestro objetivo es producir un negocio sano en el bienestar de las comunidades y la sociedad en su

# Conocer Vení y Preguntá

Un espacio pensado para contar novedades en un formato mano a mano: una amigable charla entre líderes y colaboradores.

Se trata de una **reunión voluntaria convocada mensualmente** en donde los diferentes líderes de los diversos proyectos en marcha para conectar futuro cuentan las novedades y evacuan las dudas y consultas de los colaboradores que desean participar.

En lo que va del proyecto nos encontramos con Federico Crespi, AVP Director de Recursos Humanos Argentina y Uruguay, Christian Balatti - AVP de Estrategia y Desarrollo de Negocios, Federico García Zúñiga – Director de Operaciones, Ana Carllinni, CIO, Maximiliano Flotta - VP CFO & Actuary Argentina & Uruguay.



### Vivir

#### Tu equipo, ¿cómo conecta futuro?

Esta iniciativa nace con el fin de integrar a los equipos y dar a conocer a toda la Compañía cómo se trabaja en cada área con proyectos vinculados a la agenda transformacional para así conectar futuro.

**¿Cómo hacemos?** Entrevistamos a los equipos, nos cuentan sus proyectos y cómo conectan futuro. Luego publicamos la entrevista en el Newsletter Semanal y la replicamos en el grupo MetLife Argentina de Yammer.

***Ya realizamos 9 notas contando los diferentes proyectos de la agenda transformacional y las experiencias de los colaboradores y líderes en primera persona con una muy buena repercusión.***



### Vivir Charlas Mano a Mano

Queríamos conectarnos, ser cada uno protagonistas de MetLife, trabajar en una organización horizontal, por lo que abrimos un espacio llamado “Charlas Mano a Mano” en donde mensualmente el Gerente General de la Compañía se encuentra con colaboradores de todas las franjas jerárquicas de MetLife convocados al azar. La idea es poder llegar a reunirse con todos los colaboradores en 2018.

### Quarter Vídeos

Creamos material audiovisual, videos cuatrimestrales en donde contamos todas las iniciativas de negocios

**Q1** - Agenda Transformacional: los líderes cuentan cómo MetLife Argentina está conectando futuro.

**Q2** - Posicionamiento de la Propuesta de Valor a los Empleados.

**Q3** - Agenda Transformacional: avance de pilotos y nuevas líneas de negocios.

**Q4** - Resumen 2018 - Perspectivas 2019.



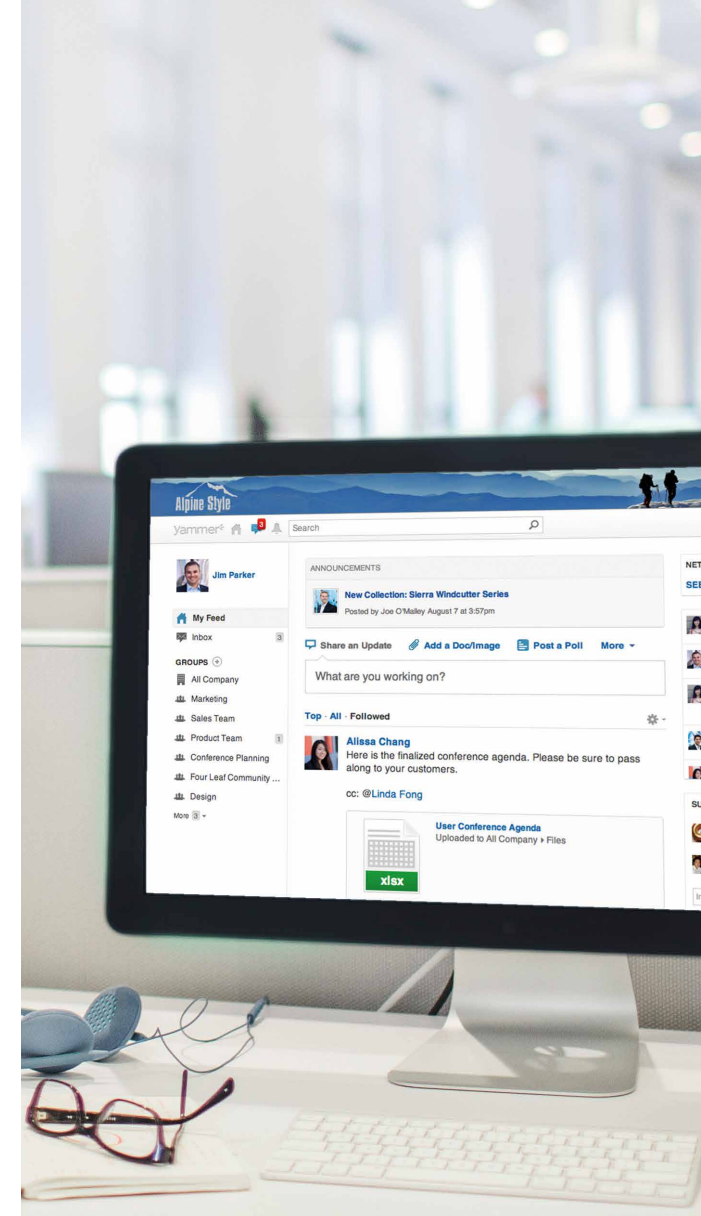
## Sentir

Nos conectamos en Yammer.

Dimos lugar a nuestro primer **canal colaborativo y bidireccional, nuestra red social corporativa en Yammer**. En ella publicamos consignas para nuestros equipos, incentivando a que cada uno nos cuente cómo conectan futuro, cuáles son los proyectos en los que trabajan y cuáles son los cambios que viven para transformarnos y sumarnos a la estrategia global de MetLife.

En la red, también publicamos las notas de equipo, contamos novedades acerca de los festejos por los 150° años de la Compañía a nivel global y seguimos cada uno de los Encuentros Conectando Futuro. También se publicaron las respuestas a las 131 preguntas que se realizaron durante el 2° Encuentro en marzo de 2018. **Los temas más citados fueron: remodelación de las oficinas, desarrollo de nuevos productos y oportunidades de negocios, nuevos canales de comercialización, promoción de los talentos, etc.**

yammer



### Sentir

#### Encuentros de Líderes y Actividades Offsite.

Debíamos **unificar nuestro modelo de liderazgo**, trabajar en él y convertirnos en líderes que inspiren la transformación, que motiven a sus equipo a trabajar conectando futuro y a empoderarlos sacando lo mejor de cada uno de ellos, resaltando sus cualidades y sumándole los valores de la cultura MetLife. Es por esta razón que transformamos un espacio que hasta entonces se utilizaba sólo para comunicar datos del negocio en un **auténtico encuentro donde unificar nuestro modelo de liderazgo y potenciar a nuestros líderes**.

**Realizamos actividades offsites**, nos sumamos a la tendencia de la innovación para **encontrarnos entre Directores fuera de la oficina**, conocer el trabajo de cada equipo y avanzar hacia una organización horizontal en la que todos conozcamos las funciones, tareaa y proyectos de las otras áreas para sumar miradas y trabajar de manera colaborativa.

#### Nuevo Layout

Con la necesidad de sumarnos a la transformación y conectarnos con el futuro, estamos avanzando en cambiar el Layout de nuestras oficinas. Necesitamos de espacios colaborativos, amigables y abiertos, aquellos que fomenten el trabajo en equipo, la inspiración e innovación. Ya estamos trabajando con un equipo de expertos que hacia finales de año nos proveerá de estos espacios, es nuestro desafío comunicar desde el ambiente que somos una nueva MetLife íntegra, conectada y global.



# ¡LO LOGRAMOS!

Trabajamos mucho, atacamos los problemas detectados y tenemos excelentes resultados. Los líderes de la compañía “abrazaron” el programa de comunicación y lo hicieron propio. Todos dicen “estamos conectando futuro”...

## *Descubrimos la realidad.*

Realizamos 5 Entrevistas en profundidad a CM y Directores  
Más de 60 colaboradores de todas las líneas de la Compañía fueron parte de los Focus Groups.  
354 encuestas respondidas (logrando más de un 50% de participación)

## Encuentros Conectando Futuro

- Organizamos 2 eventos anuales para comunicar la estrategia y situación del negocio. Donde participaron el VP y Gerente General de Argentina y Uruguay, junto a líderes de Argentina y la región (LatAm) presentando las novedades y resultados.
- Asistieron 600 colaboradores a cada encuentro.
- Durante el 2º Encuentro Conectando Futuro 225 usuarios activos realizaron 131 preguntas a directores en tiempo real mediante aplicación Sli.do con un total de 1786 Me Gusta (Likes). A pesar de que no pudieron responderse en su totalidad durante el encuentro, posteriormente los líderes publicaron un documento en MetLife News y Yammer que contenía todas las inquietudes y sus respuestas.

## Vení y Preguntá

Ya realizamos 5 encuentros para contar novedades en un formato mano a mano: una amigable charla entre líderes y colaboradores, por donde ya pasaron más de 100 participantes.

- Federico Crespi, AVP Director de Recursos Humanos Argentina y Uruguay
- Christian Balatti - AVP de Estrategia y Desarrollo de Negocios
- Federico García Zúñiga – Director de Operaciones
- Ana Carllinni- CIO
- Maximiliano Flotta - VP CFO & Actuary Argentina & Uruguay.

## ¿Tu equipo, cómo conecta futuro?

Ya realizamos 9 notas a equipos contando las experiencias en primera persona.

- Equipo Asesores Comerciales
- Equipo Producto
- Equipo Sponsors
- Equipo Legales
- Equipo Capacitación
- Equipo Methelps
- Equipo Employee Benefits
- Equipo Estrategia



## Charlas Mano a Mano

De la mano de nuestro Gerente General, ya charlamos con más de 60 colaboradores.

- **Quarter Vídeos**

**14 Directores participando de nuestro primer video Q1:** Agenda Transformacional: los líderes cuenta cómo MetLife Argentina está conectando futuro.

Y vamos por más:

**Q2** - Posicionamiento de la Propuesta de Valor a los Empleados..

**Q3** - Agenda Transformacional: avance de pilotos y nuevas líneas de negocios.

**Q4** - Resumen 2018 - Perspectivas 2019.

## Nos conectamos en Yammer

Ya somos más de 600 usuarios interactuando en nuestra red social interna.

## Encuentros de Líderes y Actividades Offsite.

Compartimos más de 20 proyectos que ya están en marcha  
Realizamos Workshops de capacitación  
Nos encontramos en una Jornada de actualización con el Director Regional.

### **Nuevo Layout**

Estamos avanzando en cambiar el Layout de nuestras oficinas: hacia finales de año serán espacios abiertos y colaborativos, promoviendo el trabajo en equipo, la creatividad e innovación. Es nuestro desafío comunicar desde el ambiente que somos una nueva MetLife íntegra, conectada y global.

# Seguimos Conectando Futuro.

