**PREMIOS EIKON:**

**CATEGORÍA 7: Comunicación Interna.**



Título del caso:
Potenciándonos: Energía y motivación

 para el cambio

*Nombre de la compañía o institución:***FCA Automobiles Argentina**

*Área que desarrolló el Plan:***Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional**

*Persona/s responsable/s del plan de comunicación:*

Cristiano Costa, Alberto Zapata, Alejandra Brinkworth, Federico Blanco, Paola Bergesio, Virginia de la Colina y Carla Ruffini.

**TWITT:** Potenciándonos, involucramiento del 100% de los empleados en una nueva cultura de trabajo para el éxito del Fiat Cronos #Fiat #Argentina

**Título: CASO “POTENCIÁNDONOS: ENERGÍA Y MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO”**

Descripción: Consistió en el desarrollo de un Programa de Involucramiento destinado a todos los empleados de FCA en Argentina quienes, en el marco de un profundo cambio en la cultura de la organización en lo que respecto al estilo de liderazgo y al modo de trabajar, debieron asumir como propio el desafío de fabricar un nuevo modelo de automóvil en tan solo 18 meses. Para ello era necesaria la transformación del Complejo Industrial de FCA en Córdoba en una planta industrial a la altura de los más modernos establecimientos del grupo en el mundo, a través de la innovación y la optimización de procesos, ganar en calidad, desarrollar proveedores, recuperar la capacidad de ingeniería y proyección, además de la capacitación y desarrollo de talentos capaces de asumir los desafíos más exigentes.

**INTRODUCCIÓN**

**FCA (FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES), UNA FÁBRICA PIONERA**

El complejo industrial de FCA en Córdoba es un hito en la historia mundial del grupo y también factor de desarrollo industrial de Córdoba y de la Argentina. Esta fábrica es el símbolo del fuerte vínculo entre el país y la marca, que contribuye a la movilidad y la motorización de la sociedad argentina.

La importante inversión focalizada en la modernización de la planta de Córdoba y en el desarrollo de los proveedores para fabricar y con los más altos niveles de nacionalización de componentes en nuevo Fiat Cronos, generó muchas transformaciones físicas y estructurales en la fábrica, además de la introducción de nuevos procesos y sistemas de producción. También demandó inversiones externas en la expansión e instalación de nuevos proveedores globales, renovando el tejido industrial de la cadena productiva.

La producción y la relación con los proveedores están organizadas a través del World Class Manufacturing (WCM), sistema que se basa en la participación y el involucramiento de las personas para mejorar continuamente los procesos y la calidad a partir de células básicas de trabajo formadas por seis colaboradores y un líder.

La inversión para la producción del Fiat Cronos es una de las más relevantes del grupo en los últimos años y es un hecho significativo en el proceso de reindustrialización de la Argentina.

Desde que se hizo el anuncio para la fabricación del nuevo modelo (conocido como proyecto X6S) solo pasaron 18 meses. La innovación y la optimización de procesos, ganar en calidad, desarrollar proveedores, recuperar la capacidad de ingeniería y proyección, además de la capacitación y revelación de talentos, fueron los pilares que transformaron al Complejo Industrial de FCA en Córdoba en una planta industrial a la altura de los más modernos establecimientos del grupo en el mundo.

**Objetivos generales**

* Involucrar al 100% de los empleados de Fiat Chrysler en Argentina en un proceso de transformación radical en la forma de trabajo diario en la empresa.
* Garantizar el lanzamiento perfecto del nuevo Fiat Cronos, logrando el objetivo en el tiempo estipulado, con los estándares de calidad necesarios y dentro de los costos previstos para el proyecto.
* Adaptar y acercar un nuevo estilo de liderazgo de managers extranjeros a los colaboradores argentinos, evitando resistencias.

**Objetivos específicos**

* Crear una marca para identificar el momento histórico de la compañía y con la cual los colaboradores se identifiquen durante el proceso.
* Implementar un Plan Anual de Comunicación y Motivación para acompañar el proceso de crecimiento de la empresa, los avances del proyecto X6S, facilitando el involucramiento y posicionando a FCA como empresa de éxito.
* Generar instancias específicas de diálogo entre los empleados y el Comité Directivo, para transmitir la visión, estrategia y comportamientos esperados en los líderes para alcanzar las metas.
* Identificar y resolver los puntos que dificultan el proceso de involucramiento y que generan insatisfacción, improductividad y no involucramiento.
* Fortalecer la camaradería y el sentido de equipo en cada una de las direcciones.

**Público externo**

* Autoridades de HR regionales y globales de FCA.

**Público interno**

* Directivos y empleados de FCA Automobiles Argentina.

**Mensaje Clave**

* Argentina es protagonista de un momento histórico para el Grupo FCA, con la instalación de un nuevo modelo producido exclusivamente en el país para exportar a otros mercados. Para lograr los objetivos es necesario transformar de manera radical la compañía, en donde se trabaja con mayor velocidad, de manera integrada y enfocado en el cliente. Solo es posible hacer historia con un equipo motivado e involucrado al 100%.

**Plan de Comunicación:**

Etapa 1 (Abril 2017): Presentación del Programa junto con CEO a la primera línea de la empresa.

Etapa 2 (Abril – Diciembre de 2017): Lanzamiento de Canal Abierto con CEO y Programa Tomamos un Café con Directores.

Etapa 3 (Mayo - Julio 2017): Inicio de Workshops con gerentes y líderes para identificar emergentes sobre el Proceso de Cambio.

Etapa 4 (Junio 2017): Lanzamiento de marca asociada a un evento de alto impacto: Salón del Automóvil de Buenos Aires.

Etapa 5 (Julio 2017): Conformación de Grupos Clima por Dirección.

Etapa 6 (Agosto 2017): Campaña de motivación Proyecto ICT Revenue Cycle.

Etapa 7 (Septiembre 2017): Encuentro de Líderes con CEO. Avance de proyectos y logros del negocio.

Etapa 8 (Septiembre – Diciembre 2017): Campaña de Lanzamiento de nuevos productos a empleados (Jeep Compass y Fiat Argo).

Etapa 9 (Octubre 2017): Lanzamiento Programa Wellness en oficinas Buenos Aires.

Etapa 10 (Noviembre 2017): Campaña Pilares del Cambio FCA y viaje de empleados a Fórmula 1 de San Pablo – Brasil.

Etapa 11 (Diciembre / Marzo 2017): Edición especial House Organ con información del proyecto (confidencial hasta la fecha).

Etapa 12 (Diciembre 2017): Evento “Tiempo de Celebrar” para festejar la exitosa salida productiva de Fiat Cronos con todos los empleados.

**Canales de comunicación utilizados**

**Canales externos**

Los principales medios empleados:

* Presentaciones corporativas.
* Indumentaria y merchandising del Programa.

**Canales internos**

Debido a que el Programa nace con el objetivo de involucrar a empleados y directivos de la compañía su perímetro de influencia estuvo principalmente enfocado hacia el público interno. Para ello se utilizaron todos los canales de difusión del plan de comunicación interna:

* Revista interna (house organ) HF!
* Comunicados vía mail
* Videos con mensajes del CEO
* Publicaciones en Intranet de la empresa - Conectate!
* Pauta del Buen Día – Comunicación Líderes de Producción
* Desayunos con Directivos (Tomamos un Café)
* Canal Abierto de CEO con Líderes
* Encuentro Anual de Líderes
* Workshops con Gerentes
* Eventos externos FCA con participación de empleados
* App para celulares
* Eventos internos para empleados
* Campañas integrales del Programa

**EJECUCIÓN**

El eje se centró en crear un programa macro que englobara todas las acciones destinadas al involucramiento de empleados bajo un mismo mensaje que pudiera transmitir la visión del CEO de la compañía, Antonio Filosa quien llegó a la Argentina a finales de 2016 con el gran desafío de transformar la mentalidad y la forma de trabajo del equipo local para garantizar la exitosa salida productiva del nuevo modelo Fiat Cronos y el logro de objetivos económicos de FCA en Argentina.

El punto de partida fue generar una estructura del Plan de Involucramiento 2017 que permitiera trabajar sobre todos los niveles de la compañía: Institucional, Direcciones / Gerencias, Colaboradores y de manera transversal a todos los públicos. Allí se definieron los principales objetivos de cada eje y las herramientas que se utilizarían para trabajar sobre los públicos de mayor criticidad determinados por la Dirección de Recursos Humanos.

Una vez creada la estructura que soportaría el desarrollo de todas las acciones del año se presentó el segundo desafío: Generar un Branding a partir de un concepto de un directivo extranjero que necesitaba impactar de manera positiva desde su llegada y generar un cambio inmediato en la manera de trabajar. Así nació el programa *“POTENCIÁNDONOS, energía y motivación para el cambio”.* El cual transmitiría velocidad, oportunidad de mejorar de manera sostenible en el tiempo y siempre con las personas en el centro de escena.

Para aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa se decidió adaptar el Plan Anual de Comunicación Interna y Eventos, diseñando todas las acciones dirigidas a empleados bajo un mismo mensaje con el objetivo de instalar el concepto en el imaginario de todos los colaboradores de la empresa.

La difusión se llevó a cabo en una etapa inicial a Líderes de la empresa, quienes eran el principal público afectado por la presión y el impacto que generaba la llegada del nuevo proyecto a Argentina y la dificultades que les generaba en la gestión diaria de sus equipos de trabajo. Luego se expandió a todos los colaboradores a partir del lanzamiento del programa asociado a un evento de alto impacto y aspiracional como la participación en el Salón Internacional del Automóvil de Buenos Aires.

Esta visión del nuevo momento de la empresa en Argentina sería luego reforzada con la definición de los 7 Pilares del Cambio: Integración, Ritmo, Rigurosidad, Calidad, Liderazgo, Desarrollo de Competencias y Garantizar los Resultados que sería comunicado en primera persona por el CEO de FCA para luego ser transmitido a todos los empleados a través de una campaña masiva de difusión.

La llegada de nuevos productos con las máximos estándares de calidad y llamados a tener gran impacto en el mercado, como Fiat Argo y Jeep Compass, se transformaron en espacios perfectos para transmitir la imagen de empresa innovadora y en permanente transformación, de cara al esfuerzo requerido por todas en la etapa final para la salida productiva de Fiat Cronos.

Otro factor clave fue la creación de 12 Grupos Clima, integrados en su totalidad por empleados que de manera voluntaria participan en la organización de acciones de camaradería y clima interno en cada una de las direcciones. Esta acción fue clave ya que la integración entre colaboradores y líderes nació de los propios empleados, en lugar de ser una actividad propuesta por la empresa. Los grupos fueron los encargados de organizar festejos y celebraciones en cada una de las áreas, como cumpleaños, recibidas, asados y también actividades de integración y vida saludable como caminatas outdoor, torneos deportivos internos y además las fiestas de fin de año de cada sector.

A finales del mes de diciembre, una vez iniciada la producción en serie del nuevo Fiat Cronos habiendo alcanzado los niveles deseados en todos los indicadores, cumpliendo con los tiempos y los costos estipulados, los colaboradores vieron reflejado en ese hito el trabajo de mucho tiempo, con gran exigencia y bajo la atenta mirada de los más altos niveles del Grupo FCA nivel mundial. *¿Cómo celebramos semejante logro?* Organizamos una sorpresa especial para los colaboradores, una celebración de alto impacto en las instalaciones para cerrar un año histórico para nuestra empresa con un evento al aire libre, que contó con música, juegos, stands y food trucks despedimos el año a los grande sumando la entrega de la Caja Navideña junto a un presente ideal para la familia.

**Dificultades encontradas y solución**

Una de las principales dificultades que se presentó al comienzo del proceso fue el cambio de casi la totalidad del Comité Directivo y gerencias claves para el desarrollo del Proyecto X6S. Esto no solo generó un gran impacto por el apego de los colaboradores a sus líderes sino porque además el 100% de las personas que tomaron la posición eran de origen extranjero (Brasileros e Italianos), lo que se interpretó en una primera instancia como una falta de valoración y reconocimiento al trabajo argentino.

Este desembarco significó la llegada de un nuevo modo de trabajo, en lo que respecta al liderazgo y la cultura de la organización, y de un estilo de liderazgo con un fuerte impacto en las personas y sus emociones.

*¿Cómo hicimos para afrontar esta transición desde un aspecto positivo?* Nuestra respuesta fue convencer a la dirección de la importancia del diálogo cara a cara, abierto y sincero con los colaboradores. Se acordó una bajada conceptual basada en la transparencia para hablar de la situación: “Una estructura local que gestionaba una planta que llevaba 20 años sin un desarrollo de un proyecto de la magnitud de X6S, no estaba a la altura de alcanzar los exigentes objetivos en los plazos establecidos por el Headquarter Global. Para ello se trajeron de manera temporal a los mejores especialistas de FCA a nivel global, para llevar adelante el planning y mientras tanto formar cuadros de sucesión argentinos para transferir todo el know how a una planta automotriz que se transformaría en un polo productivo de referencia a nivel mundial”.

Esta bajada se llevó a cabo a la gerencia en primera persona por parte del CEO, en el marco del primer Canal Abierto del año en donde se presentó el Planning de X6S y otros proyectos estratégicos del año. Esta información luego descendía en cascada a todos los equipos. Otra instancia en donde se reforzó este mensaje fue en el marco de un ciclo de desayunos Tomamos un Café, del que participaron todos los directores de la compañía en Córdoba y Buenos Aires. En estos encuentros se abrió la posibilidad a charlas de agendas abierta, en donde empleados de todos los niveles pudieron plantear sus dudas y conversar sobre las situaciones que podrían dificultar el alcance de objetivos.

Otra dificultad fue la del recambio en algunas posiciones estratégicas. Sin dudas, la tarea de transformar una empresa en materia tecnológica, proceso y capacidad técnica para fabricar un nuevo modelo, que sería producido solo en Argentina, fue algo muy difícil para muchos empleados. Esto significó que figura claves, especialistas capacitados y reconocidos por sus colegas tomaran la decisión de bajarse del desafío, y que otros colegas tuvieran que asumir ese rol.

*¿Cómo posicionamos a estos colegas ante el público interno?* Asociamos a jóvenes empleados que asumieron grandes responsabilidades y los posicionamos como ejemplos identificándolos con los Pilares del Cambio. Se creó la sección “Historias del Cambio” en la revista interna HF!, en donde a través de un ciclo de entrevistas los protagonistas nos contaron la experiencia que les tocó asumir y como impacto de manera positiva en sus carreras y los equipos que les tocó integrar.

**Problema (causa y consecuencia)**

Uno de los principales problemas fue lograr instalar algunos conceptos en todos los niveles de la organización. Puntualmente, los Pilares del Cambio definidos por el CEO se transformaron en algo muy difícil de instalar en el imaginario y lograr su incorporación en todos los niveles de la organización, incluyendo operarios de producción. La solución fue asociarlo a una acción de gran valor para todo el personal: la participación de un concurso en el que 4 empleados viajarían a la Fórmula 1 de San Pablo y compartirían un fin de semana con colegas de FCA Brasil, siendo una instancia de fuerte integración.

Para ellos diseñamos una campaña de comunicación asociando los Pilares del Cambio a escenas de automovilismo de competición, apelando al fanatismo de los empleados por los “fierros”. Para participar del sorteo todos los empleados debían acceder a una APP, para jugar a una trivia online de preguntas y respuestas para demostrar cuanto sabían del momento del cambio FCA. Aquellos que respondían consiguiendo cierta cantidad de aciertos ganaban la chance de participar. El resultado: más del 56% de la población respondió todas correctas en el primer intento.

**EVALUACIÓN**

A través del desarrollo de un Programa Integral de Involucramiento, que comprendía todas las dimensiones de la compañía y los públicos interno de interés, logramos una comunicación transparente, la motivación, el compromiso y aceptación de todos los colaboradores de un nuevo concepto para FCA en Argentina. Un equipo que en menos de dos años tuvo que asumir el desafío de transformar por completo sus instalaciones, implementar nuevos procesos, superar barreras culturales e idiomáticas, desarrollar un automóvil con las más altos estándares de calidad, modificar la velocidad y la forma en la que se trabajaba hasta el momento favoreciendo la integración y la entrega de resultados en los tiempos estipulados. Todo esto sin perder de vista los importantes resultados económicos logrados en 2017 por la compañía que contribuyeron de manera fundamental a la región y permitieron reposicionar a la Argentina en el mapa estratégico global de FCA.