



PREMIOS EIKON 2014

CATEGORÍA 7: Comunicación Interna

PROGRAMA: Trasplantando el corazón del Banco - Plan de comunicación interna SAP
Banking

ENTIDAD: Banco Galicia

ÁREA QUE DESARROLLÓ EL PLAN: Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos
Humanos

PERSONA RESPONSABLE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:
Rodolfo Zimmermann: Jefe de Comunicación Interna y Gestión del Cambio

COLABORACIÓN EXTERNA EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN: Encender Comunicación



1) INTRODUCCIÓN

Banco Galicia haciendo un diagnóstico vital

Banco Galicia es una organización financiera de capitales nacionales y privados que posee 108 años de trayectoria. Brinda servicios de pago y crédito a 2.735.947 personas y 73.034 empresas mediante una red de distribución presente en todo el país.

En el 2011 el Banco definió, como parte de su estrategia, impulsar un proceso de transformación tecnológica en busca de utilizar soluciones de estándar mundial. En ese contexto, se eligió SAP como solución innovadora en la industria para reemplazar los sistemas centrales que administran los productos bancarios. Esto nos permitirá responder a las exigencias del contexto del país/mundo y a las tendencias en los nuevos hábitos de consumo de forma más saludable, y además potenciará nuestro rendimiento como organización.

SAP Banking es una plataforma tecnológica de clase mundial, con actualizaciones de versión permanentes, que permite establecer estándares en operaciones bancarias y flexibilizar la integración con Clientes y Proveedores. Es un sistema online que agiliza el procesamiento de información y nos prepara para en un futuro próximo operar los 7 días de la semana, las 24 horas. Estas características, nos conducen hacia un cambio Cultural: aprender a trabajar con el estándar y entenderlo como ventaja competitiva.

Sobre la convicción de que SAP es la solución, instalamos en el equipo de proyecto la necesidad de comunicar hacia afuera la importancia de esta transformación tecnológica transversal a toda la organización y la criticidad para el negocio. Se trata de una de las implementaciones más relevantes del Banco en los últimos 30 años.

En nuestra organización entendemos a nuestros Valores - Cercanía, Entusiasmo, Innovación y Compromiso - como la base principal de nuestro accionar individual y organizacional. La gestión diferencial de estos valores se logra cuando los equipos de trabajo se sincronizan a través de un adecuado equilibrio comunicacional y alcanzan resultados distintivos.

Históricamente en nuestra organización las experiencias de implementación de sistemas abrieron una brecha comunicacional opuesta a nuestro valor de Cercanía. Nuestro primer desafío consistió en transformar el mensaje de este nuevo proyecto de Sistemas (intangibles y rígidos) en un concepto más amigable y cercano. Necesitábamos lograr más receptividad de todas las áreas del Banco para que entiendan los mensajes del proyecto.

Frente a este contexto interno, abordar una implementación tan crítica y compleja como la de reemplazar el motor de nuestras operaciones, la comunicación comienza a tener mayor protagonismo en la articulación de acciones e integración de equipos y áreas.

Sumamos entonces un nuevo desafío: lograr sensibilizar a todo el Banco sobre los riesgos del impacto en el negocio y el cliente; y a su vez, comprometer a las personas en todos los niveles de la organización a ser parte del proyecto. SAP no es una implementación de Sistemas, si no que es un proyecto de transformación



de todo el Banco. La complejidad de este desafío se dio en que los beneficios que sirven de mensajes fuerza en un plan de comunicación tradicional no podían verse en el corto plazo.

A medida que avanzaba la implementación, más grande y diverso culturalmente se hizo el equipo de proyecto: más de 350 personas provenientes de distintas áreas del Banco y más de 6 consultoras. El plan de comunicación general se amplió para incluir acciones relacionadas a cubrir las necesidades de este gran equipo como por ejemplo, compartir información del avance del proyecto, contener y fidelizar a los colaboradores por realizar tareas en horarios no habituales entre otras.

Una vez instalado el sistema SAP, las tareas del proyecto consisten en extraer los datos del sistema viejo y cargarlos en el nuevo. A esta acción la denominamos migración y es una de las tareas más riesgosas: mover los datos de las operaciones de todos los clientes. Debido a esto, se definió estructurar la migración en 4 grupos incrementales de sucursales.

En esta instancia, el equipo de sistemas cede su protagonismo: la implementación fue de sistemas, la migración es de las áreas de negocio, ya que el negocio es el responsable de la relación con los clientes y de sus datos.

Esta nueva etapa requirió ejecutar acciones para empoderar al negocio y lograr que participe activamente en las definiciones previas y en la toma de decisiones. Que sienta como propio el proyecto y entienda la necesidad de estar alerta y de conocer los mecanismos de reacción frente a cualquier situación anómala.

La metáfora del Trasplante de Corazón

Para poder concientizar a todos los colaboradores sobre el impacto de la migración de más de 1.900.000 cuentas de clientes, recurrimos a la metáfora de un trasplante a corazón abierto.

La metáfora, con génesis en una actividad de innovación, estableció una analogía de la herramienta SAP con el corazón del cuerpo humano en su carácter de órgano. La primera como motor de funcionamiento de una compañía, el segundo como el órgano central capaz de dar vida a todo el cuerpo humano.

Para transmitir la metáfora, creamos una estética acorde presente en todas las comunicaciones y utilizamos elementos visuales y sonoros de alto impacto. El corazón como elemento visual, los latidos como elemento sonoro y las palabras vitalidad, motor, impulsar, propulsar, latir, ritmo, oxígeno, movimiento, conectar, alinear, pasión, trasplante, cambio, energía como recurso lingüístico de sensibilización.

2) Ejecución

Construimos la metáfora en tres etapas para poder alinear tareas y roles que cada uno de los 5360 colaboradores del Banco debía cumplir durante toda la operación: pre-quirúrgico, trasplante y pos-operatorio.

Pre-quirúrgico.



El pre-quirúrgico fue la primera etapa y contempló la comunicación de los análisis previos, de los pasos para acondicionar el cuerpo del paciente, de la preparación psicológica para soportar el stress y del armado del quirófano con la tecnología necesaria.

El trasplante de la primera sucursal fue fijada para el 12 abril de 2014. Como preparación para ello, el objetivo del primer semestre de 2013 fue el involucramiento de la comunidad de líderes conformada por 100 Gerentes del top management. Se realizó una presentación junto con el video: ¿Qué es SAP? al Comité Ejecutivo, los Gerentes de área. Se entregó a cada uno un guardapolvo y recetarios (anotadores) para que se sumen al equipo médico que llevaría adelante el trasplante. Esta acción se completó cuando ellos hicieron la presentación a todos sus reportes con los guardapolvos puestos. Además, se creó el buzón de correo Proyecto SAP desde el que saldrían todos los mails de comunicación.

Durante este período acompañamos al equipo de proyecto realizando una actividad de innovación para encontrar las mejores herramientas de comunicación y motivación que contemple las características de los distintos equipos internos distribuidos en diferentes espacios físicos. Se definieron y ejecutaron distintas acciones. Por ejemplo, la participación en desayunos con Gerentes de área para compartir avances y reconocer al equipo; un mail semanal contando de forma simple y divertida el trabajo realizado por cada uno de los equipos; la utilización de los vidrios de las salas de reunión como espacio para publicar novedades y avances del proyecto; la creación de un roadmap gigante con los hitos del proyecto en el que cada equipo pudiera destacar sus logros; y la instalación en la agenda del proyecto de un espacio semanal para la celebración de los cumpleaños.

Cerramos el año con una fiesta en la que el CEO y los líderes del Banco reconocieron el camino recorrido por el equipo y los alentaron a encarar con Entusiasmo el 2014, el año del trasplante.

Como apoyo a las tareas de migración, a veces realizadas durante fines de semana completos, creamos salas de relax con pufs y mantas para descansar, provistas con alimentos y vouchers de Starbucks. Publicamos también en la intranet un video donde se muestra al CEO de SAP mundial reconociendo el trabajo realizado por el equipo del proyecto del Banco. Estas acciones en conjunto contribuyeron a mantener el compromiso y el entusiasmo del equipo.

Hacia finales del segundo semestre de 2013 nos enfocamos en comunicar la metáfora en todos los sectores de las áreas centrales y la red de sucursales. Comenzamos con una campaña de intriga en septiembre compuesta por una serie de cuatro videos complementarios de un minuto que se publicaron semanalmente en la intranet del Banco. Develamos la intriga con la publicación del video ¿Qué es SAP? junto a una serie de notas. Finalizamos esta etapa de posicionamiento con la nota Pálpitos que se vuelven latidos publicada en la revista interna del Banco. Esta pieza incluía las fotos de los equipos médicos tomadas en las presentaciones de Gerentes de área.

Hacia el final del pre-quirúrgico se incorporan dos audiencias clave.

La primera, un equipo de referentes de cada área de negocio y soporte del Banco. Este equipo es el responsable de tomar el control de la migración junto con el equipo de proyecto, y se denominó Mesa de Comando.



Cada referente de la Mesa de Comando recibió una carta personalizada que debía remitir a su equipo de trabajo donde detallaba su rol en la mesa. A su vez, se definieron canales y procesos de comunicación especiales para responder de forma ágil y articulada a posibles incidentes, incluso fuera del horario laboral: grupos de mensajería instantánea de Lotus Notes y grupos Blackberry.

La segunda, un equipo de colaboradores y familiares que voluntariamente abrieron cuentas en una sucursal ficticia para operar con el nuevo sistema a modo de prueba para identificar ajustes o correcciones al sistema. Se denominó Comunidad de Amigos SAP.

Esta comunidad exclusiva recibió un kit de bienvenida con el detalle con los roles y las operaciones que debían probar. Se mantenían informados a través de un mail con las nuevas operaciones disponibles o pruebas especiales que debían realizar; por ejemplo, operar todos en un mismo horario. Se creó también un espacio distintivo (minisitio) en la intranet con el objetivo de generar cercanía y compromiso con los integrantes de esa comunidad. En este minisitio se publicaron también las novedades y los avances de las pruebas. Semanalmente los miembros más activos de la comunidad fueron reconocidos con premios especiales: entradas de cine, tarjetas regalo y su foto publicada en el minisitio. Terminada esta etapa realizamos una comunicación por mail agradeciendo la colaboración y adjuntando las conclusiones de las pruebas. La formalización de este cierre incluyó el sorteo de una tablet, y la invitación a seguir el avance del trasplante a través de las publicaciones en los distintos canales. El minisitio posteriormente se reestructurará para dar soporte a todo el Banco en el proceso de migración.

En el primer trimestre del 2014, la comunicación general se enfocó en explicar el proceso de migración con mails y publicaciones en intranet: notas, infografías y fotoperiodismo. Este último recurso nos permitió reforzar la metáfora a medida que nos acercábamos a la migración de la sucursal pionera, como se llamó a la primera sucursal en migrar las cuentas de sus clientes.

Para la sucursal pionera, la primera de 260, se generaron ayudas de trabajo impresas donde se explicaban los puntos a tener en cuenta a partir de la migración y las consultas que podrían recibir de los clientes. También, se trabajó la contención de los colaboradores de la sucursal a través de desayunos, visitas y mails explicando los canales de soporte ante problemas, los procedimientos de reporte de incidentes y los próximos pasos para cada etapa.

En los meses de septiembre, diciembre y marzo el CEO del Banco hizo mención de la importancia del proyecto en el Banco al Día, canal directo de comunicación con los colaboradores. Desde diciembre el Banco al Día tiene un formato de video. Aprovechando este nuevo recurso, se mostró la cercanía del Gerente General con el proyecto, transmitiéndolo desde sucursal pionera.

El trasplante.

El trasplante constituye la etapa más crítica y por la que aún está transitando el proyecto. Consiste en ejecutar exitosamente la migración de los cuatro grupos de sucursales. En nuestra metáfora implica que el foco de la comunicación esté en: verificar que el cuerpo está correctamente preparado para recibir el nuevo corazón, asegurar que cada miembro del equipo médico conozca su rol, definir el monitoreo detallado del



paciente y su estado durante la operación, tener claridad en los procedimientos, puntos críticos y planes de contingencia y en facilitar el trabajo en equipo.

Las acciones de comunicación para el Equipo de Proyecto se continuaron con eje en la motivación y la contención a las extensas jornadas de trabajo. Para ello se siguió con la celebración de los cumpleaños, se crearon 2 salas de juego con ping pong y metegol, se rediseñaron las salas de descanso con nueva estética y elementos. Se prepararon dos pisos para la proyección del mundial, se realizó un PRODE y se realizaron concursos de auto-fotos o selfies por Twitter durante los fines de semana de migración.

La Mesa de Comando por su parte, tomó mayor importancia en esta etapa. Desarrollamos un tablero para comunicar con claridad en sus reuniones diarias el seguimiento y la resolución de incidentes, los logros obtenidos como equipo, incluyendo también un espacio para celebrar los avances y capitalizar las lecciones aprendidas.

Continuamos con el plan de envío de las cartas a los equipos de trabajo de los referentes de la mesa detallando la información contenida en el tablero. Se publicaron en la intranet infografías con identikits de los referentes para darlos a conocer a todo el Banco.

Otra de las audiencias que toma protagonismo en esta instancia es la red de sucursales. Las sucursales son el primer contacto con el cliente y por lo tanto las que mejor preparadas deben estar para el trasplante. Además de las piezas desarrolladas como parte de la comunicación general a todo el Banco se realizaron varias acciones específicas.

Para brindar a todas las sucursales la contención que se dio de forma presencial a la sucursal pionera, se generó un kit para los Gerentes de sucursal que contenía un video, una presentación, un set de preguntas frecuentes y el acceso a más información a través del minisitio. Todos estos materiales fueron pensados para que el Gerente pudiera presentarlos en una reunión con su equipo. Además se publicó un video donde un médico contaba los cambios que se verían a partir del trasplante de la sucursal.

La comunicación general a todo el Banco se intensificó en todos los canales para mantener una presencia constante en la mente de los colaboradores. Complementamos la estrategia con el desarrollo de acciones nuevas como la intervención de la intranet: el logo con la estética del proyecto y una cuenta regresiva para cada fecha de migración. Dentro de las notas destacamos las Historias SAP, que relatan semanalmente anécdotas que surgen de las migraciones y que colaboran a acercar lo técnico con lo cotidiano.

Como recurso de recordación permanente, se actualizaron los protectores de pantalla de todas las PCs con un formato de diario con la estética del proyecto.

También se intervinieron los plasmas de la torre y los edificios centrales para publicar la imagen de un corazón formado por los números de sucursales que se van pintando de rojo a medida que son migradas.

El minisitio se convirtió en un canal de comunicación y consulta de información valiosa tanto para el equipo de proyecto como para todas las áreas del Banco.

El proyecto continúa actualmente en su etapa de trasplante y se prepara a entrar en el pos-operatorio a partir de agosto de 2014.



3) Conclusiones

Como parte del Plan de Comunicación, hemos establecido una serie de indicadores que nos permiten medir y gestionar la efectividad de las acciones.

Utilizamos la aplicación Urchin para medir las acciones realizadas a través de la intranet del Banco. Para ello, escogimos dos indicadores: visitas y páginas visitadas. El primero presenta la cantidad de usuarios que ingresan en las notas o el sitio; y el segundo, permite identificar la navegabilidad, ya que indica el número de veces que se ha visto la página web.

Comenzamos el monitoreo de la publicación de notas en septiembre de 2013 con la campaña de intriga, momento en el que develamos masivamente la metáfora de comunicación del trasplante. Han transcurrido 41 semanas en las que hemos compartido 33 notas en la intranet. Las diferentes publicaciones recibieron un total de 35.847 visitas.

El minisitio luego de 6 meses de funcionamiento, recibió 3.355 visitas y 15.014 páginas vistas. En el primer caso, el indicador comunica que de una población de 5.360 colaboradores del Banco, el 62,6% conoce el espacio. Por otro lado, el segundo dato nos permite identificar que las personas no sólo ingresan por primera vez a conocerlo, sino que recurrentemente lo hacen y recorren las diferentes secciones para informarse, capacitarse y actualizarse sobre el proyecto.

Los videos del Banco al Día en los que se menciona el proyecto, presentaron un total de 3.583 visitas hasta el momento.

Otro indicador del éxito del plan de comunicación es el cumplimiento de los acuerdos para la resolución de los incidentes detectados desde el inicio de la migración.

Definido el nivel criticidad de los impactos, a junio de 2014 sólo se detectaron 158 incidentes, con una efectividad de resolución del 75%. Además, el 77% de ellos fueron identificados internamente por el proyecto y la mesa de comando o por las áreas de negocio. Es decir, que los canales y procesos de comunicación establecidos permitieron la anticipación necesaria para no generar impacto en las sucursales ni en los clientes.

Finalmente, el trabajo realizado desde el plan de comunicación general y de motivación del equipo SAP ha colaborado en la Gestión del Clima Laboral del proyecto incrementándolo en 4 puntos porcentuales. En la Encuesta de 2012, el resultado había sido de 74% y el número en 2013 fue de 78%, superando el resultado general del Banco de 74%.