

FALABELLA

Los valores que todos compartimos
para cumplir nuestro propósito:
Simplificar y Disfrutar más la Vida



Número y nombre de la categoría a inscribirse: N°7 – Comunicación interna

Capítulo: General

Título del caso: Presentación Valores Compartidos Grupo Falabella

Nombre de la empresa o institución: Falabella SA

Departamento, área que desarrolló el plan: Comunicaciones Internas y Cultura

Persona/s responsable/s del plan de comunicación:

Fabián Guzmán - Subgerente Comunicaciones y Cultura Grupo Falabella.

Claudio Bustos – Planner estratégico agencia CBR

1.- INTRODUCCIÓN – Diagnóstico

Falabella somos una marca corporativa que reúne como ecosistema a varios negocios de distintas industrias: Falabella Retail, Sodimac, Tottus, Mallplaza, Banco Falabella, FPay, Open y Falabella.com. El grupo emplea cerca de 95 mil colaboradores en nueve países: Chile, Perú, Argentina, Uruguay, Brasil, Colombia, México, India y China.

Con 134 años de existencia estamos viviendo una de las mayores transformaciones de nuestra historia. Esto implica movernos de trabajar por unidades de negocio independientes a ser un ecosistema físico/digital integrado, de cara a una experiencia de compra más simple para todos nuestros clientes.

Para lograr esta transformación es necesario que los colaboradores entiendan el sentido, se sientan parte de algo mayor, empezando por compartir todos una misma cultura que nos identifique. En Falabella establecimos de manera colaborativa las bases de la cultura que deseamos. Eso implicó que tuvimos que definir un Propósito común y **Valores Compartidos** para todos los negocios y países donde operamos.

Trabajar en un **Propósito** común desafía a Falabella a reinventarse, afianzando **cuatro Valores Compartidos** que son la base para alcanzar dicho propósito. No se trata de nuevos valores, sino de una evolución. Implica transitar hacia una nueva realidad e instalarse de la mejor forma hacia el futuro.

¿Por qué trabajar Valores Compartidos para empresas de diversas? Porque permite abrir un espacio de encuentro entre los intereses que tiene Falabella, siempre con el cuidado de mantener la identidad de cada negocio.



2.- Propuesta / Enunciado de campaña

Para fomentar la cultura compartida e incentivar a que los más de 95 mil colaboradores se sientan parte de un solo y gran Falabella, estamos convencidos que esta transformación comienza desde los líderes (7 mil aproximadamente), siendo ellos los principales agentes de cambio. Se creó una estrategia comunicacional que tiene un pilar transversal corporativo y otro segmentado por cada Unidad de Negocio con lo que buscamos cuidar las propias identidades.

Desarrollamos un plan completo de comunicación que incluía: relatos, mensajes claves, videos, piezas de endomarketing y una “Agenda de Liderazgo” que es una guía de conversación para que los líderes compartan con sus equipos de manera alineada a los mismos mensajes y actividades sobre un tema determinado. Esta Agenda, cuya temática va cambiando cada tres meses, impulsa a generar conversaciones para fomentar entre los equipos distintos aspectos de la cultura compartida de la compañía.

La primera agenda fue sobre el propósito compartido “Simplificar y Disfrutar más la Vida” y buscaba dar a conocer dicho propósito. En marzo de 2023 lanzamos la campaña comunicacional de **Valores Compartidos**, como una segunda parte post lanzamiento del propósito. Esta ola comunicacional también tuvo como pieza fundamental una nueva “Agenda de liderazgo”. Para ello se entregó a los líderes un documento en formato digital simple para que pudieran compartir con sus equipos. Acá buscamos que las personas conozcan los 4 valores, entiendan que son el marco de acción que nos permitirá alcanzar el propósito, y comiencen a reconocer los comportamientos asociados a cada uno de ellos. Este documento se trabajó en tres idiomas (español, inglés y portugués) para así abarcar las lenguas de los públicos objetivos. Además, en esta agenda se plasmó la diversidad de las personas que componen el grupo Falabella.

Estos 4 valores y sus comportamientos asociados fueron construidos colaborativamente con colaboradores y líderes de todo el grupo.

Desarrollamos distintas acciones involucrando a más de **500 personas** para la construcción de los Valores Compartidos:



(*) Infografía de distintas acciones y participantes en la construcción de los valores compartidos



Objetivos estratégicos y comunicacionales:

- 1.- Generar una campaña que permita llegar a todos los colaboradores propiciando el entendimiento y la apropiación de los Valores Compartidos en todo el ecosistema Falabella, como marco de acción para alcanzar nuestro propósito de “Simplificar y Disfrutar más la Vida”.
- 2.- **Desarrollar una estrategia para la Ola 2 de comunicación** de la Agenda de Liderazgo, que incluya lanzamiento, definición de tipo de dinámica/interacción de los líderes con sus equipos, tipo de seguimiento e ideas de reforzamiento y/o mantención durante 3 meses.

3.- Desarrollo/ Ejecución del plan

3.1 Estrategia comunicacional transversal/corporativa:

Se desarrolló una estrategia comunicacional transversal enviada desde el corporativo a todos los negocios y países. Esta estrategia consto de:

3.1.1 Mesa Redonda

El lanzamiento de la campaña se realizó en el evento interno online llamado Mesa Redonda, que fue transmitido a los más de 95 mil colaboradores de Falabella (en todos los negocios y países). Fue dirigido por el Gerente General corporativo de Falabella y participaron algunos movilizadores de cultura.

Fue realizado en el Centro de Distribución de falabella.com en Chile, para estar más cerca de nuestros equipos de operaciones.



3.1.2 - Documento digital “Agenda de liderazgo” (Ola 2)

Se trabajó en un documento digital entregado a los líderes de Falabella para presentarles los Valores Compartidos y material para trabajar con sus equipos. De esta forma, se pudo contar con un solo sistema que unifica los mensajes y el trabajo que se hace en las diferentes empresas.

El documento contenía diferentes elementos para entregarles una completa información a los líderes:

- Video en que Ricardo Ríos, Gerente Corporativo de Personas del Grupo Falabella, explica los valores y el importante rol que tienen en la cultura interna para responder de manera ágil y asertiva a las necesidades de los clientes y el mercado.
- Video madre en que se presentan los Valores Compartidos de manera general y videos cortos sobre cada uno de los valores y sus conductas asociadas. Estas piezas fueron protagonizadas por colaboradores de la compañía y reflejaron su diversidad.
- También se refuerza cada valor apoyándose en cápsulas de videos. Estos contenidos fueron llevados a conductas simples de comprender y recordar:
 - **Somos un solo equipo**
 - **Nos movemos ágilmente**
 - **Nos apasionamos por el cliente**
 - **Cuidamos el futuro**
- La agenda incluyó una invitación a que los líderes puedan compartir los valores con sus colaboradores.
- Se construyó una plataforma web con tres agendas (en español, portugués e inglés) en formato E-Book con visualización y descarga de forma simple de los videos y documentos necesarios para poder difundir la información a los equipos.



<https://agendaliderazgofalabella.com/spanish/>

<https://agendaliderazgofalabella.com/portugues/>

<https://agendaliderazgofalabella.com/english/>

3.1.3.- Evaluación Ola 2 de comunicación

Se incluyó una evaluación para que los líderes pudiesen medir qué tan cerca están como grupo de cada valor planteado y así poder gestionar la cultura al interior de cada negocio.

3.1.4.- Webinar Valores Compartidos

Con el objetivo de comunicar e involucrar primero a los jefes de Recursos Humanos de operaciones y Oficinas Centrales realizamos este evento online. Asistieron más de **400 personas**.

3.2.- Estrategia comunicacional segmentadas por negocio:

Dos meses antes del lanzamiento de la campaña, generamos una Mesa de Trabajo Regional con las contrapartes de comunicaciones internas de cada negocio y país para implementar la estrategia comunicacional. Se entregó un kit genérico con los principales mensajes, videos y piezas gráficas para que ellos pudiesen adaptar y apropiar dichos mensajes. Se pudo masificar y participar en la agenda de los respectivos procesos comunicativos. Esto permitió llegar de forma simultánea a los más de 95 mil colaboradores en los nueve países donde operamos.

Tuvimos el desafío de cuidar comunicacionalmente la migración de los valores existentes en cada negocio a los Valores Compartidos, ya que en algunos casos estos estaban fuertemente arraigados, como lo fue el caso de Sodimac.

Se sube como anexo algunos ejemplos de instancias de comunicación por Unidades de Negocio.

3.3 LinkedIn:

Mostramos el video principal de los valores. También realizamos un Challenge #ValoresFalabella en nuestro LinkedIn donde participaron todos nuestros negocios. Cada uno, representó un valor y nos contó porque lo eligió de acuerdo con su estrategia, personalidad y foco para 2023.

Horario	Fecha	Career Page
10:00 a. m.	13-mar	Falabella Corporativo
12:00 p. m.	13-mar	Falabella FIF
2:00 p. m.	13-mar	Sodimac
4:00 p. m.	13-mar	Falabella Retail
5:00 p. m.	13-mar	Falabella.com
10:00 a. m.	14-mar	Falabella India
11:00 a. m.	14-mar	Intitus
2:00 p. m.	14-mar	Falabella Inmobiliario
3:00 p. m.	14-mar	Unio
4:00 p. m.	14-mar	Multipiaza
5:00 p. m.	14-mar	Falabella Corporativo



The image shows a table with 12 rows of data, each representing a business unit's participation in the challenge. To the right of the table are two screenshots: the first shows a LinkedIn post with the text '¡Este es el momento de elegir un valor que represente a tu negocio y que sea el foco de tu estrategia para 2023!' and the second shows a graphic with the text 'Fpay' and 'El año del crecimiento del cliente 2023'.

4.- Resultados

KPIs de impacto operacional

Limpieza de valores antiguos tanto en los espacios físicos como digitales: **99%**.

Lanzamiento Plan de comunicaciones por negocios: 94% (marzo).

Pulsos (encuestas online): **65%** de conocimiento de los Valores (a dos meses de haber lanzado la campaña).

Visualizaciones de videos (en el grupo Somos un solo equipo de Workplace): Total **51.392** visualizaciones.

Agenda de liderazgo: A la fecha más 1.600 líderes han realizado. El plazo es hasta el 30 de junio.

FUENTE: Gerencia de comunicaciones y cultura Grupo Falabella.

Resumen

Se trató de una estrategia comunicacional para garantizar el entendimiento y la apropiación de los Valores Compartidos en todo el ecosistema Falabella, compuesto por más de 95 mil personas que trabajan en 9 países. Esto significa la construcción de la base de lo que es la cultura deseada de Falabella.

Si bien, la campaña tuvo una estrategia comunicacional en dos vías, una de forma transversal/corporativa y otra segmentada por cada negocio, ambas tuvieron mucho material en común y por supuesto el relato con los mensajes centrales: Agenda de Liderazgo, la cual se comunicó a través de un libro digital, un spot ancla, el branding básico y cápsulas de cada valor con sus comportamientos asociados. Además de la coordinación de instancias de reuniones y eventos con líderes.

La estrategia creativa se centró en dejar plasmado que ahora es un solo equipo en el que todos trabajan por y para una sola compañía.

¿Por qué la consideramos una campaña exitosa?

- **Por sus resultados:** a dos meses del lanzamiento de la comunicación se ha obtenido un **65%** de conocimiento de los Valores Compartidos (encuestas online) de un total de 95 mil personas en diferentes países, **51.392** visualizaciones de los videos y **1.600** líderes han realizado la Agenda de Liderazgo.

- **Porque se logró crear una campaña global:** Creamos una campaña para todas las líneas de negocio, oficinas y operaciones al mismo tiempo, y de alcance internacional, con un relato simple y movilizador.

- **Fue diversa:** El hincapié se hizo en que Falabella tiene un equipo diverso, la comunicación se trabajó con una variedad de colaboradores como protagonistas.

- **Fue co-construida:** Los valores propiamente tal y sus comportamientos fueron consensuados y contruidos por muchos colaboradores. La operación de cada negocio fue consultada e involucrada en el proceso para que los valores hagan sentido.

- **Se respetó la historia y la identidad de los distintos negocios:** acá no hubo imposición, quisimos hacer una transición lo más sana y orgánica posible para los que trabajamos directamente con cada negocio y su propia realidad. Así disminuimos la resistencia y aumentamos el sentido de apropiación y pertenencia.

- **Tuvo importante rol de líderes:** la comunicación de los líderes, que estos sean consistentes entre el actuar y lo que declaramos, y que generen espacios de escucha ha sido fundamental en este proceso.