

Planificación  
estratégica de la CI



# Construyendo UNA CULTURA ÚNICA

Por Patricia Sclocco y Marina Vidal

Con un equipo proveniente de diferentes compañías, Securitas Argentina se planteó el objetivo de lograr la integración cultural. La planificación estratégica de las CI fue fundamental para acompañar el proceso y alinear a toda la población a los objetivos del negocio.

**M**ediante la adquisición de múltiples empresas de seguridad locales, Securitas Argentina fue configurando una estructura interna caracterizada por la convivencia multicultural. Los públicos internos estaban signados por una fuerte pertenencia a las empresas de origen, y en consecuencia se caracterizaban por hacer las cosas de manera diferente y tener instalados distintos significados.

Modificar la cultura lleva tiempo, por eso el Plan de CI debía pensar en grande, en el largo plazo, de modo sostenido y coherente.

El desafío era llegar a más de 15.000 empleados que no estaban habituados a mensajes de CI y que debían atravesar una transición de empresa familiar a un modelo multinacional. Este contexto definió el corazón de la planificación: gestionar la diversidad para enriquecer la operatividad, enfocando y alineando los esfuerzos al plan estratégico de la compañía.

## Un camino con sentido, un recorrido de sentidos

Se trataba de encontrar un sentido que unificara, que permitiera reconocerse bajo una misma camiseta para así poder alinear los esfuerzos, y para eso era necesario un plan estratégico. El proceso del plan fue un recorrido en 4 pasos, 4 grandes pilares que bien pueden servir de esquema de trabajo para todo proceso de planificación estratégica: reconocer los propios objetivos, diagnosticar para planificar las acciones en el tiempo, enmarcarlas estratégicamente y evaluarlas constantemente.

**1.- Clarificar los objetivos y simplificar la visión.** El punto de partida fue tener claro hacia dónde quería ir la compañía y cómo. Luego de esa reflexión, la comunicación del modelo de negocios decantó naturalmente en “El camino a seguir”, una metáfora simple que indicaba la dirección buscada por la compañía y sus pilares.

**2.-Conocimiento profundo.** Con diferentes herramientas de diagnóstico y medición como entrevistas con líderes, encuestas y *focus groups* se abordaron las necesidades y expectativas de los colaboradores. Diagnosticar y planificar fue el recorrido para comunicar y dar sentido al camino de Securitas.

**3.- Acciones:** Se trabajó con las percepciones de las personas, la motivación y *empowerment* de los líderes a través de talleres presenciales, actividades de integración, comunicación gráfica y editorial. Se comenzó a caminar hacia una cultura Securitas, buscando una mística que robusteciera la implicación con la compañía y la identificación con sus valores: eficiencia, eficacia y servicio.

**4.- Seguimiento:** Un producto de comunicación no es el fin del proceso. En simultáneo a cada acción, el equipo de CI -junto a especialistas de la agencia de comunicación- reflexionó sobre la evolución del plan estratégico, fue evaluando y tomando nuevas decisiones.

### **Comunicación en movimiento, huellas sustentables**

No existe el piloto automático en CI porque los sentidos, que son la materia prima, están en constante movimiento, y hay que ir adecuándose para responder a los objetivos del plan de negocios. Generar una cultura única implica que las huellas sean sustentables y no espasmódicas. Las reuniones de seguimiento periódicas permitieron correrse del día a día, y poder mirar con perspectiva el curso de los acontecimientos y de las percepciones para garantizar la mejora continua.

*Diagnosticar y planificar fue el recorrido para comunicar y dar sentido al camino de Securitas.*



## FICHA TÉCNICA

● **Tema:** Planificación estratégica

● **Qué:**

Abordaje estratégico del plan de CI para responder a los objetivos del negocio (en este caso, integración cultural orientada al alineamiento del equipo).

● **Para qué:**

Responder al Business Plan, afectar a la cultura y alinear al público interno no son objetivos que puedan alcanzarse sin una planificación adecuada y pensada a largo plazo.

● **Las claves:**

- ● Respetar los distintos pasos para que el plan sea exitoso: fijación de objetivos, diagnóstico, planificación estratégica de acciones en el tiempo, y evaluarlas sistemáticamente.
- Integración cultural, hacia una “cultura Securitas”: ninguna empresa soporta durante mucho tiempo poblaciones internas con distintas culturas y diferentes formas de hacer las cosas.
- Comprender que la estrategia de CI debe estar indefectiblemente alineada a los objetivos del negocio.

Notas




---



---



---



---