Caso: "La Fórmula de la Evolución - Competencias 2026"

- **Categoría:** 7 - Comunicación Interna
- **Capítulo:** General
- **Empresa:** Laboratorios Bagó
- **Áreas:** Recursos Humanos y Relaciones Institucionales

1. Introducción (Planteo y diagnóstico)

Movilizar a una compañía farmacéutica de más de 90 años, con presencia en toda Latinoamérica y más de 1000 colaboradores que van desde operarios de planta hasta directores, no es un desafío de comunicación, es una transformación cultural que requiere mucho más que una campaña.

Laboratorios Bagó llegó a 2025 con un modelo de 10 competencias que había cumplido su ciclo. Valioso en su momento, pero demasiado extenso, abstracto y alejado de las decisiones cotidianas. El contexto exigía otra cosa: un modelo más simple, más observable y directamente conectado con la estrategia y la velocidad que demanda el negocio hoy.

La decisión estratégica fue pasar de 10 competencias a 5: **Protagonismo, Pensamiento Crítico, Mentalidad Beta, Influencia Positiva y Ejecución con Impacto**. Cinco componentes clave para evolucionar.

Pero el verdadero desafío no era el rediseño del modelo sino lograr que una organización entera lo adoptara, lo hiciera suyo y lo pusiera en práctica, sin que se sintiera como una imposición del área de Recursos Humanos. Para eso, una comunicación institucional tradicional no alcanzaba; hacía falta un "tratamiento de choque".

2. Propuesta/enunciado de campaña (estrategia)

El *insight* fue tan simple como poderoso: Bagó lleva décadas desarrollando fórmulas que mejoran la salud de las personas. ¿Por qué no aplicar esa misma lógica a la transformación de su cultura interna?

Así nació "**La Fórmula de la Evolución – Competencias 2026**": una campaña que tomó el lenguaje, los códigos visuales y la narrativa del mundo farmacéutico, un universo profundamente reconocible para cada colaborador, y los resignificó para hablar de habilidades, comportamientos y evolución organizacional.

Las nuevas competencias dejaron de presentarse como lineamientos abstractos para convertirse en "activos terapéuticos" de uso diario: concretos, con comportamientos observables, cercanos y directamente conectados con la estrategia de la compañía.

La propuesta se construyó sobre cuatro principios: simpleza radical, foco en el impacto, agilidad y conversaciones de calidad. Y se tradujo en un objetivo igual de claro: que cada colaborador identificara las competencias no como una exigencia, sino como una herramienta propia para crecer y ser más efectivo.

El mensaje central fue contundente: el cambio no es algo que te pasa. Es algo que vos hacés.

- **Objetivos Estratégicos:** Lograr que el colaborador identifique la competencia no como una exigencia de Recursos Humanos, sino como una herramienta para su propio bienestar y eficacia profesional.
- **Públicos:** Todo el personal de la compañía, desde operarios en plantas industriales hasta la fuerza de ventas y niveles gerenciales.
- **Mensaje central:** El cambio no es algo que te pasa, es algo que vos hacés. La fórmula de la evolución no está en un manual, está en tu capacidad de activar estas 5 competencias.
- **Canales:** Se utilizó un ecosistema digital integrado (App, Intranet, pantallas de planta, email marketing y activaciones presenciales en las locaciones).

3. Desarrollo/ejecución del plan (tácticas y acciones)

La campaña se desplegó en etapas, con una lógica de tensión creciente: primero despertar curiosidad, después revelar el concepto, finalmente consolidar la apropiación.

Etapa 1: Expectativa. Semanas antes del lanzamiento oficial, los colaboradores empezaron a encontrarse con frases en sus canales habituales: "*La energía viene de adentro*", "*¿Hacés delivery de excusas o de impacto*?", "*La forma también es el mensaje*" o "*Testear no duele*". Sin explicaciones, sin logos, sin contexto. Solo disparadores cotidianos que comenzaron a instalar el nuevo lenguaje cultural antes de que nadie supiera de qué se trataba. El resultado fue una apropiación orgánica: cuando la campaña se lanzó formalmente, muchos colaboradores ya reconocían los comportamientos.



Esta instancia previa no solo amplificó la expectativa alrededor de la campaña, sino que también favoreció una apropiación orgánica de los conceptos, logrando que los colaboradores comenzaran a identificar y reconocer los nuevos comportamientos incluso antes de su presentación formal.

La estrategia se centró en la **antropofagia de marca**: utilizar los códigos visuales y narrativos de los propios productos estrella de la marca Bagó para comunicar la cultura interna.

Etapa 2: Los spots, el núcleo creativo. El corazón de la campaña fue una miniserie de **spots publicitarios** producidos con el formato exacto de un comercial de medicamento de venta libre: tono de locución característico, música aspiracional, situaciones de "alivio" y, al final, las infaltables letras chicas.

La elección de este recurso creativo no fue casual: respondió a la necesidad de utilizar un código profundamente reconocible dentro de la cultura de la compañía y transformarlo en una herramienta de comunicación interna de alto impacto.

El formato permitió convertir conceptos abstractos, como las competencias corporativas, en situaciones cotidianas, simples y emocionalmente identificables para los colaboradores. Cada spot presentó un "medicamento" diseñado para una competencia específica:

- **Actival Pro (Protagonismo):** Atacamos la "parálisis por análisis" y el rol de espectador. Mostramos que el protagonismo es el analgésico contra la inacción.
- **Datoxil 500 (Pensamiento Crítico):** Presentado como el antídoto contra la "fiebre de opiniones sin sustento". En una industria basada en la evidencia, el dato es el rey.
- **Flexibilina Compuesta (Mentalidad Beta):** El remedio para la "rigidez analógica". Introdujimos la IA y la agilidad no como amenazas, sino como suplementos vitamínicos.
- **Empatizol Jarabe (Influencia Positiva):** Alivio para el "liderazgo inflamado". Cambiamos el concepto de jerarquía por el de confianza.
- **Impactina Forte (Ejecución con Impacto):** Para eliminar la "justificación post-mortem". Si no hay impacto, el tratamiento no fue exitoso.

Las letras chicas funcionaron como el giro humorístico que selló el concepto: *"Si el impulso por nuevos desafíos persiste por más de 4 horas, contagie a su equipo."*

Un diferencial no negociable: todos los spots fueron protagonizados por colaboradores reales de la compañía, de distintas áreas y niveles. Esa decisión convirtió a cada participante en embajador natural del nuevo modelo, y transformó la campaña en algo genuinamente organizacional.

Como pieza de cierre de etapa, se publicó un video compilado de bloopers con momentos detrás de escena de las grabaciones. Lejos de limitarse a una pieza complementaria, este contenido reforzó el tono humano y auténtico de la iniciativa, mostrando a los participantes en un contexto distendido, genuino y cercano. El recurso permitió potenciar la identificación emocional de los equipos con la campaña, generar mayor empatía y promover una cultura

organizacional más abierta, transparente y participativa, donde las personas pudieron verse representadas desde un lugar natural y cotidiano.

Etapa 3: La amplificación La campaña se sostuvo en un ecosistema multicanal con una **estrategia integral de comunicación interna**: app interna, intranet, pantallas en planta, email marketing, stickers, merchandising y activaciones presenciales. Se realizaron acciones de branding en ascensores y pisos del edificio, transformando espacios cotidianos de circulación en puntos de contacto permanentes con la campaña.

Además de los spots protagonizados por colaboradores de la compañía, las nuevas competencias fueron integradas a la plataforma de reconocimientos de la empresa, permitiendo que los colaboradores puedan destacar y reconocer a sus compañeros a partir de comportamientos alineados con el nuevo modelo cultural. De este modo, la iniciativa **trascendió el plano comunicacional** para incorporarse activamente a las dinámicas cotidianas de interacción, reconocimiento y construcción cultural dentro de la organización.

Etapa 4: La continuidad La campaña no terminó con el lanzamiento. Ya está planificada una segunda etapa bajo el concepto **"Las Competencias son titulares"**, inspirada en el Mundial 2026. Durante cinco semanas, cada competencia "saldrá a la cancha" a través de desafíos colaborativos, mecánicas de reconocimiento y participación gamificada, usando el lenguaje futbolero como código cultural transversal. La iniciativa prevé que cada competencia “salga a la cancha” a través de pistas, desafíos colaborativos, instancias de participación y mecánicas de reconocimiento, promoviendo conversación orgánica, identificación y aprendizaje continuo en torno a los comportamientos esperados. De esta manera, la campaña trasciende una acción puntual para consolidarse como una plataforma viva de comunicación interna, con capacidad de evolucionar y mantenerse vigente en el tiempo.

4. Resultados y evaluación

El objetivo era transformar un proceso administrativo en un fenómeno cultural. Eso es exactamente lo que ocurrió.

Los números hablan:

- **90%** de tasa de apertura en los correos de lanzamiento — en el primer mes.

- **+75%** de clics para ver los spots desde los mailings.
- **+800** visualizaciones y **+500 reacciones** en las notas de intranet.
- **+100 comentarios** espontáneos de colaboradores de distintas sedes y áreas.
- **+400** reconocimientos con las nuevas competencias.

Pero más allá de las métricas, lo que la campaña logró fue algo más difícil de medir y más difícil de conseguir: que las personas hicieran suyo el lenguaje.

Los contenidos audiovisuales, las acciones de amplificación y la integración de las competencias en las dinámicas de reconocimiento interno contribuyeron a potenciar el alcance de la iniciativa, incrementar el nivel de involucramiento y consolidar la presencia del nuevo modelo cultural en toda la organización.

"Terminamos usando varias frases de los stickers y los videos entre compañeros. La campaña se metió en la cultura cotidiana." — Paola, Operaria de Planta.

"La campaña logró algo difícil: hablar de competencias sin que se sintiera teórico o lejano." — Sofia, Jefa de Marketing.

"Que los spots estuvieran protagonizados por compañeros hizo que conectáramos enseguida. Sentías que realmente hablaba nuestro idioma." — Pedro, Operario de Producción.

"Estuvo buenísimo ver a líderes, analistas y gente de distintas áreas participando juntos. Eso hizo que la campaña se sintiera mucho más cercana y real." — Fernando, Gerente Comercial.

El impacto en las personas: se logró una desmitificación de las competencias, utilizando el humor para señalar comportamientos a mejorar sin generar resistencia. El uso de formatos publicitarios protagonizados por personas reales de la organización permitió generar identificación, conversación y apropiación cultural en toda la compañía, mientras que la estrategia multicanal amplificó significativamente el alcance de la iniciativa.

Los colaboradores accedieron a instancias de feedback más cercanas y continuas, con un marco más claro para impulsar su propio desarrollo. Los líderes ganaron una herramienta simple y accionable para acompañar a sus equipos, generando conversaciones de mayor calidad y frecuencia.

El impacto en la organización: La campaña fortaleció la capacidad de adaptación de la compañía frente a un entorno en transformación permanente, alineando a equipos de perfiles muy distintos bajo un mismo código visual, narrativo y cultural. El resultado demostró algo que la campaña ya intuía: **confianza mata jerarquía.**

"La Fórmula de la Evolución" demostró que una campaña de comunicación interna puede ser, al mismo tiempo, rigurosa en su estrategia y genuinamente humana en su ejecución. Que es posible hablar de cultura organizacional sin perder el humor, la cercanía ni la identidad de marca. Y que cuando una organización se anima a comunicar con el mismo lenguaje con el que trabaja todos los días, la adopción ocurre naturalmente y no se impone.

El resultado no fue solo una campaña exitosa, sino el comienzo de una plataforma viva, con capacidad de evolucionar junto a la compañía y sostenerse en el tiempo.

Bagó no lanzó un manual de competencias; lanzó una fórmula. Y funcionó.