



Universidad
Nacional
de Rosario

Tesina

Trabajo Final

Estudio de la comunicación interna en las organizaciones.
Un acercamiento al caso Warecloud.

Autoras:

Cabrera Agustina - legajo: C-3289/1

Wallace Valentina - legajo: W-0121/1

Directores:

Amatta Juan Manuel.

Paschetta Mariano.

Agradecimientos

En el libro “Las enseñanzas de Don Juan” de Carlos Castaneda hay un párrafo muy bonito que dice algo así: *Mira cada camino de cerca y con intención. Pruébalo tantas veces como consideres necesario. Luego hazte a ti mismo, y a ti solo, una pregunta. Es una pregunta que solo se hace un hombre muy viejo... Te diré cuál es: ¿Tiene corazón este camino? Todos los caminos son lo mismo: no llevan a ninguna parte. Son caminos que van por el matorral. Puedo decir que en mi vida he recorrido caminos cortos, largos, pero no estoy en ninguna parte. Si el camino tiene corazón, es bueno; sino, de nada sirve. Ningún camino lleva a ninguna parte, pero uno tiene corazón y el otro no. Uno hace gozoso el viaje; mientras lo sigas, eres uno con él. El otro te hará maldecir tu vida. Uno te hace fuerte, el otro te debilita.*

Sin dudas, nuestro camino por esta hermosa carrera estuvo lleno de corazón. Por eso queremos expresar nuestro más sincero y emotivo agradecimiento a cada una de las personas que nos acompañaron durante nuestra etapa facultativa.

A nuestras familias y amigos/as de toda la vida que nos apoyaron siempre y nos llenaron de amor.

A nuestros tutores Juan y Mariano por guiarnos en este camino con buena energía, paciencia, dedicación y brindarnos siempre calma.

A Warecloud, sobre todo al Directorio, por confiar en nosotras y darnos total libertad para realizar esta tesina, por permitirnos crecer en la empresa y aportar nuestro granito de arena.

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario y a cada uno de sus docentes por enseñarnos con calidad, regalarnos parte de su sabiduría y ayudarnos a crecer como personas y profesionales.

Agradecimientos especiales

Este momento, es una oportunidad muy valiosa para recordar y dar las gracias;

A mi familia incondicional, en especial a Valeria y Magalí, por bancarme en todos los caminos emprendidos;

A mis amigas Agus y Noe, por regalarme su hermosa amistad;

A Tom, por aparecer en mi vida con su amor más sincero.

Agus, gracias por brindarme tu confianza y tu cariño para cerrar este ciclo juntas.

A mi familia, especialmente a Marisa y Lucía por su apoyo constante, creer en mí y nunca dejarme bajar los brazos y a Daniel por acompañarme desde el cielo;

A Valen por compartir este momento tan importante en nuestras vidas, ser compañera y amiga.

A Emilia por ser mi compañera de estudio desde el primer día, mi dupla de rendidas y una de mis mejores amigas en la vida;

A Catalina y Malena, dos personas grandiosas que conocí en la Fcpolit y construí una amistad hermosa;

Al Growth Team por enseñarme, apoyarme y hacerme conocer grandes personas y profesionales.

Un deseo que nos hace mucha ilusión se cumple. Gracias a cada uno por ser parte.

Agus y Valen.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	4
Introducción	5
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:	8
Marco teórico	8
La empresa	13
Marco Metodológico	24
Entrevistas en profundidad	27
Cuestionario	29
Documentos	31
Análisis de las entrevistas	31
Análisis del cuestionario	39
Propuestas	56
Propuestas para tener en cuenta en un plan de comunicación interna	57
1. Acción 1: Manual de marca actualizado	58
2. Acción 2: Programa Anual de Capacitaciones	60
3. Acción 3: Newsletter mensual	62
4. Acción 4: Cuestionario anónimo	67
5. Acción 5: Waredays	67
Conclusiones	72
Bibliografía	74
Anexo	76
Entrevista a Milagros Bengochea (Directora de Capital Humano de Warecloud)	76
Entrevista a Matias Boselli (Co-fundador de Warecloud)	89
Entrevista a Juliana Bernachini (Directora Creativa de Warecloud)	97

Resumen

Nuestra tesina de grado aborda la comunicación interna de Warecloud, un grupo de empresas de la Ciudad de Rosario con foco en el triple impacto, y cómo fomenta la cultura organizacional. El propósito es revelar cómo nuestro objeto de estudio, se convierte en un pilar fundamental para promover una cultura organizacional sólida y coherente.

Una buena comunicación interna refuerza los valores y objetivos de una organización, incentivando la cultura de la misma e influyendo en la motivación, satisfacción y productividad de los colaboradores. El desafío de las empresas está en lograr una comunicación transparente, más inclusiva y dinámica para fortalecer la cultura organizacional.

Realizamos un diagnóstico comunicacional sobre la organización en cuestión, identificamos a los actores sociales, complementado con entrevistas a directivos y un cuestionario a colaboradores. A través de nuestros hallazgos buscamos detectar sus fortalezas y sus puntos de mejora, proponer una nueva estrategia de comunicación junto con acciones acordes a la misión de Warecloud que apunten a su crecimiento.

Nuestro objetivo final es destacar la importancia crucial de una comunicación interna alineada con los valores de la organización, que también sea clara y transparente para con sus colaboradores, siempre recordando que hay que visibilizar desde la comunicación, pero acompañando con acciones reales. Es por eso que consideramos sumamente relevante diseñar y desarrollar un plan estratégico de comunicación acompañado de acciones concretas.

Introducción

La gestión de la comunicación en las organizaciones es cada vez más valorada por las distintas empresas debido a su papel clave para potenciar y desarrollar interna y externamente cualquier tipo de organización. Como indican Brandolini, Frigoli y Hopkins (2012) “una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.” (pág. 12)

Incluso, la investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 revela que “está emergiendo un foco en el factor humano como puente entre saber qué cambios están moldeando el futuro del trabajo y hacer cosas para lograr un progreso real, creando resultados positivos.” (pág. 3)

En este estudio también se señala que hoy en día las organizaciones deberían priorizar la sostenibilidad humana, entendiéndose ésta como “el grado en el que la organización crea valor para las personas como seres humanos, potenciando su salud y bienestar, brindándoles habilidades más sólidas y una mayor empleabilidad, así como oportunidades de desarrollo, progreso hacia la equidad, un incremento en el sentido de pertenencia y una conexión más intensa con el propósito.” (Pág. 13) Es decir, es importante que las empresas brinden a sus colaboradores no solo una remuneración, sino también beneficios y prioricen su bienestar.

Consideramos que la comunicación interna constituye entonces un pilar fundamental para construir estratégicamente la identidad, la misión, la visión, los valores y la cultura organizacional dentro de una empresa y, así, establecer con asertividad la comunicación externa.

Observamos cómo ambas comunicaciones están estrechamente relacionadas y creemos que para fortalecer la cultura organizacional, a la cual Chiavenato entiende como “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” (2001, pág. 348), se debe construir una relación de transparencia y confianza con los colaboradores mediante la comunicación interna y buscar el compromiso de los mismos con el propósito y los objetivos de la organización.

Además, Chiavenato (2008) plantea que “las organizaciones son auténticos seres vivos” (pág. 4) Por esto, las organizaciones producen constantemente significados, que circulan y se intercambian entre los colaboradores, identificándose con los valores de la organización y con su identidad. Partiendo de esta afirmación, buscamos a través de este trabajo, comprender la relevancia de la comunicación interna, conocer la manera en que es gestionada y profundizar sobre aquellos conocimientos que aportan valor dentro de una organización.

Realizaremos un diagnóstico comunicacional sobre Warecloud, un grupo de empresas de la ciudad de Rosario que impulsa proyectos de tecnología y triple impacto en Latinoamérica y cuenta con aproximadamente 180 colaboradores hasta el momento (2024).

En relación a la elección de la empresa para esta tesina, podría decirse que el interés surge a partir de dos motivos:

Por un lado, Warecloud propone un modelo de negocio diferente al modelo de rentabilidad tradicional. Su lema indicado en la [web](#) es “acompañamos y ayudamos a nuestras empresas a hacer negocios de manera diferente, cuidando a las personas y al planeta”, apoyando sus bases en un modelo con foco en

el triple impacto. Además de obtener un rédito económico, generan un impacto social y cuidan al ambiente.

Por otro lado, para aportar un valor significativo en la empresa y brindarle propuestas estratégicas de posibles soluciones a la problemática en curso que conocemos respecto a nuestra cercanía con la organización, ya que para ambas fue uno de nuestros primeros trabajos que nos permitió crecer y desarrollarnos. Durante todo el 2023 trabajamos en conjunto desde el área de Capital Humano y de Comunicación y Marketing de la empresa.

Desde el área de Capital Humano se ha detectado que los colaboradores de la empresa no asisten a las actividades vinculadas al propósito y a los valores de la misma. Sin embargo, en las jornadas que se consideran celebraciones o hay premios, como Halloween, la fiesta de fin de año o la bienvenida a la primavera, la asistencia es mucho mayor.

Esta situación problemática se ha trasladado al área de comunicación ya que se realiza un trabajo interdisciplinar en Warecloud. Nos resulta de interés poder poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos como comunicadoras en la facultad realizando un diagnóstico comunicacional para proponer un plan de acción para la gestión interna de comunicación, usando técnicas “para ponernos en el lugar del otro –“destinatario”- para ver cómo hace este completamiento.” (Sandra Massoni, 2007, pág 4) y fomentar así, una mayor asistencia en las actividades que son de carácter fundamental para la organización.

Al igual que una persona, la organización se comunica interna y externamente porque como indica Watzlawick en su primer axioma “Es imposible no comunicar” (1991, pág. 28), todo comunica ya sea mediante la comunicación verbal, corporal e incluso cuando no se está manifestando nada, también se

está comunicando. Por eso, la comunicación interna juega un papel primordial en el desarrollo y sustento de cualquier organización, influyendo en la construcción o destrucción del futuro de la misma.

Objetivos

Objetivo General:

- Describir la gestión de la comunicación interna dentro de la organización Warecloud.

Objetivos Específicos:

- Reconocer las dinámicas y los procesos comunicacionales internos actuales de la empresa.
- Identificar si la comunicación interna influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores de Warecloud.
- Generar propuestas de mejora y acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de comunicación interna.

Marco teórico

Antes de comenzar, queremos resaltar lo que un reconocido sociólogo francés nos invita a reflexionar antes de construir nuestro objeto de estudio. Estamos hablando de Pierre Bourdieu (2002), quien nos propone realizar un ejercicio de vigilancia epistemológica durante todo el proceso. Él nos brinda las bases para avanzar con este diagnóstico comunicacional, que tal como plantea él, estará constantemente bajo una reflexión crítica.

Cuestionarnos las nociones compartidas fundadas en enunciados a través del lenguaje y sostenidas en nuestros grupos de pertenencias, es nuestro ideal para revolucionar la mirada por la cual comprendemos el mundo social.

¿Por qué planteamos esto? Al ser seres sociales, nos encontramos sumergidos en esquemas de pensamientos. Sobre todo, en la familiaridad que poseemos con nuestro universo de estudio. Al acercarnos a nuestro objeto de estudio, estamos atravesados por un contexto y, a la construcción de dicho objeto, lo hacemos mediante nuestra experiencia. Bourdieu, Chamboredon y Passeron (2002) dicen citando al padre de la lingüística: "El punto de vista ---dice Saussure— crea el objeto." (Pág. 51)

En el Oficio del sociólogo, Bourdieu (2002) plantea la necesidad de que las Ciencias Sociales adopten una postura de distanciamiento respecto de los discursos de sentido común, los pre-conceptos, las pre-nociones, e incluso, los conceptos teóricos inútiles.

"No basta con que el sociólogo escuche a los sujetos, registre fielmente sus palabras y razones, para explicar su conducta y aun las justificaciones que proponen: al hacer esto, corre el riesgo de sustituir lisa y llanamente a sus propias prenociones por las prenociones de quienes estudia o por una mezcla falsamente científica y falsamente objetiva de la sociología espontánea del "científico" y de la sociología espontánea de su objeto" (2002, Pág. 57)

En este diagnóstico comunicacional tomaremos la *comunicación* no como mera transmisora de información unidireccional, sino como un fenómeno complejo, un proceso social de producción, de intercambio y negociación de formas simbólicas.

Para hacer este recorrido nos posicionamos a partir de la Perspectiva de la Comunicación Estratégica dentro del Paradigma Complejo, teniendo en cuenta que estamos en una trama sociocultural activa y dinámica. "Comunicar estratégicamente es instalar una conversación. Conversar viene de versar (tratar) – con otro, con la alteridad." (Massoni, 2006, pág. 6)

Partiendo desde este punto reconocemos que existe una alteridad, es decir que hay diferentes actores sociales en la sociedad, los cuales perciben y actúan de distintas maneras debido a que funcionan desde matrices socioculturales diferentes. Esto significa que ya no se piensa solo en interacción entre personas sino también en el intercambio entre matrices socioculturales.

Buscaremos reconocer los actores sociales relevantes para nuestro trabajo teniendo en cuenta que “cada sector tiene un pensamiento, una lógica diferente, opera con conceptualizaciones distintas y las pone en juego, las relaciona de distinta manera.” (Massoni y Mascotti, 1992, pág 14).

Sumando a este enfoque, Eliseo Verón entiende a la comunicación como un “proceso social de sentido” (1993), es decir, el sentido de la comunicación no se construye sólo desde el emisor sino también desde la recepción, desde las condiciones de reconocimiento. Lo cual significa que existe una interacción, un intercambio de subjetividades y de sentidos que se disputan entre quienes producen un mensaje y quienes lo reconocen. La recepción no es el punto donde termina la comunicación, el receptor constituye un ser activo que no decodifica pasivamente un mensaje, sino que es también un productor de sentidos.

Utilizaremos el concepto de “*comunicación interna*” para referirnos a la comunicación dentro de la organización y cuyo destino son las personas que trabajan en ella, con el objetivo de establecer vínculos y fomentar la cultura organizacional porque ellos son los voceros fuera de la compañía. Entonces, esta comunicación interna es el complemento de la comunicación externa, se extiende hacia ella. “Tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización.” (Brandolini, Frígoli y Hopkins, 2008, pág 14).

Pero, ¿cuándo se establece una organización? Fernando Flores en su libro "Creando organizaciones para el futuro" afirma que "La organización se logra cuando los individuos han adoptado creencias y metas colectivas, haciéndolas suyas, o bien cuando han acordado actuar según las creencias y metas organizacionales como si fuesen propias." (Segunda Parte. Pág 64)

Por esta razón, la comunicación interna es un factor fundamental para que una organización funcione de manera eficaz. Tanto para lograr un diálogo fluido y constante con los actores como para desarrollarse externamente, "unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como "vocero" de la organización a la que pertenece" (Brandolini, Frígoli y Hopkins, pág. 7)

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apuntan a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora. (Brandolini y Frigolini, pág. 12)

Teniendo en cuenta que la organización es como si fuera un organismo vivo y todos sus integrantes se comunican entre sí y construyen significados, intencionalmente o no, consideramos que para abordar la comunicación dentro de una organización se necesita una estrategia que tenga en cuenta a los actores sociales relevantes.

"El término "estrategia" se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito que estamos analizando, alcanzar los fines u objetivos organizacionales)" (Idalberto Chiavenato, Pág. 22)

Nuestro reto será conocer si existe en la organización Warecloud un plan de comunicación estratégica y su grado de eficiencia en caso de que haya uno, ya que “contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.” (Brandolini A. y González Frígoli M. Pág. 7)

Además, esto nos resultará apropiado para abordar las dinámicas de trabajo de la empresa, cómo influye la gestión de la comunicación con respecto al sentido de pertenencia de los colaboradores para con la organización y sus actividades.

Por último, es pertinente vincular este pensamiento con el libro sobre comunicación interna de Brandolini y Gonzalez Frigoli (2008) quienes plantean que, “La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad” (pág. 16)

Esta idea nos deriva directamente al concepto de identidad, que la definen como “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza” (2008).

Esta comprensión teórica nos permitirá analizar con mayor profundidad las dinámicas comunicacionales dentro de Warecloud y generar propuestas de mejora que contribuyan a fortalecer su comunicación

interna y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, que luego tendrá impacto en su comunicación externa.

La empresa



Warecloud surgió en el 2018 en la ciudad de Rosario con el objetivo de realizar negocios de una manera diferente al sistema económico tradicional. El foco de las empresas tecnológicas que co-crean es el triple impacto. Esto significa que además de tener objetivos de rentabilidad, amplían su propósito y orientan los esfuerzos a provocar un impacto social y ambiental positivo.

Durante estos años, Warecloud atravesó distintas redefiniciones de su modelo de negocios. Se denominaron como un hub de innovación, un venture builder, un coworking, un ecosistema de empresas o como se plantea en la nota realizada por La Capital: [“Warecloud, un laboratorio de negocios innovadores con base en pichincha”](#) hasta el día de hoy que encontró su definición como *un grupo de empresas tecnológicas con foco en el triple impacto*.



Su sede se encuentra en la ciudad de Rosario en Alvear 144, donde se encuentran sus oficinas, el bar y la radio. Además, cuenta con un invernadero propio de Nativas, una de sus empresas, en la ciudad de Pérez y un galpón frente al Río Paraná donde se fabrican las bicicletas de Smod y Bertha. Su grupo de empresas está compuesto por las siguientes start-ups y scale-ups:

Bauhoff®

Bauhoff es una desarrolladora inmobiliaria de vanguardia, que propone innovar en el diseño y en la construcción con calidad. Cuenta con distintos proyectos en Argentina y Uruguay.



ecloud

Ecloud es una agencia de diseño creativo y productos digitales sostenibles y accesibles que ofrece valor real a través de la innovación en el diseño. Es una empresa B certificada. Durante 14 años se definió como una software factory pero en este 2024 luego de comprar la ex Agencia Chispa Lab, se redefinió como indicamos anteriormente.



smod[®]

Smód también es una empresa B certificada dedicada al desarrollo de soluciones de micro movilidad para ciudades emergentes de Latinoamérica, haciéndolas más accesibles, flexibles y sostenibles.

Desarrollan e implementan soluciones de movilidad sostenible al alcance de cada ciudad. Algunos de los sistemas que desarrollaron fueron el de Bivicía (Paraná, Entre Ríos), Las Bicis (Escobar, Buenos Aires), BiciTRAN (Mendoza), Las Bicis (Santa Fe), entre otros.



Bertha®

Bertha es una marca de Smod que surgió en el año 2020. Es una empresa que se dedica a la creación, fabricación y venta de bicicletas eléctricas para fomentar la movilidad sostenible y revolucionar la forma tradicional de moverse por las ciudades, desde Argentina y para todo el mundo.



Nativas

Nativas es la empresa más joven de Warecloud, una startup tecnológica enfocada en brindar soluciones basadas en la naturaleza, con el objetivo de poner en valor el servicio ecosistémico de los bosques,

transformando toneladas de dióxido de carbono en un activo digital para compensar las emisiones de las personas y empresas.



Nimble®

Nimble es una desarrolladora de software boutique que escala startups y compañías en California, a través de productos digitales world class.



M90®

Radio M90 es una de las FM de mayor crecimiento en la ciudad de Rosario en los últimos tres años que se encuentra en el segundo piso de Warecloud y busca integrar a los oyentes a una frecuencia que los comprenda y represente.



La Bodeguita
DE PICHINCHA

La Bodeguita es una propuesta gastronómica en el núcleo del barrio de Pichincha. Se ubica en la planta baja de Warecloud y abre al público luego del horario laboral de los colaboradores de martes a domingo.

También cuenta con una sede en Punto Funes.



Además de estas empresas, cuentan con “labs”, es decir, espacios de intercambio cognitivo entre los colaboradores que se inscriban voluntariamente para compartir saberes y experiencias sobre distintas áreas de abordaje que son transversales a toda la empresa.

En Warecloud se consideran agentes de cambio y manifiestan que su agenda está alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que propone la Organización de las Naciones Unidas. Estos son el marco esencial sobre el que las empresas marcan su estrategia y plan de acción con el objetivo de lograr una sociedad más justa, limpia y sostenible.

El trabajo diario en la empresa sienta sus bases en un *organigrama* horizontal, es decir, la estructura de la empresa se da de izquierda a derecha y no de forma vertical. Cada departamento o equipo trabaja de forma autónoma y con una comunicación fluida, sin niveles jerárquicos pero persiguiendo los mismos objetivos.

Cuentan con un área de Capital Humano que se centra en las habilidades y la formación que poseen las personas a las que contratan. En vez de empleados se refieren a *colaboradores*, entendiéndose éstos

como personas que aportan un valor en su trabajo, que colaboran junto a otras por el logro de una meta común.

A diferencia del empleado, que entiende su propósito como hacer un trabajo que va a ser retribuido a fin de mes con un salario, el concepto de colaborador abarca mucho más que esto, ya que incluye también un sentido de pertenencia y compromiso; cree y fomenta la cultura organización y los valores de la organización en la que trabaja.

Warecloud es certificada desde el 2021 como *Great Place to Work en Argentina*. Esta certificación distingue a las empresas con los niveles de confianza más altos y las culturas más inclusivas. Se cuantifica la cultura organizacional y mide el compromiso de los empleados mediante la herramienta de diagnóstico, la encuesta Trust Index, un cuestionario que contiene 60 afirmaciones y determina el nivel de confianza que los empleados tienen en la organización; para ello, cada empleado que responde analiza 3 relaciones: con sus managers/empresa, con otros empleados y con su propio trabajo.

Según Brandolini y Frígoli (2008), “La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Pág. 15)

La cultura organizacional se genera en la misma organización e influye en el clima de la misma. Como vimos anteriormente en la certificación, al ser cuantificada, las empresas deben trabajar en fomentarla fehacientemente para obtener este reconocimiento.

Para esto, en Warecloud cuentan con diferentes políticas organizacionales, entendiéndose éstas como “Las normas o reglas internas de funcionamiento que deberán cumplir todos los integrantes de la organización. Son definidas por cada empresa en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada país y/ o región, según corresponda. “ (Chiavenato, pág 27.)

En su Reporte de Sostenibilidad del 2022 expresan que, para esto, tienen una *Guía de Buenas Prácticas de Gestión del Capital Humano*, en la que se tienen en cuenta los valores y principios de la Política de Empleados de Sistema B, organización que promueve el desempeño de empresas con triple impacto.

Dentro de esta guía, se pueden encontrar *Políticas de Ética y Transparencia* que buscan fomentar un entorno de trabajo inclusivo, diverso y libre de discriminación. En este punto nombran políticas de no discriminación, no soborno y corrupción y el Protocolo de Acoso con el que cuentan para prevenir y accionar frente al mismo en caso de que hubiese uno, Cumplimiento de Leyes, Normas y Regulaciones, Políticas de Marketing y Publicidad, Compromiso Social y Ambiental y las políticas que referidas a la Protección de Datos, respecto a la confidencialidad de sus actividades, operaciones y las de sus clientes.

En cuanto a las *Políticas de Jornada Laboral*, Warecloud ofrece una modalidad *flexible* a sus colaboradores, entendiéndose esta como un beneficio que los empleadores proporcionan a sus empleados. Les brindan un cierto nivel de control sobre cuándo y dónde trabajar, en lugar de cumplir con la jornada laboral tradicional. “Consideramos que cada persona puede elegir su propio horario laboral mientras que esté la oficina abierta y cumpla con las reuniones pactadas por sus coordinadores.”, así lo expresan en su Reporte de Sostenibilidad (pág. 13).

En su reporte expresan que utilizan Slack, una aplicación de mensajería instantánea para empresas que conecta a las personas. Se usa para fomentar las conversaciones entre los equipos y también se conforman grupos para mensajes informativos y/o generales de la empresa.

Por último, dentro de esta Guía de Buenas Prácticas, se hallan las Políticas de Vacaciones y Licencias en el que se desarrollan distintos puntos como las licencias para gestantes, no gestantes y adoptantes, por enfermedad, por cuidado a otra persona, días de vacaciones, feriados y los días no laborales tanto los que corresponden a estudios como el beneficio que brindan a sus colaboradores de darles el día de cumpleaños libre.

Por otro lado, Warecloud le brinda a sus colaboradores un “**Club de Beneficios**”, en el que les permite acceder a una amplia variedad de descuentos de marcas asociadas solo por ser parte de la empresa, también cuentan con un **Programa de Mejora Continua**, esta es una iniciativa que fomenta la colaboración y la escucha activa para optimizar los procesos; e implementaron un **Programa de Referidos**, el cual incentiva a los wareclouders a recomendar a amigos, conocidos, familiares o antiguos compañeros de trabajo que puedan encajar en alguna de las ofertas laborales disponibles de la empresa.

Todos estos programas y toda la documentación que es considerada pertinente aparece en Freshteam, una plataforma que gestiona las responsabilidades del área de Capital Humano, la cual permite que las organizaciones administren los flujos de trabajo de contratación, incorporación, tiempo libre, datos de empleados y recursos humanos en un solo lugar.

La cultura organizacional termina siendo como una red invisible que guía el rumbo de la organización, retiene el talento y termina influyendo en sus colaboradores, es un elemento vital en toda organización

“ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización” (Capriotti, pág 25).

Como mencionamos antes, la comunicación interna y externa de la organización están estrechamente vinculadas porque la primera repercute en la segunda, “a nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos, los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad. “ (Capriotti, pág 25).

Warecloud integra una visión global, con un equipo interdisciplinario, implementando prácticas de triple impacto en sus empresas desde tres áreas fundamentales: Capital Humano, Operaciones y Sostenibilidad. Fomentan un impacto social, ambiental y económico como así también la gestión de dichos impactos partiendo de la base de la sostenibilidad y el compromiso social.

A su vez, genera momentos compartidos: crecen en conjunto tanto las empresas como sus colaboradores, a quienes se acompaña desde el área de Capital Humano con el objetivo de dejar una huella en quienes forman parte de Warecloud, transmitiendo sus valores, visión y misión. Estos 3 pilares, como mencionamos anteriormente, son el núcleo de la cultura organizacional y la identidad de la organización ya que una organización y sus miembros deben tener en claro cuál es el propósito de la misma.

Precisamente, la **misión** se refiere a una declaración acerca de cuál es el propósito de la organización acorde a los valores de la misma, es decir, al objetivo final. En este caso, la web de Warecloud manifiesta

“Ofrecer un espacio de trabajo dinámico e interdisciplinario que ayude a sinergizar emprendimientos, promoverlos y explotar sus potenciales.”

En cuánto a la **visión**, esta se entiende como la aspiración de la organización, un estado futuro deseado por la misma. En este caso, la página web de Warecloud expresa que ellos buscan “ser un clúster de emprendedores y startups para impulsar el desarrollo económico en México, España y Latinoamérica.”

Teniendo en cuenta la definición de Paul Capriotti sobre los valores como “el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.” (pág 24), Warecloud menciona los siguientes en su página web: “trabajo en equipo, proactividad, compromiso, innovación y autenticidad.”



Marco Metodológico

Sautu (2005) indica que la metodología “está conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica.” (pág. 22). Para construir dicha evidencia empírica, abordamos

este diagnóstico comunicacional desde un paradigma interpretativo con un enfoque **cualitativo**, pues buscamos la comprensión comunicacional de la gestión de la cultura organizacional de Warecloud.

Según Taylor y Bogdan, “el fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante”. (Pág. 16)

Como postulamos en el marco teórico, reconocemos que la realidad es subjetiva e intersubjetiva y no estamos separadas de nuestro objeto de estudio. Por eso, buscamos reconstruir la realidad según las perspectivas de los distintos actores sociales y respetar los significados que le otorguen a los diferentes hechos, objetos y conductas.

Para comenzar, identificamos a los actores sociales dentro de Warecloud que son relevantes para nuestro trabajo y a los cuales nos acercaremos estratégicamente. Ellos son quienes constituyen esta trama sociocultural compleja. Estos actores ya no se piensan como individuos separados sino como partes de un entramado, como sectores. (Massoni y Mascotti, 1992).

1 | Directorio (grupo 1) conformado de manera legal y formal por los CEOs de la empresa, la Directora de Capital Humano, de Administración y de Finanzas.

2 | El área de Capital Humano (Grupo 2) integrado por la Directora y la Analista de Capital Humano, los Recruiters IT y la Space Manager. Son mediadores del vínculo entre el Directorio y los colaboradores. Debemos destacar que la Directora de Capital Humano forma parte del Directorio de la empresa. Desde esta área también hay un vínculo cercano con los colaboradores.

3 | El área de Comunicación Interna (Grupo 3): engloba al equipo de comunicación de ecloud (Team Leader, Directora Creativa, Copywriter, Diseñadora Gráfica, Community Manager y Content Creator). Trabajan de manera interdisciplinar con el área de Capital Humano y son encargados de las comunicaciones que se realizan de manera interna y externa de la empresa.

4 | Los colaboradores (Grupo 4): este grupo está representado por todas las personas que trabajan en Warecloud o en alguna de sus empresas. Hay subgrupos dentro del mismo por las diferentes jerarquías que ocupan y en función de su nivel de compromiso y experiencia con la organización. Podemos encontrar empleados junior, semi-senior, senior y líderes de equipo.

Nuestro interés es conocer los intereses y necesidades de los actores relevantes dentro de Warecloud y cómo conviven entre los diferentes actores sociales, cómo ponen en juego su bagaje sociocultural y cómo en esa interacción se da la dinámica social.

Taylor y Bogdan también expresan que “El proceso de interpretación es un proceso dinámico, La manera en que una persona interprete algo dependerá de los significados que se disponga y de cómo se aprecie una situación” (Pág. 25)

Además, teniendo en cuenta que Sabino define al instrumento de recolección de datos como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” (pág. 114), empleamos como técnica las entrevistas en profundidad a los actores vinculados al Directorio.

Entrevistamos al co-fundador de Warecloud, a la Directora de Capital Humano y a la Directora Creativa del equipo de Comunicación. Las realizamos durante el mes de mayo de 2024 y se trataron los ítems

registrados en un instrumento de confección propia (ver anexo I y II) con el objetivo de conocer mediante el lenguaje la perspectiva de quienes crearon la organización y establecieron sus bases.

Optamos por realizar una triangulación de técnicas de manera estratégica, porque queremos obtener un relevamiento más dinámico de la información y efectivo. Así podremos comparar y chequear la consistencia de la información producida mediante diferentes técnicas.

Entonces, para acercarnos y conocer la perspectiva de los colaboradores, nuestro último grupo y el más amplio ya que abarca a casi 180 personas, seleccionamos como instrumento el cuestionario.

Entrevistas en profundidad

Como mencionamos anteriormente, uno de los instrumentos que elegimos para nuestro diagnóstico comunicacional fue la entrevista en profundidad porque, tal como lo señala Sabino no hay “nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer” (pág. 122). Precisamente son los mismos actores sociales los que nos proporcionan esos datos que nos son casi imposible observar desde afuera.

Lo que nos interesa indagar en esta instancia es la lógica de participación del Directorio de la organización. Nos proponemos conocer mediante tres ejes - la organización, la cultura organizacional y la comunicación interna - cómo surgió Warecloud, sus objetivos, la cultura organizacional que proponen y la organización y estructura de la comunicación interna.

Para hacerla nos guiamos por Taylor y Bogdan, quienes entienden a las entrevistas en profundidad como *“reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos*

hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.” (pág. 101)

Consideramos fundamental generar un espacio cómodo entre nosotras y los entrevistados. Buscar este ambiente relajado, tranquilo y de confianza viene de la mano con lograr resultados óptimos, es decir, que el entrevistador pueda decir lo que piensa sin prejuicios. Es más, Taylor y Bogdan agregan que las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (pág. 101)

Nos parece relevante también preguntarles sobre sus intereses, deseos y expectativas sobre la cultura organizacional que buscan fomentar en la organización. Creemos que con sus respuestas entenderemos un poco más las subjetividades y las dinámicas internas que modelan la comunicación interna y la cultura organizacional de Warecloud. Nuestro rol “ implica no solo obtener respuestas, sino también qué preguntas hacer y cómo hacerlas.” (Taylor y Bogdan, pág. 101)

Preguntas - ejes:

Sobre la organización:

- Presentación: rol y cuántos años hace que trabajás en la empresa.
- ¿Cómo se organiza Warecloud?
- ¿Qué es lo que diferencia a Warecloud de otras empresas?
- ¿Cuál es la función de Capital Humano dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto, medio o largo plazo?

Acerca de la comunicación interna:

- ¿Cómo se organiza la comunicación interna actualmente?
- ¿Qué canales de comunicación utilizan?
- ¿Cuál consideras que es el que mejor funciona?
- ¿Consideras que brindan la información suficiente sobre las cosas que pasan dentro de la empresa?

Sobre la cultura organizacional:

- ¿Qué entendés por cultura organizacional?
- ¿Cómo es la cultura organizacional de Warecloud?
- ¿Creés que la cultura organizacional se refleja en las comunicaciones internas que realizan?
- Del 1 al 10, ¿cuánto creés que los colaboradores tienen incorporada la cultura organizacional?
- ¿Tienen algún proceso que cuantifique la cultura organizacional?
- ¿Qué actividades realizan desde Capital Humano para fomentar la cultura organizacional?

Cuestionario

Reconocemos que las entrevistas en profundidad nos brindan la imagen que los Directivos de Warecloud tienen sobre la empresa, es decir, “toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.”

(Sabino, pág. 122).

Por eso, complementamos este instrumento cualitativo con el **cuestionario**, una herramienta de índole cuantitativa adecuada para recolectar y cuantificar datos, como así también para validar la información que recogemos en nuestras entrevistas previas.

Según Muñoz, el cuestionario “permite, además, en paralelismo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos.” (Pág. 2). Nuestro principal objetivo es validar afirmaciones que sean expresadas en las entrevistas en profundidad de los directivos de la empresa previamente.

Para eso, las preguntas formuladas están relacionadas tanto con *hechos* relativos a los colaboradores: *datos personales* como sus edades, la empresa para la que trabajan y los años de permanencia en la misma; *opiniones* respecto a la comunicación interna de la empresa y su recepción, y *cogniciones* en cuanto al nivel de conocimiento de la cultura organizacional de la empresa y los valores.

Todas son *preguntas cerradas de opción múltiple*, salvo la pregunta final que invita al colaborador a compartir una reflexión, sugerencia y/o comentario opcional. Preferimos realizar preguntas cerradas porque “ofrecen al usuario que va a ser evaluado todas las alternativas posibles, o al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que deseamos conocer.” (Muñoz, pág. 3). Además, permiten una fácil codificación de los datos y también aportan a la gran economía de tiempo y personal que implica. Evitamos así su fatiga y que se dejen preguntas sin contestar.

Creamos el cuestionario con la herramienta Google Forms y lo enviamos por el grupo de WhatsApp, con carácter anónimo y voluntario. Contamos con más de 50 participantes sobre un total de 180 colaboradores. Las respuestas llegan de distintos niveles jerárquicos; como también de diferentes empresas, antigüedad y puestos de trabajo, obteniendo así respuestas muy variadas.



Cuestionario Tesina Warecloud

¡Hola! Estamos realizando nuestra tesina sobre la gestión de la cultura organizacional en Warecloud a través de la comunicación interna de la empresa. Este cuestionario lleva menos de 3 minutos y para nosotras es muy importante que lo completes. ¡Gracias!



Agus y Valen.

aguscabrera99@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Edad *

- 18 a 24 años
- 25 a 30 años
- 31 a 40 años
- Más de 40 años

Link al forms: <https://forms.gle/DJY65KEbpagqK7re7>

Documentos

Desde el área de Capital Humano se nos brindó acceso a los documentos internos de la organización como al último brandbook realizado, el cual fue hecho en 2021, el Reporte de Sostenibilidad que se realizó en el 2022 y a la Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Capital Humano. Esto nos permite llevar a cabo un análisis exhaustivo y detallado de los mismos.

Análisis de las entrevistas

Realizamos tres entrevistas según los ejes que planteamos previamente. Entrevistamos a Matías Boselli, co-fundador de Warecloud, a Milagros Bengochea, Directora de Capital Humano, y a Juliana Bernachini, Directora Creativa de Warecloud, del equipo de comunicación de Ecloud.

Warecloud

Antes de interiorizarnos en cuestiones como el crecimiento de la empresa, la cultura organizacional y la comunicación interna, nos parece importante retomar lo que nos mencionaron los entrevistados sobre qué es Warecloud.

Su fundador afirma que Warecloud nace como un deseo de *“englobar un poco la dinámica de la cultura, la comunicación, una misma línea en lo que tenga que ver con principios, propósitos, con maneras de trabajar.”* Warecloud es entonces una empresa soporte que sienta las bases de una cultura al grupo de empresas, existiendo algunas áreas transversales como Sostenibilidad y Capital Humano.

Para Milagros, la Directora de Capital Humano, el diferencial de Warecloud está en su foco en triple impacto y la flexibilidad que le dan a los colaboradores, aunque indica también que *“depende también mucho de cada colaborador, del compromiso que tiene y de la organización”*, porque como todo, la flexibilidad tiene aspectos positivos y negativos.

Entonces, podemos ver que la cultura de la organización es clave en este grupo de empresas y es provista por Warecloud. Los abordajes que se hagan desde el área de Capital Humano o Comunicación Interna son transversales a todas las empresas independientemente de cada unidad de negocio.

Crecimiento de la empresa

En las entrevistas observamos una gran evolución de Warecloud, es así como lo menciona Matias Boselli, Socio Fundador de Warecloud, cuando reflexionó acerca del crecimiento de la empresa y el desafío constante del mismo: “...Cuando éramos cinco, que fuimos los primeros que empezamos en el 2010/2011 a cuando fuimos 20 en el 2013/2014, cuando fuimos 60 en el 2017 y hoy somos 200 o cerca de 160/180. No sé cuántos somos exactamente, pero entonces **el abordaje es distinto y para nosotros fue un desafío tratar de mantener al menos los principios que buscábamos cultivar o hacer prevalecer en el tiempo.** Entonces estamos buscando siempre darle una vuelta de rosca y mantener el clima laboral y el ambiente de trabajo.”

Un aspecto mencionado como un momento crucial en Warecloud fue la organización previa y posterior a la pandemia. Tanto la Directora de Capital Humano como el Co-fundador de la compañía comentaron sobre cómo el trabajo era en un primer momento presencial y fue virando hasta que se transformó en híbrido. Hoy no es una obligación ir a la oficina, sino que depende de la organización de cada equipo.

La Directora de Capital Humano nos cuenta que cuando comenzó en Warecloud su área no existía, sino que fue creada y moldeada por ella, “cuando entré no había una lista con los nombres y apellidos de todas las personas.” Para tener una plantilla con los datos de cada uno, se acercó a la Administración y también a cada uno de los colaboradores.

Es muy importante mencionar su amplio crecimiento porque consideramos que Warecloud aún está transformándose. Es una start-up que sigue probando su modelo de negocios y va reinventándose con el tiempo. A eso pueden deberse los cambios de identidad que han manifestado a lo largo de estos cinco años, y cómo ésto se traslada a los colaboradores y al público externo. El rol del comunicador es crucial en este sentido porque es quien participa del rebranding de la empresa y cómo impacta interna y externamente su imagen.

Identidad de la marca

Tuvimos acceso a algunos documentos internos y podemos observar que el último brandbook o manual de marca que realizaron, el cual es indispensable para cualquier tipo de organización, está desactualizado ya que no está en concordancia con la imagen actual que se ve en sus redes sociales ni en la web. Incluso entre estas 2 últimas también hay diferencias.

En el manual de marca no se especifica cuáles son los valores que la empresa busca cultivar en su organización. Su Co-fundador considera que los valores *“son condición sine qua non para tener un buen clima laboral, un buen ambiente de trabajo”*, y que los que reflejan a Warecloud son *“la empatía, el compañerismo, la solidaridad. La voluntad de compartir, de crecer, de compartir conocimiento, de aprender cosas nuevas, de colaborar en la transparencia, integridad.”* A su vez, Juliana Bernachini, la Directora Creativa de Warecloud, cree que los valores que más representan a la empresa son *“la triple C: colaboración, compromiso y crecimiento.”*

Podemos observar que durante las tres entrevistas se hizo un gran hincapié en el compromiso de la empresa con los colaboradores y viceversa, en la cercanía que tiene Warecloud tanto desde la comunicación como desde el área de Capital Humano. Milagros afirma que la mayor parte de su tiempo está invertida en escuchar a las personas y recalca que *“es importante escuchar para tratar de alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del colaborador.”*

Precisamente, consideramos que la cercanía podría ser uno de los valores corporativos más importantes ya que era un aspecto que los fundadores no querían perder cuando la empresa comenzó a crecer.

Milagros nos contó que ellos “tenían miedo que si había una persona ajena a ellos, como que se alejaran o que los chicos no se animaran a ir a hablar y se perdiera un poco ese clima laboral.”

Cultura organizacional

A los tres entrevistados se les consultó qué entendían por cultura organizacional y podemos ver una similitud en sus respuestas al verla como las costumbres y usos que le dan los propios colaboradores, o que los colaboradores son la cultura. Incluso, Juliana la define como los “ valores y creencias compartidas, reglas comunes y aceptadas por todos. Es una misma frecuencia.”

Matias afirma que “es la misma gente la que marca o dicta un poco el paso de la cultura organizacional. Nosotros nos vamos adaptando a las personas que tenemos, a los gustos que aparecen, a las necesidades o a las inquietudes que vayan apareciendo. Y tratamos de acomodar la cultura organizacional justamente para las personas que están ahí.”

Lo que ellos plantean se alinea a los enfoques de los autores que estuvimos estudiando como los de Brandolini y Frígoli o Capriotti que éste último especifica que “la Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.”

Milagros nos contó que tienen un Programa de Mejora Continua que sirve para conocer bien qué puede mejorar la empresa según los colaboradores. Los invitan mediante un Forms de Google a compartir propuestas que puedan gestionarse e implementarse.

Justamente los colaboradores son las voces de la organización, son los “expertos” de la misma y los que representan a Warecloud de las puertas para fuera. Juliana considera que “cuando una cultura empresarial es fuerte, o consistente, genera un efecto multiplicador, un buen *contagio* y eso no solo sigue auto fortaleciendo a la empresa cara adentro sino que de cara para afuera la hace verse más consolidada.”

La Directora de Capital Humano nos comentó que cuentan con dos formas de medir la cultura organizacional. Una mediante la encuesta de Great Place to Work y la otra a través de un formulario sobre clima laboral hecho por su área. La primera es anónima y la segunda no porque buscan conversar en una instancia privada posterior en caso de que reconozcan algún tipo de inconveniente.

Nos pareció interesante la respuesta que nos brindó el co-fundador de la empresa cuando le consultamos cuánto creía del 1 al 10 que los colaboradores tenían incorporada la cultura organizacional. Para él, el puntaje es un 10. ¿Por qué? Porque él afirma que “es la misma gente la que marca o dicta un poco el paso de la cultura organizacional. Nosotros nos vamos adaptando a las personas que tenemos, a los gustos que aparecen, a las necesidades o a las inquietudes que vayan apareciendo. Y tratamos de acomodar la cultura organizacional justamente para las personas que están ahí.”

Notamos que los 3 actores consideran que la cultura organizacional de Warecloud es fuerte y sólida, que se le da un amplio lugar al colaborador, que lo escuchan y que son ellos mismos quienes van moldeando esta cultura. A través del formulario buscaremos conocer qué opinan ellos.

Comunicación Interna

Retomando a Brandolini y Hopkins la comunicación interna “es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.” (pág. 25). Por eso indagamos en cuáles eran los canales de comunicación vigentes, el tono de comunicación y la forma de organizar la comunicación interna.

Nos encontramos con que en Warecloud se realiza un trabajo interdisciplinar entre las áreas de Comunicación y Capital Humano. Juliana nos indicó que el tono que se usa es muy cercano y que organizan con un mes de anticipación la comunicación, exceptuando fechas especiales, las cuales las preparan con más tiempo. En el caso de ciertos conocimientos técnicos, recurren a quienes corresponden.

Utilizan la mensajería instantánea Slack para comunicaciones formales e institucionales en un canal general del grupo de empresas y después, cada empresa tiene su propio espacio de trabajo en Slack; WhatsApp es usado para brindar la misma información que se envía por Slack en algunos casos, y sobre todo, desde Capital Humano realizan los saludos de cumpleaños, celebraciones de aniversarios o casamientos durante el fin de semana; en tercer lugar, utilizan el correo electrónico para el envío de newsletters, ya sean convocatorias a charlas o actividades, información sobre las empresas, entre otras. Por último, la aplicación más reciente y desestructurada que implementaron es Mejores amigos de Instagram, que fue una propuesta del equipo de comunicación, en la que se suman actividades como sorteos de entradas todos los meses para los wareclouders impulsado por la M90, una de sus empresas. Tanto Milagros como Juliana piensan que sorprendentemente, ésta última es la más eficiente.

Tanto Milagros como Matías consideran la comunicación interna como un aspecto **débil** de la organización. Respecto a las razones, la Directora de Capital Humano debe su hipótesis a la variedad de

canales de comunicación vigentes, “Para mí esto es uno de los puntos más débiles que tenemos dentro de Warecloud, porque hay muchos canales de comunicación y el que mucho abarca poco aprieta.” Es un punto que tendremos en cuenta ya que hay 4 canales vigentes en los que incluso se repite la información.

Es más, Boselli cree que la comunicación es un *work in progress* - trabajo en curso - y afirma que aún no están conformes con este aspecto dentro de la organización. Agregó: “para mí hay que seguir profundizando. No considero que las cosas se estén comunicando, ni tan profundo ni tanto como me gustaría. Pero bueno, es una cuestión de foco.”

Otro aspecto que podemos observar es que desde el área de comunicación consideran que la comunicación es bien recepcionada e influye en el aumento de la cultura. Esto se puede ver por ejemplo en que las personas empezaron a participar más de las diferentes actividades propuestas por Warecloud. Según Juliana “las actividades que más convocatoria tienen son aquellas que implican debate y crecimiento profesional.”

A diferencia de esto, la Directora de Capital Humano considera que la comunicación es clara pero a la vez no. Para explicar esto, nos brindó el siguiente ejemplo: “El otro día justamente hablé con un colaborador y me dijo algo que él no sabía y para mí era obvio que lo sabían todos. Pero no, evidentemente no. Yo estoy en las reuniones con todos los directores y vemos absolutamente todo.”

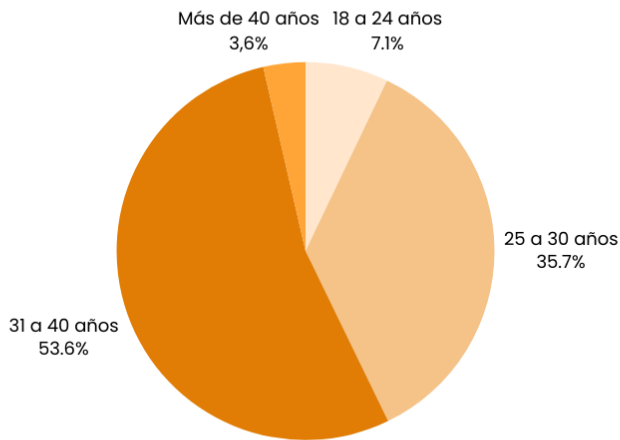
Podemos ver que tal vez, desde la perspectiva de estos actores sociales hay ciertos aspectos de la organización que están implícitamente dichos y/o sobreentendidos. Y, por ejemplo, creemos que si una persona ingresó a la organización más tarde es probable que no cuente con esa claridad que ellos esperan.

Vamos a conocer la recepción de los colaboradores cuando analicemos nuestro cuestionario y compararlo con las entrevistas, ya que en la comunicación interna “ la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.” (Brandolini y Frígoli, pág. 25). Por ende, es fundamental que perciba nuestro último actor social, los colaboradores.

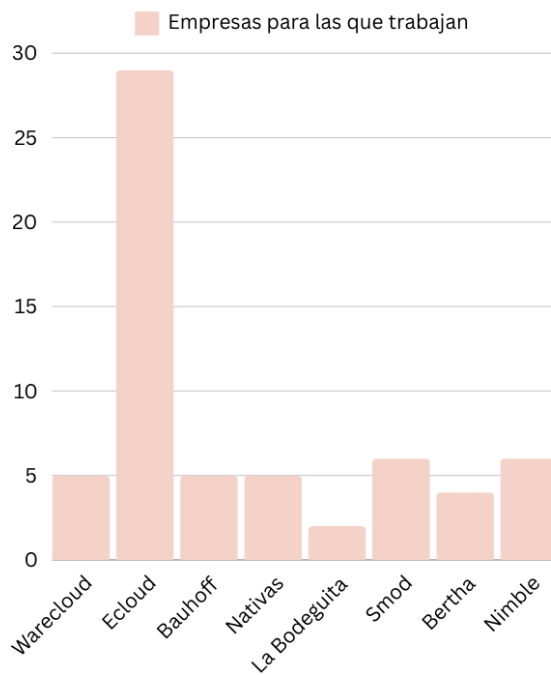
Análisis del cuestionario

Compartimos el formulario de manera digital y obtuvimos **56 respuestas** de un total de 180 aproximadamente. Esto representa más de un **30%** del total de la organización. Esta herramienta de recolección de datos contaba con una variedad de preguntas similares a la realizadas en las entrevistas para identificar las perspectivas de los diferentes actores sociales.

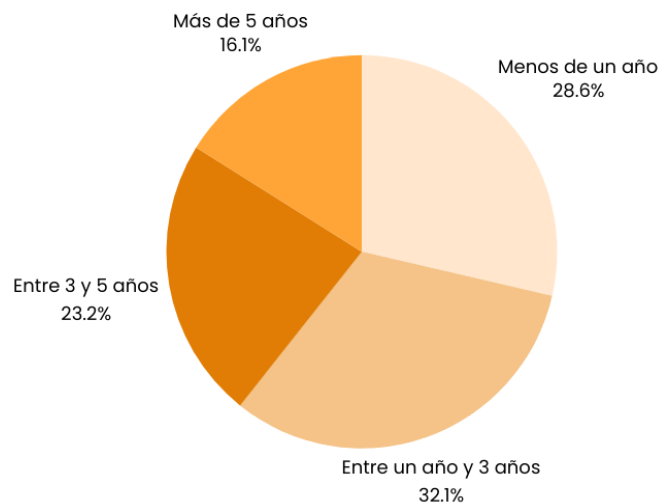
Comenzamos preguntando sobre los datos personales para conocer un poco más de quienes nos estaban respondiendo. Podemos observar que más de la mitad de los colaboradores de Warecloud *tienen entre 30 y 40 años, un 53,6%*. Mientras que, un *35,7%* tienen entre 25 y 30 años, un *7,1%* tiene entre 18 y 24 años y solo un *3.6%* tiene más de 40 años.



Las respuestas fueron emitidas por colaboradores de las diferentes organizaciones de las cuales predominó *eCloud* con un 51,8% de las respuestas, seguida de *Smod* y *Bertha* con un 17,8%, luego por *Nimble* con un 10,7%, después por *Warecloud*, *Bauhoff* y *Nativas* con un 8,9%, y por último *La Bodeguita* con un 3.6%. Esto también se relaciona a que *Ecloud* es la empresa más grande y está conformada por aproximadamente 80 colaboradores. Mientras que las otras empresas cuentan con equipos más pequeños.

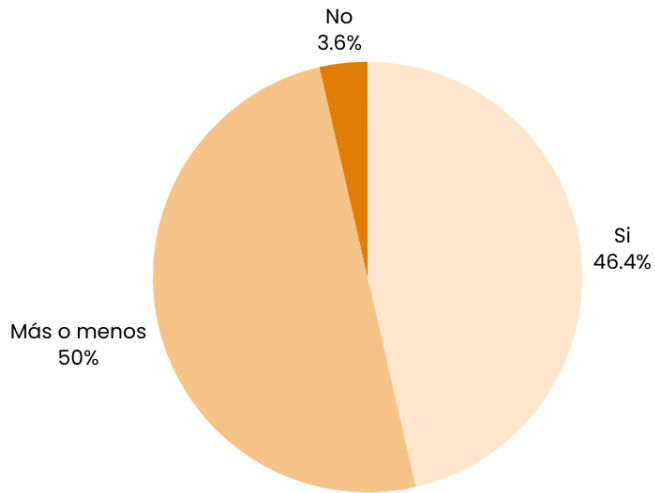


Las respuestas relacionadas a la antigüedad que tienen los colaboradores en la empresa son variadas y esto se debe a que el surgimiento de las empresas se dio en diferentes años. El 28,6% trabaja hace menos de un año, el 32,1% se encuentra trabajando desde hace 1 a 3 años, el 23,2% respondió entre 3 a 5 años y un 16,1% hace más de 5 años. Esta última respuesta se debe a que, por más que Warecloud tenga 5 años, empresas como Ecloud, Bauhoff o Smod surgieron hace más tiempo.

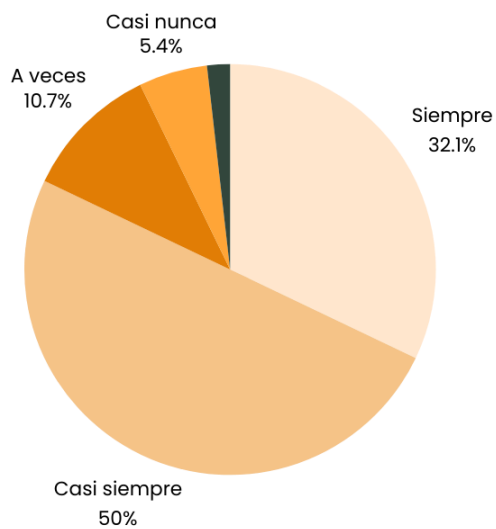


Luego de conocer la información personal sobre los colaboradores, decidimos realizar preguntas que pongan el foco en la comunicación. En la primera de ellas consultamos si consideraban que estaban informados con respecto a las novedades de Warecloud. Podían optar entre “sí”, “no” o “más o menos.”

Las respuestas fueron bastante marcadas. Un 46,6% respondió que se consideraban informados sobre las novedades, mientras que sólo un 3,6% respondió que no estaban informados. Lo llamativo de los resultados fue que un 50% considera que están más o menos informados sobre las novedades. Por lo que creemos que muchas de las comunicaciones enviadas pasan desapercibidas o no hay tanto foco en las actualizaciones del grupo de empresas.



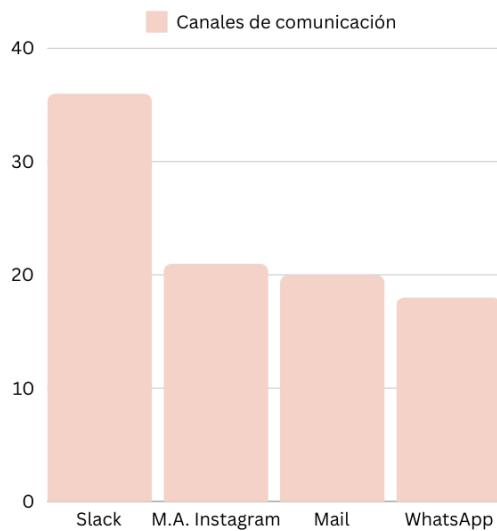
Vinculado al punto anterior, nos cuestionamos cuál es la frecuencia con la que leen los comunicados que envía la empresa. La mitad respondió que *casi siempre* leen los comunicados de la empresa, un 32,1% respondió que *siempre* leen los comunicados, un 10,7% contestó a veces, un 5,4% contestó casi nunca y un 1,8% respondió que nunca lee.



Estas respuestas nos hacen reflexionar y auto preguntarnos ¿Qué es lo que está fallando para que la mitad de los colaboradores tenga poca frecuencia? ¿Será la diversidad de canales que hay? ¿O las novedades que se comunican no les interesan? Anteriormente mencionamos la versatilidad de canales que existen en la organización que estamos conociendo y que también hipotetiza en la entrevista la Directora de Capital Humano.

Por eso, nos cuestionamos cuál era el canal de comunicación al que más le prestan atención. Para esto, les permitimos a los colaboradores elegir más de una opción en caso de que sea necesario. Obtuvimos así un total de **94 votos**. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores eligió probablemente más de una opción.

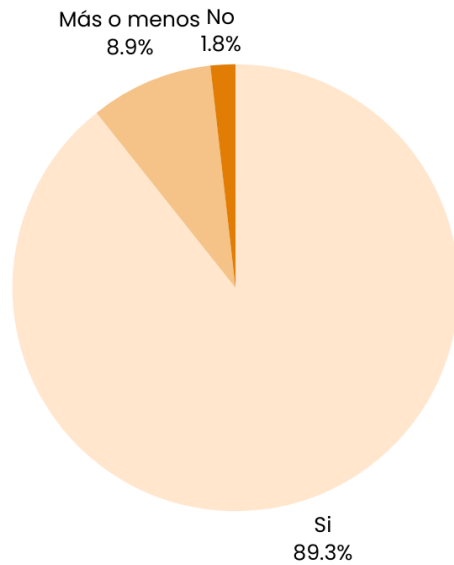
Según las respuestas, Slack obtuvo 35 votos, esto representa un 62,5%. En segundo lugar encontramos al mail con 21 votos, equivalente al 37,5%. En tercer lugar y casi en empate, está el canal de mejores amigos de Instagram con 20 votos, siendo un 35,7% del total. Por último y con muy poca diferencia, tiene lugar WhatsApp con 18 votos, lo que equivale a un 32,1%.



Teniendo en cuenta que en las entrevistas consideraron que mejores amigos de Instagram era el canal más eficiente, nos resultó sorprendente que éste fue el penúltimo canal elegido y Slack obtuvo el primer puesto. Además de que WhatsApp ocupa el último lugar considerando que los fines de semana es el único canal activo de la empresa.

Nos pareció importante retomar el hecho de que la mitad de los colaboradores consideraba que estaba “más o menos” informado de las novedades de la empresa. Por eso, decidimos hacer hincapié preguntando si la información que se brinda en las comunicaciones es clara o no.

Un 89,3% respondió que sí, un 8,9% respondió más o menos y un 1,8% directamente contestó que no. Estos resultados nos indican que la mayoría de los colaboradores comprende de manera clara los comunicados que envía la organización o eso creen.

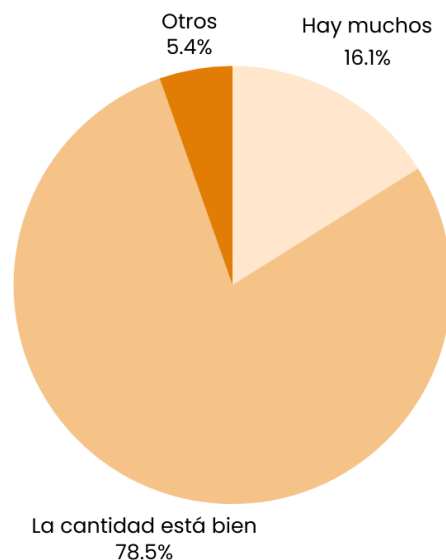


Pero si un 50% de los colaboradores lee casi siempre los comunicados, un 10,7% contestó a veces, un 5,4% contestó casi nunca y un 1,8% respondió que nunca lee. ¿Qué está pasando? En párrafos anteriores y con el análisis del cuestionario nos preguntamos si las novedades que se comunican interesan realmente. ¿Será que son temas que no les importa saber a los colaboradores? ¿Cuáles son los tópicos en los que verdaderamente tienen interés en abordar los colaboradores?

Por otro lado, considerando que una de las hipótesis de la Directora de Capital Humano era que existen muchos canales de comunicación, sumamos esta pregunta a nuestro cuestionario y la mayoría respondió que estaba de acuerdo con la cantidad de canales (78,6%). Aunque otros consideran que hay muchos canales de comunicación (16,1%). Por ende, nos parece que la cantidad de canales es bien recepcionada por los colaboradores y lo importante sería organizar y ordenar las comunicaciones según objetivos en cada canal.

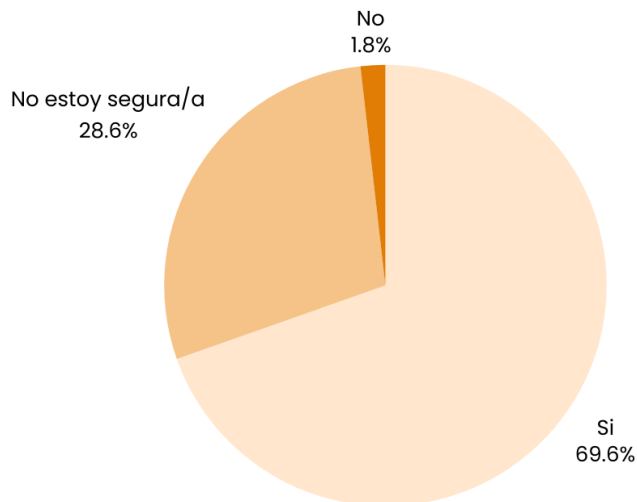
En esta respuesta, hubo algunos comentarios adicionales (5,4%) de los colaboradores como “odio Slack”, “Slack es el canal oficial pero es el que menos sigo porque Ecloud tiene su propio slack entonces está como la información partida: lo que es genérico para el grupo empresarial y desp lo que es particular de mi empresa.” y otra persona indicó que no había unificación de los canales. Creemos que puede relacionarse con lo mismo que indicó la otra persona, esto de que haya diferentes espacios por empresa.

La primera y la tercera persona corresponden a la empresa constructora, Bauhoff, y ambos optan por la herramienta mail, pero entre ellos diferencian su otro canal preferido entre mejores amigos o WhatsApp como una segunda opción. Mientras que la otra persona es de Ecloud como menciona en su comentario y prefiere los canales Instagram y WhatsApp.



Uno de nuestros objetivos es identificar si la comunicación interna influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores de Warecloud. Para conocer esto, primero teníamos que saber si ellos conocen la misión, la visión y los valores de la organización.

Como resultado obtuvimos que el 69,9% de las personas respondió que sí conoce la misión y visión de la organización. Mientras que un 28,6% indicó que no está seguro y un 1,8% directamente dijo que no. Esto nos hace creer que falta reforzar estos puntos o, como mencionamos en el análisis de documentos, es importante actualizar su brandbook y alinear la imagen interna y externa, porque ésta última es diferente según las redes sociales y la web.



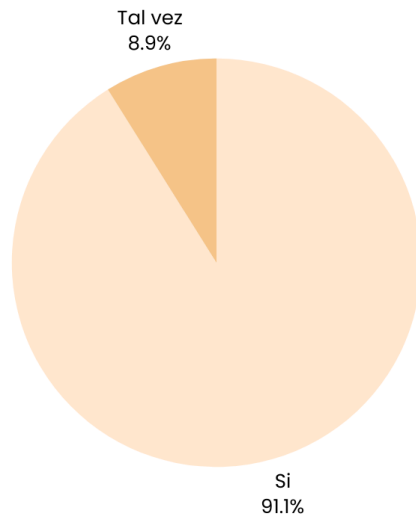
En la siguiente pregunta nos enfocamos en los valores de Warecloud y, para esto, les consultamos cuáles creían los colaboradores que eran los valores de la organización brindando la posibilidad de una respuesta abierta sin opciones para no limitarlos. Algunas de las respuestas fueron:



Evitando las repeticiones de las palabras, nos encontramos con que hay más de 25 respuestas en las que los colaboradores mencionan el “triple impacto”, el “cuidado del medio ambiente” o la “sostenibilidad” como un valor. Esto hace referencia a una inconsistencia y confusión entre el foco de la empresa y las acciones que realiza la organización con sus valores.

Por otro lado, se menciona en varios comentarios la importancia de las personas, el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral, que podemos resumir e identificar con los valores de trabajo en equipo o colaboración. También “compromiso” es un valor que se nombra en diferentes comentarios.

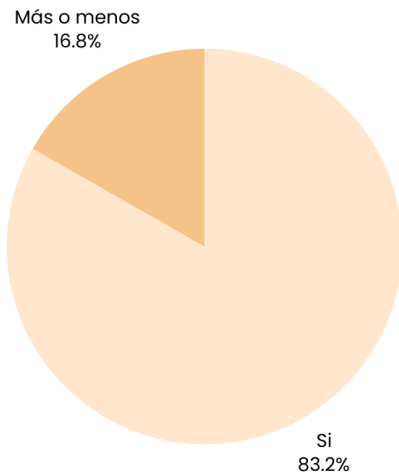
Respecto a esto último, vemos concordancia con los valores mencionados en las entrevistas. De todas formas, aunque creamos que no hay relación entre lo que es un valor y lo que ellos perciben como valor, por lo que expresamos anteriormente, podemos notar en la próxima respuesta que el 91,1% se representa con los valores que mencionó y un 8,9% dice que “tal vez” se siente representado. Es un dato interesante ya que nadie respondió que no se identifica con los valores de la empresa. Un 90% de respuestas positivas es fundamental porque representa a la mayoría de los colaboradores.



Sin embargo, vemos que este grupo de actores sociales dice sentirse identificados con valores que son los que ellos consideran desde su perspectiva, ya que cada uno tiene sus intereses, metas, valores, su modo de razonar, y los recursos y habilidades con los que cuenta. Desde nuestro lugar, detectamos que la empresa difunde sus valores en la web, linkedin y otras plataformas, pero notamos que los colaboradores no los tienen tan presente.

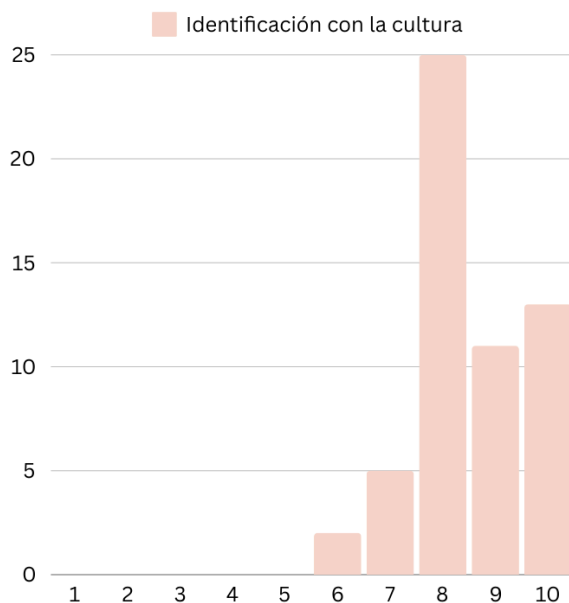
En comparación a los valores que dicen en las entrevistas nuestros otros 3 actores sociales, vemos similitud en los que tienen que ver con el trabajo en equipo, el compromiso y/o la igualdad.

Otro dato interesante es que el 83,9% de las personas cree que las comunicaciones reflejan los valores de las empresas y el 16,1% restante considera que más o menos. No hay ninguna respuesta negativa. Esto nos parece importante porque creemos que muchas de las comunicaciones deben tener que ver con el área de sostenibilidad de la empresa y tenemos la hipótesis de que esto provoca la confusión de que el triple impacto es un valor y no el foco del modelo de negocios de la empresa.



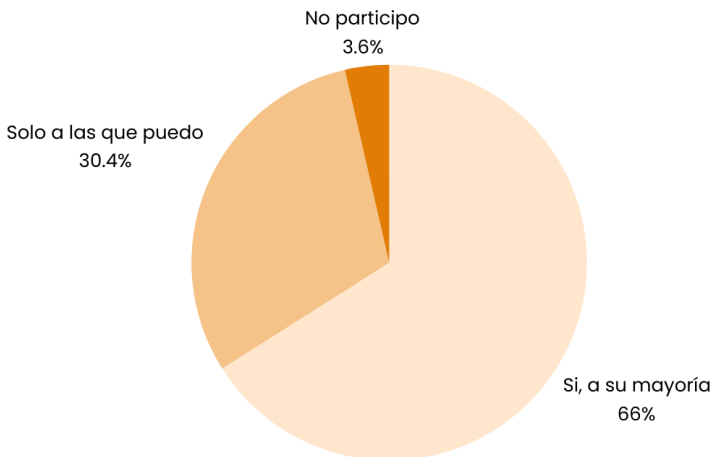
El último foco de nuestro cuestionario estuvo en conocer la perspectiva de este actor social sobre la cultura organizacional de Warecloud. Por eso, comenzamos preguntando en qué porcentaje del 1 al 10 se sentían identificados con dicha cultura.

Como dato relevante, no observamos ninguna respuesta baja. La mínima es un 6. Un 44,6%, es decir, 25 personas puntuaron un 8, que equivale al porcentaje más alto. Seguido por 13 personas o un 23,2% que dicen identificarse un 10 con la cultura de la organización. Luego, 11 personas, equivalente al 19,6% eligieron un 9. Es decir, en la mayoría de las respuestas (87%) se eligieron los puntajes más altos de la tabla. Mientras que 5 personas optaron por un 7 (8,9%) y 2 personas por un 6 (3,6%).



Creemos que estas respuestas pueden tener que ver con lo que se mencionó en las entrevistas que los colaboradores moldean la cultura y por eso el grado de representación es alto. Consideramos que se escucha a los colaboradores tanto en las evaluaciones de desempeño, en las encuestas de clima laboral como también en las propuestas que se hagan en el programa de mejora continua.

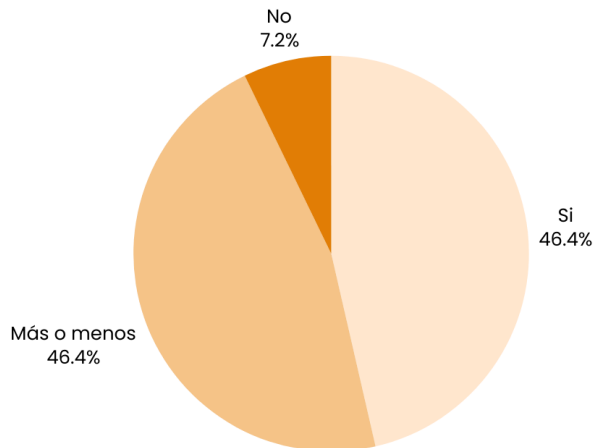
“¿Asistís a las actividades propuestas por Capital Humano?” Fue la siguiente pregunta del cuestionario. Un 66,1% respondió “solo a las que puedo (según horarios, tiempos, etc.)” un 30,4% respondió “si, a su mayoría” y solo un 3,6% contestó “no participo”. Es considerable la predisposición de los colaboradores a participar de las actividades que propone Capital Humano, siempre y cuando se les dé la posibilidad según sus responsabilidades o tiempos personales. Tenemos en cuenta que hay colaboradores que no viven en Rosario y trabajan home office. Creemos que quienes están a la distancia pueden ser los que no participan de las actividades ya que tienen foco en las oficinas.



Siguiendo el hilo de la pregunta anterior, consultamos si creían que los líderes de equipo fomentaban este tipo de actividades. Hubo un 46,4% que respondió que *sí*, un 46.4% que respondió *más o menos* y el restante 5,4% respondió que no. Sin embargo, una persona que trabaja en Smod desde hace entre 3 y 5 años, agregó su opinión: “No, nunca vi a un directivo en bicicleta por ejemplo”. Es un dato relevante teniendo en cuenta que trabaja para la empresa de Movilidad Sostenible.

Aunque vemos que es baja la creencia vehemente de que los líderes no fomentan estas actividades, hay casi un 50% que no se inclina por un *sí* ni por un *no*. Esto nos llama la atención por qué ¿a qué se refieren con que *más o menos* impulsan esto? ¿De qué depende que fomenten estas actividades?

De todas formas, consideramos que la responsabilidad y la fiabilidad que tienen sobre los valores de la empresa es asumida por todos los que forman parte.



Además, realizamos una pregunta con respuesta abierta para conocer a qué tipo de actividades asisten más los colaboradores de las que propone Capital Humano. La opción más votada fueron los eventos que se hacen como la fiesta de fin de año, el festejo de Halloween y/o el inicio de la primavera con un total de 52 votos, superando el 90% de todas las personas que respondieron el formulario (92,9%).

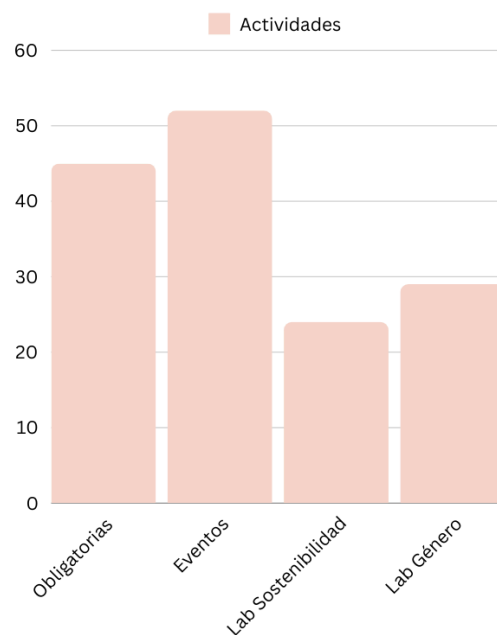
En segundo lugar, hubo 45 votos en los que se eligieron las actividades obligatorias como los cursos o workshops. Por ende, estas respuestas nos indican que prioritariamente asisten a aquellas actividades que se relacionan con eventos de carácter distendido y aquellas que influyen en su área laboral y no les queda otra opción. Nos asombra que esta segunda opción no tenga un 100% de los votos si son obligatorias. Hipotetizamos que al aceptarse que el colaborador no participe de estas iniciativas hay mayor flexibilidad.

Sin embargo, observamos que las actividades que se relacionan con el foco y el interés de la empresa como las del área de Sostenibilidad (24 votos) y Perspectiva de Género (29 votos), son las menos

votadas. Reconocemos que representan un buen número en comparación al total de colaboradores que participó del formulario, es decir, entre un 40 y un 50%.

Creemos que debemos darle atención a este punto ya que al ser un grupo de empresas con foco en triple impacto, debería haber un gran flujo de participación en estas actividades. Por eso reflexionamos e hipotetizamos si las actividades que elige la empresa no aportan valor a los colaboradores o son éstos quienes no reconocen su valor, si falta interés de ellos, más convocatoria o qué puede ser lo que falta para aumentar la participación de este tipo de encuentros. También nos preguntamos si influye la comunicación o no.

Además, tenemos en cuenta que esto se contrapone a lo expresado en las entrevistas porque, por ejemplo, la Directora Creativa mencionó que las actividades con más convocatoria eran las que implican debate y crecimiento profesional. Según los colaboradores, ellos asisten mucho más a celebraciones y propuestas de entretenimiento.



Para finalizar el cuestionario, invitamos a los colaboradores a compartirnos su opinión, comentario y/o sugerencia de forma abierta. No era obligatoria por lo que obtuvimos pocas respuestas, precisamente 12 en las que algunos solo dicen “no gracias.”

Por otro lado, hubo algunas respuestas muy interesantes, reflexivas, y disparadoras de muchas propuestas de mejoras como las siguientes: “Hoy no hay conexión entre toda la gente, si bien el número de gente creció muchísimo, se perdió ese post trabajo, bienvenidas, etc. que nos unian más como empresa.”; “Mandar todos los meses un resumen de todas las novedades al mail tanto de Warecloud como actividades o cuando haya ajustes por inflación, como también de las distintas empresas.”; “No sabía que había actividades recurrentes en Lab de Sostenibilidad y Perspectiva de género. Sólo los eventos que cada tanto se llevan a cabo. Felicitaciones y suerte chicas!!!”; y “Menos canales, es demasiado, término no leyendo salvo por slack con suerte una vez al día. WA me parece que no debería estar.”

De estos comentarios, queremos hacer hincapié en dos en particular. El primero es un/a trabajador/a de Bauhoff que indicó previamente que no había unificación en los canales de comunicación. Podemos ver que para esta persona, el valor que más representa a Warecloud es el “trabajo en equipo” y, a la vez, es lo que critica de la organización hoy. Creemos que puede deberse a que no siente este valor tan sólido como antes, debido al crecimiento de la empresa que menciona.

Por otro lado, un dato que nos parece interesante es que la persona de Smold que mencionamos anteriormente que trabaja desde hace tres, cuatro o cinco años, expresa tampoco saber que se realizan actividades recurrentes del Lab de Sostenibilidad o Género. En esto podemos notar una coincidencia con lo que conversamos en las entrevistas sobre que había ciertos puntos que tal vez para esos actores

sociales estaban claros y sobreentendidos, mientras que para los colaboradores no. Creemos que este es un ejemplo de eso porque la persona tiene una antigüedad considerable en la empresa.

Quienes hacen la cultura de una organización son las personas, sin ellas no existirían las organizaciones, son el motor de una compañía, quienes reúnen sus esfuerzos para alcanzar el éxito de la empresa, en sus manos está lograr su supervivencia o fracaso. Es por eso que nos parece fundamental haber escuchado su voz. Es fundamental para el avance de la empresa y para las propuestas que realicemos en el siguiente apartado.

Propuestas

Retomamos a Sandra Massoni, quien afirma que “la comunicación es una dimensión presente en cualquier acción social, abarca todos los aspectos de la vida de la organización. La comunicación está íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y a su coherencia con los objetivos, metas de la empresa u organización, voluntades de diálogo y participación de sus miembros.” (2007, pág. 5)

Como comunicadoras, notamos ciertos indicadores que son síntomas de una falla en la comunicación o de cierta situación de disconformidad con la información que circula en la empresa, como por ejemplo, falta de participación de los colaboradores, los mensajes no tienen tan buena recepción, desconocimiento de los valores y misión de la organización, falta de intención de la empresa para comunicación de su estrategia y objetivos anuales.

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, nuestras propuestas para Warecloud tendrán que ver con 3 puntos cruciales vinculando la comunicación interna y la cultura organizacional.

Por un lado, nos enfocaremos en la **actualización del brandbook** ya que éste es la base para saber qué queremos comunicar internamente y externamente, y cómo lo haremos. Por otro lado, propondremos algunos puntos a tener en cuenta para la formación de un **plan de comunicación estratégico interno**, que abarque los diferentes canales vigentes, la calendarización de efemérides considerando posibles acciones y también nuevas propuestas.

Una de ellas es una propuesta de **team-building o construcción de equipos**, en la que el objetivo principal será fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores de las distintas empresas y cultivar un ambiente laboral más agradable aún.

Propuestas para tener en cuenta en un plan de comunicación interna

Desde nuestro lugar de comunicadoras y según el análisis introductorio que pudimos realizar proponemos algunas ideas para un futuro plan estratégico de comunicación interno. Como indica Sandra Massoni “una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un dispositivo que trabaja en evitar el malentendido ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias” (Pág. 6)

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación, porque es un elemento integrador entre las diferentes áreas de la organización. Es una herramienta de gestión del cambio, que permite el desarrollo de vínculos de unión tanto interno (colaboradores) como externo (clientes, alianzas, etc.), ayudando así a que se implanten los cambios organizativos e influyendo en la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

El **objetivo general** de este plan será *diseñar e implementar una estrategia comunicacional que promueva la cohesión, la participación activa y el sentido de pertenencia en Warecloud.*

Plan de acción

1. Realizar un manual de marca 2024 de Warecloud.
2. Calendarizar fechas de relevancia y posibles acciones en el transcurso de un año.
3. Enviar un newsletter mensual sobre las novedades del grupo de empresas.
4. Generar un nuevo cuestionario anónimo sobre clima laboral.
5. Desarrollar los WAREDAYS, nuestra propuesta de team-building.

1. Acción 1: Manual de marca actualizado

A medida que pasa el tiempo, toda empresa necesita de una renovación o cambio. Capriotti indica que “la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización.” (1998, pág. 12)

Tener un manual de marca actualizado es indispensable para lograr una identidad corporativa.

Proponemos que el equipo de comunicación conceptualice y diseñe uno alineado a la estética 2024 que muestra en la red social Instagram. Éste se utilizará como base para fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación interna y también servirá para planear las estrategias de marketing, ya que estarán enfocadas en que el público objetivo identifique sin problemas la marca y su propósito.

Una imagen corporativa fuerte fomentará una cultura organizacional sólida. Esto es clave teniendo en cuenta que para los Directivos de Warecloud es importante la escucha activa y el bienestar de los colaboradores.

Es de suma importancia que el manual de marca esté al alcance de todos los colaboradores. Por lo que proponemos que una vez que esté hecho, se pueda encontrar en una carpeta de Drive con el resto de los documentos o en Freshteam, un software de Recursos Humanos que la empresa utiliza. Además proponemos que este manual de marca se presente en el onboarding de los nuevos colaboradores, para poder contar las dinámicas de la empresas, los valores y la misión que tienen y para que aquella persona conozca un panorama general de la cultura organizacional del espacio.

Creemos que se deben replantear internamente y construir nuevamente la misión, la visión, los valores, el tono y la voz de la organización, entre otros aspectos. Buscar la unificación de las perspectivas de los 4 actores sociales logrará un equilibrio entre lo que se vive internamente y lo que se promete al mundo exterior.

Proponemos los siguientes valores:

Compromiso

Trabajo en equipo

Pasión

Responsabilidad

Empatía

Es fundamental encontrar la forma de llevar estos valores organizacionales a la gestión para que, como indica Martha Alles “dejen de ser sólo conceptos a los cuales “se adhiere”, y se conviertan, además, en verdaderos indicadores de gestión.” (2015, pág. 95)

Por eso, propondremos en esta tesina un calendario de efemérides con posibles acciones a realizar, los Waredays (una iniciativa para construir equipos), un programa anual de capacitaciones y un newsletter mensual que transmita y ponga de manifiesto dichos valores.

En cuanto a la voz de una empresa, ésta es la manera en que la marca habla, el modo de transmitir verbalmente su personalidad, y el tono es cómo se expresa según los distintos entornos. En el caso de Warecloud, consideramos que su voz debería ser simple y directa porque busca transmitir información diversa y a un público amplio. Para eso, recomendamos utilizar un tono cercano y amigable, sin llegar a ser informal, con los colaboradores. Creemos que de esa forma, tendrá un impacto positivo en la recepción.

2. Acción 2: Programa Anual de Capacitaciones

En este punto queremos abordar la importancia que reconocemos en generar un *programa de capacitación* para todos los colaboradores que trabajan en la organización. Formarlos tiene un valor estratégico para la empresa porque actualiza el capital humano de la misma al contar con empleados altamente calificados y, a la vez, ellos también ganan porque aumentan su autoestima y capacitarse les permite una autorrealización.

“Un modelo organizacional de formación implica un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la

organización” afirma Martha Alles (2015, pág. 277). Por eso, es importante que para que este plan de formación sea estratégico, esté alineado a la misión, la visión y los valores de la organización. Esto quiere decir que será un segundo paso luego de que el brandbook se actualice.

A partir de las encuestas a un tercio de los colaboradores, consideramos que tenemos una aproximación respecto al primer paso que plantea Martha Alles en cuanto a reconocer las necesidades en función de lo que la organización desea alcanzar.

En las respuestas notamos una amplitud de “posibles valores” que ellos consideran desde su perspectiva. Por eso, consideramos que se deben incorporar capacitaciones de diferentes tipos, algunas que enfoquen en el propósito de la empresa (el triple impacto), otras que aporten recursos técnicos para las tareas diarias - esto mejorará la productividad -, y otras que estimulen la creatividad.

Pero todas deben tener algo en común: plasmar los valores de Warecloud. Las capacitaciones se deben incorporar como una herramienta de gestión en la que se priorice al trabajo en equipo, en la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales y en generar un compromiso de las personas que la integran, que éstas se sientan parte del proceso de aprendizaje y que además, visualicen la importancia que tiene en su desarrollo profesional y personal.

Según las encuestas, podemos observar que las dinámicas de las capacitaciones deberían ser en horarios de actividad laboral para impulsar la asistencia y ser de carácter opcional para comprobar el interés verdadero de los colaboradores.

De todas formas, consideramos que desde el Directorio se debe solicitar a los líderes de cada equipo que fomenten estas actividades y no generen por ejemplo, reuniones en ese mismo horario. Esto influiría a

aumentar el promedio que vimos en nuestra encuesta, de que solo un 50% asiste a aquellas que influyen en su área laboral y el 40% de los colaboradores que participan de los talleres relacionados al foco y el interés de la empresa.

Además, proponemos que para incentivar la participación, *los colaboradores estarán registrados en un sistema de puntos y participarán de premios o sorteos si asistieron a un 80% de los talleres*. Los sorteos pueden realizarse en la fiesta de fin de año que, según lo visto en la encuesta, es un evento muy concurrido de la empresa. También se pueden realizar menciones o reconocimientos a aquellos colaboradores que hayan participado del 100% de las actividades.

El objetivo es capacitar a los colaboradores de la organización. La capacitación cobra sentido y se vuelve indispensable en la medida en que se vincula a la necesidad de producir mayores competencias en las personas.

Como mencionamos, el foco de la capacitación no solo reside en aportar herramientas para un óptimo desempeño de las personas, sino que dichos talleres tendrán foco en los valores de la empresa e incorporar estos valores en los colaboradores, además de que también se pueden impulsar acciones de interacción cara a cara con los colaboradores, fortalecer vínculos o crear nuevos.

3. Acción 3: Newsletter mensual

En Warecloud conviven diferentes empresas de rubros muy distintos y los colaboradores de esas unidades de negocios comparten un mismo espacio sin saber qué es lo que sucede en las organizaciones vecinas. Esto es lo que notamos en nuestro cuestionario, en el cual la mitad de los colaboradores creía

que estaba más o menos informado o que no estaba informado sobre las novedades del grupo de empresas.

Por eso, proponemos “**INFO WARE**”, un segmento especial dentro de la estrategia de emailing para comunicar al menos dos o tres noticias sobre distintas empresas del grupo una vez al mes para contrarrestar esa falta de conocimiento. Es importante contar con una base de datos actualizada para que se envíe a todos los colaboradores.

El objetivo de esta campaña de emailing interna es informar a todos los colaboradores sobre qué está haciendo la empresa y qué avances suceden en el grupo de empresas de manera regular. Por eso es importante que se realice mensualmente.

Además, la empresa de esta manera se acerca a quienes trabajan en remoto, y crea cercanía y orgullo de pertenencia entre los colaboradores, poniendo en valor siempre que sea posible el trabajo de los equipos involucrados.

Respecto a su estructura, proponemos que sean tres bloques de texto con imágenes alusivas a los mismos. Es importante que en cada uno se comparta una noticia importante de una empresa o sobre una capacitación, efeméride o algún tipo de información transversal a todas las empresas. La descripción deberá ser breve, de un párrafo o dos como mucho para que las comunicaciones sean leídas.

Consideramos que es valioso conectarse y acercarse mediante este canal de comunicación a los colaboradores. También significa un beneficio para la empresa porque mediante los newsletters se brinda confiabilidad a los colaboradores, ya que la empresa muestra transparencia en sus acciones y

hace partícipe a las personas que trabajan en ella reconociéndolas cuando sea posible y poniendo de manifiesto sus avances y logros.

Link para ver las piezas: [📄 Comunicaciones](#)



Celebramos el día de la amistad ❤️

Compartimos en un after-office uno de los momentos más lindos del año: el **día de la amistad warecloud**. Jugamos al metegol, entregamos bandas a los mejores amigos del primer y segundo piso y comimos los carlitos más ricos de Rosario.

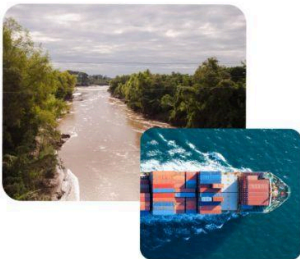
¡Gracias a La Bodeguita por el espacio y a ustedes por ser parte!



¡está que quema!

Nuestra agencia de diseño creativo y producto digital **lanz**ó oficialmente su **nueva web e imagen** en redes sociales. ¡Es un orgullo y gran trabajo en equipo! A darle mucho amor y compartirlo para que esta nube llegue cada vez más lejos.

VER MÁS



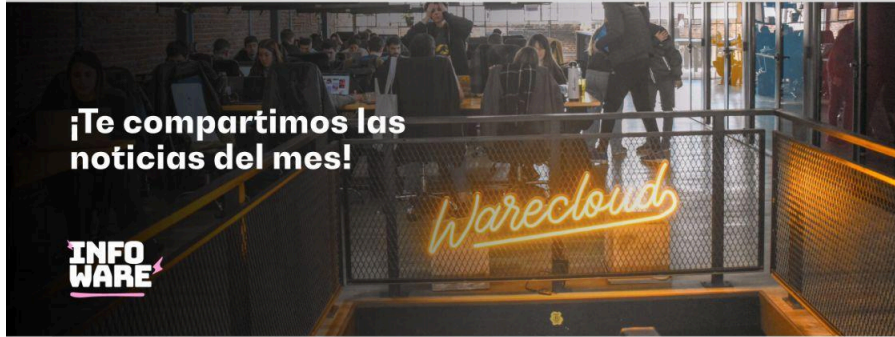
Nativas firmó una alianza con **ETERNITYGROUP**

Eternity Group México decidió compensar sus emisiones a través del proyecto del **Bosque Vinalito** de Nativas, asegurando así el **financiamiento necesario para todo el 2024**. ¡Buenísima noticia!

Sin vos no sería posible todo lo que pasa en Warecloud.

¡A SEGUIR ROMPIÉNDOLA!





**INFO
WARE**



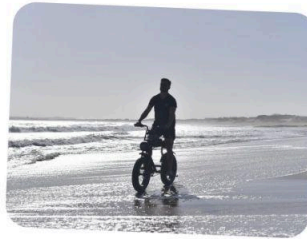
Bauhoff plantará 168 árboles junto a Nativas

Bauhoff firmó un acuerdo con Nativas para plantar 168 árboles en el proyecto de Vinalito, Jujuy. El objetivo es recompensar la huella de carbono emitida en la estadias en Juanita Beach, en José Ignacio Uruguay.

[VER MÁS](#)

Bertha aterriza en Uruguay

Elegir la movilidad sostenible es un estilo de vida, y la Bertha Street es la mejor compañía. La increíble noticia es que **Bertha se fue mundial** y ¡está aterrizando en Uruguay muy pronto!



ecloud recertificó como empresa b

Nos pone muy felices contarles que Ecloud obtuvo la recertificación como empresa B con 90 puntos. ¡Espectacular!

Cada año seguimos creciendo y siempre priorizamos hacer tecnología para el bien: haciendo lo mejor para las personas y el planeta. De eso se trata #TechForGood.



Sin vos no sería posible todo lo que pasa en Warecloud.

¡A SEGUIR ROMPIÉNDOLA!

WARECLOUD

4. Acción 4: Cuestionario anónimo

Para la mejora y la promoción de un espacio de trabajo amigable, en donde se garantice la libertad y creatividad individual o colectiva proponemos impulsar un cuestionario más de clima laboral, pero que sea anónimo. Así, habrá mayor sinceridad en las respuestas, o un buzón de sugerencias virtual donde cada colaborador pueda aportar sugerencias, preguntas, inquietudes y/o comentarios respecto al entorno laboral o al espacio de trabajo.

Esto permitirá al equipo de Comunicación y Capital Humano recoger la sensibilidad de toda la planilla de colaboradores, poder canalizarla y conocer las necesidades de cada uno de los integrantes del ecosistema Warecloud.

El análisis de las propuestas es importante para que luego se realice una revisión con los líderes y responsables de cada área para idear posibles acciones que se lleven a cabo. El objetivo será generar espacios de conversación y que los líderes estén alineados y refuercen los ejes que se trabajen.

También proponemos estimular y celebrar el logro de objetivos alcanzados estableciendo, por ejemplo, un panel en el que queden reflejados los logros personales, que pueden ir acompañados de premios como merchandising de las empresas de la compañía.

Estos logros pueden ser compartidos mediante Newsletters y Slack para felicitar e incentivar al resto de los colaboradores. Es una forma de recompensar y motivar el desempeño laboral. Los programas de incentivos están diseñados para atraer, comprometer y retener el talento.

5. Acción 5: Waredays

Los waredays están pensados como una propuesta de construcción de equipo, para reforzar los vínculos establecidos entre colaboradores como así también generar nuevos. Por otro lado, a través de estas actividades se busca mantener la cohesión del equipo y en continuidad con el punto anterior, incentivar a los colaboradores a que se sumen a actividades como talleres, labs de perspectivas de género o sostenibilidad y programas de responsabilidad social, que se alinean a los valores de la empresa.

Las personas son el capital o talento humano que toda organización requiere. Somos conscientes de que los colaboradores evolucionan y sus necesidades de crecimiento o de aprender algo nuevo también. Actualmente no alcanza con un trabajo que cumpla expectativas y desarrollo profesional, sino que también las actividades que existen dentro de una dinámica de trabajo aportan valor para tener un clima organizacional estable.

Paralelamente al diagrama anual de capacitaciones y talleres que proponemos para que los colaboradores sigan creciendo y desarrollándose profesionalmente, planificamos los waredays, que tienen un enfoque recreativo. Son una actividad de distracción para los empleados de una organización, así también se pretende lograr un desarrollo interpersonal de los colaboradores.

Creemos que las actividades extra laborales son una herramienta valiosa para fortalecer la relación entre los miembros del equipo y mejorar la productividad. Al dedicar tiempo y esfuerzo en actividades fuera del trabajo, se potencia la probabilidad de crear un ambiente de confianza. ¿Por qué? Porque cuando los integrantes de un equipo tienen una buena relación, se sienten más cómodos trabajando juntos y se comunican de manera más fluida. Se traduce en una mayor eficiencia en el trabajo en equipo y, por ende, en una mayor productividad.


Proponemos varios encuentros distintos durante el *ciclo 2025*:

1. Marzo: Desayuno temático + Yoga Time: proponemos que se haga en las oficinas un desayuno temático en el que se promueva una alimentación saludable (frutas, pancakes, yoghurt con granola, tostadas) y luego, antes de volver a trabajar, realizar una clase de yoga y/o meditación con una profesora.
2. Mayo: charla sobre bienestar para el día del trabajador. El foco está en que durante el día del trabajador, se prioriza su bienestar. Por lo que proponemos una charla que impulse el bienestar de las personas. Por ejemplo sobre el control de las emociones, la seguridad vial, etc.
3. Septiembre: Día de la primavera: Jornada de plantación de árboles en el invernadero de Pérez + hamburgueseada al aire libre fuera de la oficina.
4. *Noviembre / diciembre: Reuniones del equipo + balance de año*: una actividad más lúdica entregando diplomas al mejor compañero, por antigüedad, reconocimiento al proyecto con más éxito del equipo o por logro personal (ejemplo: graduación o casamiento), etc. Y terminar la jornada con metas que se ponga el equipo para el próximo año.

Diagrama de talleres y Waredays:



Ejemplos de invitaciones por Slack





TOMAR LA PALABRA: LENGUAJE, GÉNERO Y PODER

LECTURA POR: LUCIA PEVRANO - ANTRÓPLOGA SOCIOCULTURAL

En esta oportunidad les proponemos un **espacio de reflexión** para incorporar herramientas en tu práctica profesional.

¡Te esperamos el próximo **15 de julio a las 11 hs.** con un rico desayuno y muchos retos!

15/07 | 11hs | Main Room 



5 DE JUNIO


DIA DEL AMBIENTE

HABLEMOS DE FAST FASHION

El 5 de junio es el Día Mundial del Ambiente y queremos invitarlos a interiorizarnos más en el mundo de la moda que desviste al planeta: la **fast-fashion**.

Te esperamos el **10/06** para conversar, debatir y aprender sobre este concepto y las maneras de compensar su huella emitida.

Invitada especial: Viva la moda Blog

10/06 | 10hs | Main Room 



DISCAPACIDAD Y DIVERSIDAD

POR LA LICENCIADA DANIELA AZA

Conocer un **enfoque inclusivo** y comprometernos a ser partícipes de un equipo diverso y dinámico.

Charlamos con la Licenciada en Comunicación Social **Daniela Aza**, quien compartirá su mirada sobre discapacidad y diversidad, y nos desafiará al presentarnos una mirada diferente del mundo laboral.

08/10 | 11hs | Al Fondo - La Bodeguita 

WARE DAYS

DESAYUNO TEMÁTICO + YOGA TIME


El próximo **10 de marzo** queremos invitarte a la primera edición de nuestros Waredays, una iniciativa que surgió para que podamos encontrarnos todos los equipos y disfrutar de una jornada increíble.

 9 a 10:45 hs. - Desayuno saludable

 11 a 12 hs - Clase de yoga

No te pierdas nuestro primer Wareday.
¡Te esperamos!

10/03 | 9hs | Segundo piso 

También podés ver las piezas a través de este link:  Comunicaciones

Conclusiones

Durante este tiempo elaborando la tesina nos adentramos en una trama sociocultural compleja, activa y dinámica, a partir del recorrido teórico realizado y lo aprehendido en las materias estudiadas de la Licenciatura en Comunicación Social.

La elección de trabajar el caso de Warecloud no fue al azar, sino que se debió a nuestro interés por su foco en triple impacto y por la libertad y flexibilidad con la que cuentan para que nosotras como comunicadoras podamos contribuir a la construcción de un mejor lugar para trabajar desde nuestros roles en el equipo de Comunicación y Capital Humano.

Fue fundamental identificar a los diferentes actores sociales conocer las perspectivas de cada uno - Directorio, área de Capital Humano, área de Comunicación y colaboradores - para realizar aportes para el desarrollo y fortalecimiento de la comunicación interna, porque “cada sector tiene un pensamiento, una lógica diferente, opera con conceptualizaciones distintas y las pone en juego, las relaciona de distinta manera.” (Massoni y Mascoti, 1992, pág. 14)

Al realizar las entrevistas, notamos que la comunicación era vista como un aspecto débil en la organización y que podía mejorar. Podemos pensar como señala Chiavenato (2002) que son las personas las que planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad.

Este fue nuestro punto de partida. Decidimos profundizar en las conversaciones que se generaban dentro de la empresa. Buscamos conocer las perspectivas de los diferentes actores sociales para luego

describirlos y analizarlos, y poder realizar aportes con un enfoque integral para la transformación y la mejora de la comunicación interna a partir de las teorías que utilizamos de guía como la de la comunicación estratégica.

Por último, reconocemos que no existe una única forma de resolver la comunicación interna y fortalecer, a partir de ella, la cultura organizacional de la empresa. Así como en estos 5 años han tenido cambios de imagen y de su propósito, sabemos que con el paso del tiempo, la empresa va a seguir resignificándose porque sus colaboradores también van moldeando la cultura y el directorio está abierto a escuchar a los colaboradores y sus sugerencias.

Creemos que con la aplicación de nuestras propuestas se generará un cambio positivo dentro de la empresa. Sin dudas que aunque nuestro proyecto académico termine, en Warecloud comienza un nuevo capítulo más prometedor y del que estamos orgullosas de formar parte.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (2002). *El oficio de sociólogo*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Brandolini A., González Frígoli M. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. (1ª ed. - Buenos Aires - La Crujía).
- Capriotti Peri, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Deloitte Insights. (2024). *Tendencias globales de capital humano*.
- Flores, F. L. (1996). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones. (Trabajo original publicado en 1994).
- García Muñoz, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación.
- La Capital. (2022). Empresas triple impacto: El nuevo camino.
<https://www.lacapital.com.ar/fnga/empresas-triple-impacto-el-nuevo-camino-n10080106.html>
- Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica. (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Rosario: Homo Sapiens.
- Massoni, S., & Mascotti, M. (1992). Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.

- Verón, E. (1993). *La semiosis social 1*. Buenos Aires: Paidós.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*.
- Warecloud. (2022). *Reporte de sostenibilidad*.

Anexo

Entrevista a Milagros Bengochea (Directora de Capital Humano de Warecloud)

Martes 14 de mayo. Rosario.

- Nos gustaría que te presentes y nos cuentes sobre tu rol y hace cuánto tiempo trabajás en Warecloud.

Me llamo María de los Milagros Bengochea. Todos me dicen Mila, más fácil. Mila Bengochea. Soy Directora de Capital Humano dentro de Warecloud, estoy hace cuatro años y medio más o menos en la empresa. Comencé como... El rol era medio complicado, era Space Manager and Head of Talent. Era así. Incluso Gaspar me dijo "si querés lo podemos modificar" porque era muy rebuscado.

Cuando yo entré, era la única persona que estaba acá en Capital humano. No existía. De hecho, había alrededor de 40 colaboradores nada más y los tres socios y dueños de la empresa no querían que haya alguien de capital humano, porque para ellos lo mejor justamente era la **cercanía** que tenían con los colaboradores y tenían miedo que si había una persona ajena a ellos, como que se alejaran o que los chicos no se animaran a ir a hablar y se perdiera un poco ese clima laboral.

Siempre lo digo muy claro. Cuando Gaspar, el CEO, me entrevistó me dijo "yo sé que te necesito, todavía no sé muy bien para qué, pero sé que te necesito". Ahí fue cuando entré y bueno, hoy en día ya **somos 180 colaboradores** y tengo un **equipo** de, entre todas las empresas, **alrededor de cinco o seis personas conmigo**.

- Qué interesante lo de los inicios y cómo creció hasta hoy. ¿Vos formaste todo?

Cuando entré no había una lista con los nombres y apellidos de todas las personas. Tipo yo decía ¿pero cómo que nadie tiene una lista con quién es cada persona? Entonces, lo que hice fue acercarme a Administración, que en esa área básicamente pagaban los sueldos. Y más o menos algo de información tenían y me decían "tengo toda esta gente" y yo ahí me fui acercando uno por uno. Algunos iban y les decía "che, ¿me decís tu fecha de nacimiento? ¿Te acordás cuando ingresaste?" porque algunos no teníamos, no se sabía ni cuándo habían ingresado, no se sabía nada.

Recuerden, les repito, éramos mucho menos, éramos 40. Y esto fue antes de la pandemia. Incluso antes de la pandemia absolutamente todos venían a la oficina. No por obligación, sino porque era lo normal. Era raro no venir. De hecho, algunos de los chicos hacían una vez por semana home office y era como raro “Che, ¿no viniste ayer?” “No, me quedé trabajando en casa” como que les resultaba raro a todos. Entonces para mí no fue tan difícil recopilar la información, porque éramos pocos y porque estábamos todos acá en la oficina y porque nunca tuve mucha vergüenza en acercarme a cualquiera.

- Mencionaste esto de empezar y tener la hoja en blanco, ¿vos sentís que se te permitió desarrollar todo o te guiaron en el proceso?

Yo siempre lo que digo es que acá es que Warecloud lo que tiene de bueno, también lo tiene de malo. **Absolutamente te diría que nadie te va a decir lo que tenés que hacer, sino que un poco como que vos vas armando tu espacio.** Los primeros días siempre lo cuento, no sabía qué hacer. O sea, esa lista esa de personas la armé porque me pareció como que no podía no estar. Pero nadie vino a decirme qué era lo que tenía que hacer. Solamente estaba Luli, la Directora de Administración y Finanzas, que me pedía algunas cosas del espacio, pero nada de Capital Humano. Y era como “bueno, ¿qué hago?”

Una pavada. Siempre cuento el día que yo entré me acuerdo que me quería ir al baño, o sea, ya había estado toda la mañana acá y yo había estado con una de las colaboradoras que ya me había hecho como un pequeño onboarding, pero también porque ella ya estaba acá y me dijo “me tengo que ir a una reunión urgente.” Me quedé sola y me acuerdo que no pude ir porque no sabía dónde estaba el baño.

Entonces ahí fue cuando empecé a cranear y dije acá hay que hacer un onboarding y armé lo que es el **free walking tour**. Yo siempre digo que cuando entra la gente lo primero que hago es mostrarle cómo es la oficina, les digo “estos son los baños.” Parece una pavada, pero una persona que viene de afuera no tiene ni idea de cómo se maneja absolutamente todo. También con la **hora del almuerzo**, por ejemplo, yo vivía acá a la vuelta, entonces me volvía a mi casa a almorzar, pero me parecía todo raro. Nadie me había explicado bien cómo era. A partir de mi experiencia fui armando todo lo que sería el rol. Y sí, de a poquito, de a poquito, Bocha, Gaspar y Mariano me fueron dejando entrar a los lugares donde estaban ellos, qué sé yo.

Otro tema importante para mí siempre fue el tema de los **sueldos**. Los chicos los llevaban pero estaban un poco despelotados. Y de repente fue como “mirá tómallo y hacé todo vos.” Y después fue todo un poco más organizado. De hecho yo me planté y dije “no, mirá, tenemos que hacer esto, tenemos que hacer lo otro con algunos ajustes que había de sueldo, que se estaban haciendo mal y qué sé yo.” Y lo fuimos organizando de a poco. Obviamente después también fue creciendo mucho la empresa, así que, o sea, **se necesitaba sí o sí un área de Capital Humano**. Ya no era una empresa de 20, 30 o 40 personas.

- Si tuvieras que explicar en criollo, ¿qué es Warecloud? Y también ¿qué creés que la diferencia de otras empresas?

Más hablando en criollo... Warecloud es **un grupo de empresas de tecnología con foco en triple impacto**. Dos de nuestras empresas están certificadas como empresa B. Nuestro **máximo objetivo es que absolutamente todas nuestras empresas terminen certificadas como empresa B**. ¿Qué es lo que la **diferencia** de otras empresas? Yo creo que bueno, este **foco en triple impacto** para mí es súper importante. Si bien hoy en día ya es más conocido, ya hay más empresas, empresas. B La **libertad** por ahí que les damos a los colaboradores o la **flexibilidad**. **Hoy la realidad es que le preguntan a los colaboradores qué es lo que más te gusta y casi todos van a decir la flexibilidad**. Y yo siempre digo que la flexibilidad es buena, cómo es mala, porque puede pasar que las 15 h. de la tarde estés en tu casa o en el cumple de tu sobrino, pero también puede pasar que las 21 h. de la noche te están escribiendo a vos. Yo ponele, tengo mi celular 24/7. A mí me suena, me hablan. Yo hablo con Gaspar todo el día, o sea, puede pasar. Por ejemplo, ayer eran las 20 h. de la noche, yo estaba por bañar a Salvi y estaba hablando con Bocha. Tiene sus cosas buenas y sus cosas malas.

Yo creo que depende también mucho de cada colaborador, del compromiso que tiene y de la organización. De todos modos, yo siempre aclaro que nadie, ni yo ni nadie, espera que la otra persona responda a las 23 h. de la noche si escribimos. Sino que a veces se utiliza un poco la comunicación ya con esa libertad para no olvidarte. Ya le dejo escrito por ahí. Pero no, no es que si no respondes te va a pasar algo. Pero bueno, creo que lo que diferencia a Warecloud de otras empresas por ahí es el **gran clima laboral, que no es solo que lo ha formado la empresa, sino que los colaboradores ayudan a formarlo todo todos los días, día a día**.

- ¿Cuál es la función de Capital Humano en la empresa?

Yo siempre digo, es muy ambiciosa, pero yo siempre digo que el objetivo de Capital Humano es hacer que las personas sientan que trabajan, sientan no, **que trabajan en el mejor lugar del mundo y que se sientan cómodas**. Para mí eso es importantísimo, que una persona se pueda sentir cómoda en el lugar donde trabaja y haciendo las tareas. Después, bueno, se puede ver más técnicamente a ver si sirven las tareas o no, qué sé yo. Yo siempre digo, un ejemplo, el ejemplo de las **vacaciones**, yo no se las voy a complicar, ¿viste? Siempre está como el mito de Recursos Humanos. Uy, las vacaciones. Yo al contrario, te voy a ayudar por un día más a ver qué hacemos. ¿Pediste el día de cumpleaños? Agregate el día de cumpleaños acá. **Esa es mi manera, y siempre digo lo mismo, nosotros somos flexibles y los colaboradores también. Nosotros con esas cosas somos súper flexibles con ellos y ellos también un montón de veces son flexibles con nosotros.**

Yo siempre explico por ejemplo **Control D**, un proyecto voluntario que hacemos. Un montón de los colaboradores siempre se quedan. Todos los años que lo hicimos se quedaron después de hora. O sea, eran a veces eran las 20:00 h. y seguíamos en Control D, y todo lo hacían sin ningún problema. Y después no venían a decirte “che, Mila este día me quedé hasta las 20 h., no te olvides”, porque saben perfectamente que nosotros somos flexibles con ellos y son flexibles con nosotros. Volviendo un poco a tu pregunta, **yo creo que hoy Capital Humano en todas las empresas lo que debería hacer es hacer que el colaborador se sienta cómodo en el lugar donde trabaja para que trabaje mejor. Gente que trabaja en un lindo lugar trabaja mejor.**

- ¿Qué es para vos la cultura organizacional?

Si vos me preguntás a mí qué es la cultura organizacional, para mí son los usos y costumbres de una empresa y yo te diría que puede variar mucho. Son como los usos y costumbres de una familia que viste son muy distintos todos. Bueno, acá es muy distinto, es muy distinta la cultura de esta empresa con otras empresas. Entonces **yo considero que la cultura organizacional viene por ese lado, por las costumbres y los usos que dan los propios colaboradores.**

- ¿Cómo creés que es la cultura organizacional de Warecloud? ¿Cuánto pensás del 1 al 10 que la tienen incorporada los colaboradores?

Mmm. yo creo que los colaboradores se recontra acomodan fácil a la cultura de Warecloud. Al principio les cuesta mucho. **Me han llegado a decir algunos como “uy, esto es tan flexible” que hasta les parece un poco desorganizado.** Hay gente más estructurada que por ahí va por ese lado, pero enseguida después se acomoda, se acostumbra. Yo siempre digo que para mí lo que tiene Warecloud o lo que tiene mi trabajo es la **escucha, yo me dedico a escuchar a personas.**

Una vez estaba haciendo una división de mis tareas y mucho, mucho tiempo de mi mes está invertido en escuchar a personas y por ahí es una pavada. Pero al colaborador le gusta, lo necesita, El colaborador necesita sentirse escuchado. Por ahí es algo que yo no puedo hacer nada. Pero bueno, vení, te voy a escuchar, ¿ok? Te pongo mi oído, te entiendo, a ver qué podemos hacer. Tratemos de mejorarlo. Si no se puede te voy a decir “no, mirá, la verdad que no se puede hacer así, lo tenemos que hacer de esta manera.”

Pero bueno, que el colaborador se pueda sentir escuchado muchas veces es clave. De hecho me pasó una vez que un colaborador renunció y se fue a una empresa muy conocida, muy grande. No voy a decir el nombre y a las dos semanas viene y me dice “no, no, quiero volver. No me gustó. No, no me gustó para nada. Es una empresa. Somos unos robots. O sea, nadie te escucha.” yo le dije “¿pero proponés cosas y nadie te escucha? y el me dice “no, nadie. No tenés a quién proponérsela.” Bueno, siempre cuento la misma historia. Es muy graciosa porque le dije a esta persona “Bueno, déjame que voy a ver si consigo algo.” Estábamos buscando algo. Algún cliente para el y a las dos semanas se me acerca de vuelta acá a la oficina y viene y me dice “Mila, renuncié.” ¿Qué le digo yo? “¿Qué hiciste?” Bueno, terminó volviendo. Esta persona está acá trabajando con nosotros nuevamente hace tres años y todo.

Pero creo que ahí me di cuenta como bueno, che, mirá qué importante la verdad escucharlo, porque con esta persona yo lo único que hacía era escucharlo, y por ahí que él me decía “bueno, mira, quiero estudiar esto” **es importante escuchar para tratar de alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del colaborador.**

- Esto de estar atento también te permite tener más visión si, por ejemplo, alguien no tiene tanto rendimiento, preguntarle “¿Te pasa algo?”. Relacionado a lo que hablamos antes, la empresa creció y los CEOs no querían perder esta cercanía. Con lo que nos

contás, se nota que permitís que el colaborador se acerca y tenga un espacio para conversar.

Ni hablar. Siempre cuento el mismo ejemplo. Una vez teníamos un colaborador que no venía trabajando, con las expectativas que teníamos. Y bueno, lo fácil de cualquier empresa es “che, no viene performando bien, se desvincula y listo.” Nosotros le hicimos un feedback y le dijimos “che, ¿estás bien?” y él nos dijo “es que en realidad a mí no me gusta trabajar con esta tecnología que estoy trabajando.” Entonces le preguntamos: “Ah, bueno ¿y qué te gusta?” y nos dijo que le gustaría trabajar con otra tecnología, le ofrecimos capacitarse y ya pasaron cinco años de esa charla y hoy es el líder de esa tecnología. Entonces fue como Che, mirá, si nosotros lo hubiéramos escuchado, no nos hubiéramos acercado a él a hablar. **Por ahí perdíamos un talento que era un genio, un líder, tal cual.** Entonces ahí es como cuando más veo la importancia de acercarse con el colaborador, charlar y charlar.

- También a partir de la escucha activa es cómo buscan acercar esta cultura organizacional a los colaboradores. Proponiendo esto de las capacitaciones ¿creés que refleja los valores de la empresa?

100%. Muchas veces me pasa que cuando les doy feedback de que vienen bien o algo, los mismos colaboradores me dicen “bueno, pero decime algo para mejorar” y ahí viste como “che, mirá, no, no tengo mucho para decirte porque venís muy bien, venís por el camino”, pero ahí entonces lo que hago es preguntarle al colaborador ¿cuáles son sus objetivos, donde les gustaría crecer? Venís bárbaro con todo esto. Bueno, ahora apuntemos para adelante a ver qué te gustaría hacer, cómo podemos mejorar para que todos siempre se lleven algo para para hacer. Porque la realidad es que somos animales de costumbre y necesitamos motivación. Por más que vengamos haciendo las cosas bien, necesitamos algo nuevo para seguir motivándonos.

Además escuchamos mucho también las propuestas de los colaboradores. Siempre cuento otra anécdota de uno de los chicos que había venido con una remera floreada en septiembre y yo le dije “qué linda que te queda la remera” y me dijo “¿Viste? La semana que viene que es el día de la primavera, les voy a decir a todos que vengán con una remera floreada”, y podríamos haber dejado pasar ese comentario. El no le iba a decir a todos porque ni siquiera conocía a todos. Lo tiró en modo de chiste y fue como ¿y si mandamos un comunicado? Y dijimos “la semana que viene vénganse todos de floreado

para el día de la primavera porque vamos a comer hamburguesas.” Esto fue hace cuatro años. Hoy en día ya hace cuatro años que se hace la hamburgueseada del día de la primavera y vienen todos de flores y parece algo pavo, pero lo escuchamos al colaborador. Vimos lo que le interesaba, lo que quería. Lo mismo con distintos talleres. Hace poco hice un taller de oratoria porque un montón de los colaboradores lo habían pedido.

Otro ejemplo, el Taller de Figma, lo hicimos porque todos los colaboradores lo querían y lo más lindo que tuvo eso fue que los que los enseñaban eran los propios colaboradores del equipo de Producto. Estuvo algo bueno, fue buenísimo para mí que las capacitaciones se pueden hacer de manera interna. Suma muchísimo al capital humano como **team building**. O sea, me acuerdo que un montón de la última clase en la que hicimos un desayuno. Entonces, no solamente se están capacitando, sino que están haciendo actividades de team building que te une, que forma esa cultura organizacional que nosotros queremos. Entonces, como les repito, **escuchar las propuestas y no solamente quedarse en escuchar, sino avanzar, gestionarlas te sirve a vos también como empresa.**

- ¿Cómo hacen para conocer las propuestas de los colaboradores?

Contamos con un **programa de Mejora Continua**. Surgió porque nos juntamos con los directores todos los años, todas las semanas y nos preguntábamos cómo podíamos mejorar. Después dijimos “bueno, en realidad nosotros no sabemos muy bien qué es lo que quieren los chicos, ellos son los que mejor nos pueden ayudar.” Entonces lo que hicimos fue hacer un formulario, o sea, yo siempre digo también la cantidad de bajos recursos que por ahí se necesitan para hacer algo. Importante la tecnología, obvio.

Por eso mandamos un formulario de Google diciendo “chicos, las propuestas que quieran decirnos de lo que sea mándenlas acá y nosotros las evaluamos.” Y está buenísimo porque hay todo tipo de propuestas. De hecho del jurado también eran parte colaboradores y salieron cosas que por ahí uno no las había visto. O sea, yo siempre digo cosas más dirigidas a procesos. Por ahí los colaboradores usan metodologías ágiles, hacían todos los lunes el sprint donde se ponían de acuerdo en todo lo que iban a hacer durante toda la semana y había algún colaborador que se dedicaba a hacer diseño de aplicaciones móviles. Entonces me dijo “yo estoy en el sprint de dos horas donde se habla de todo y las aplicaciones móviles son nada más diez minutos, así yo pierdo dos horas de mi día para hacer reunión.” Y tiene razón, a ver cómo lo mejoramos, cómo lo arreglamos y todas esas cosas. Esas mejoras se consiguen escuchando

al colaborador, porque te repito, por ahí nosotros no estamos en el día a día de ellos, y ellos nos pueden ayudar más.

- Claro, digamos que al haber diferentes empresas, deben haber muchas áreas y roles distintos, entonces la coordinación cambia.

Si, ni hablar. Tenés empresas que vienen todos los días como Bauhoff y otras empresas que no vienen prácticamente nunca. De hecho, Nimble tiene muchos colaboradores fuera de Argentina, entonces es otra cultura completamente distinta.

Durante la pandemia también nos pasó que tuvimos que armar una **cultura remota**. Porque la realidad es que en la pandemia todo el mundo arrancó re pila. Vos decías “vamos a hacer un after.” Uy, buenísimo, todo online, y al tercer after no tenías a nadie. Todos querían estar en la casa con las pantuflas y sin prender la computadora. Incluso yo siempre digo acá que tengo una vista privilegiada. Nunca tuve problemas de vista durante la pandemia. Me tuve que ir dos veces al oculista y le decía “no sé qué me pasa, no veo.” Era que estaba 24 horas en la computadora.

De hecho nosotros usamos **ClickUp**, un sistema para trackear horas, y vimos que con la **pandemia la productividad de la empresa subió un montón**. Había muchísima gente que eran las 20 hs. y estaban trabajando y ahí fue cuando empezamos a no obligar, pero empezar a hablarle a cada uno “Che, ¿no te querés tomar vacaciones?”, y era rarísimo porque te decían que no, que para qué vacaciones si no podían salir. Y después nos terminaron pidiendo un montón de chicos. Se quemó mucho la gente en la pandemia y bueno, fue empezar a **hacer nuevas cosas para cuidar al colaborador y ver qué es lo que está pasando**. Era algo completamente nuevo, no para nosotros, sino para el mundo, básicamente. Pero de a poco nos fuimos acomodando, creo. Yo me fui a la pandemia, nada que ver, pero bueno.

- ¿Tienen alguna forma o proceso de medir la cultura organizacional de la empresa?

Si, la encuesta de Great Place to Work o de clima. Se envían una vez por año cada una. Lo que tiene Great Place To Work es que es anónima, entonces no podemos ver cada colaborador, la otra no la hacemos anónima justamente para poder hablar con el colaborador o ver cómo están, etcétera.

Siempre cuento la misma anécdota sobre la de Great Place To Work que son anónimas. En el primer año nos dio un 99% de respuestas positivas en una pregunta que era **¿Te sentís cómodo trabajando con tu género dentro de la empresa? O sea, no, no había dado un 99%, sino un 100% de respuestas positivas, pero una persona aparecía como que había puesto que no.**

Yo siempre cuento para que la gente entienda el nivel, o sea, cómo son los líderes acá. Bocha, que es uno de los dueños. Yo le mostré todo lo bueno, lo malo, todo, y él con lo único que se quedó fue con eso y me dijo “¿por qué acá una persona puso que no? ¿Quién será? ¿Qué pasó?”, Y fue como wow mirá, porque podría no pasar y decir “uy qué bien que estamos” y listo. Pero él se preocupó por eso. Bueno, pero más allá de eso, esas encuestas son anónimas, así que no podemos hacer mucho.

Pero la realidad es que usamos un poco todo, por ejemplo, el otro día comunicamos de nuevo el programa de Mejora Continua. Sacamos el formulario para que los chicos pongan nuevas ideas y uno de los chicos sacó la idea de trabajar los viernes menos horas o trabajar 4 días nada más que bueno, no depende tanto de nosotros. Es más a nivel país no importa. Nosotros somos partidarios de que ojalá algún día se pueda hacer. Sí, pero el tema fue que esta persona dijo “para sacar un poco el estrés de los colaboradores” y yo pensé che, qué raro porque es una persona que siempre me viene pidiendo a mi y a sus líderes más trabajo porque le encanta, le encanta lo que hace y se quería meter en otro proyecto. Y yo fui rápido al líder y digo “che, tal persona está estresada. ¿Te dijo algo?” y me dijo “No, mirá, para nada, al contrario, me está pidiendo nuevos proyectos”, y fue como uy.

Entonces lo primero que hice fue hablarle y decirle “che, ¿tenés diez minutos?”, me acerqué y le dije “¿estás bien? Vos mismo tuviste tu tu propuesta, ¿estás estresado? ¿Te puedo ayudar en algo?” y me respondió “Ah, no, Mila yo estoy joya, me pareció buena idea para el estrés de los colaboradores más chicos.” Pero bueno, fue gracioso.

La idea era como por ahí no era el objetivo de mejora continua eso. Pero para que vean que también nosotros escuchamos y vemos eso. Y bueno, nos acercamos al colaborador. Creo que eso forma parte de la cultura organizacional, que una persona se sienta escuchada como “uy, ni me he dado cuenta y me vinieron a preguntar.” **Creo que eso eso suma mucho y que no fue de mi parte solamente, no fue de capital humano que yo dije me voy a acercar, sino que el mismo líder que es un ingeniero y todo, me dijo “¿querés hablar con él? ¿Querés que hable yo?”** Entonces creo que ahí está alineada toda la cultura de la de la empresa.

- Qué interesante, y respecto a la comunicación interna, ¿cómo la organizan?

Para mí esto es uno de los puntos más débiles que tenemos dentro de dentro de Warecloud, porque hay muchos canales de comunicación y el que mucho abarca poco aprieta, se dice muchas veces.

Entonces muchas veces nos pasa que no todos escuchan. Yo creo que venimos mucho mejor. ¿Por qué? Porque estamos tratando de comunicar menos cosas, no es de comunicar menos cosas, sino de espaciar. Vos sabés que si mandas tres comunicados en el mismo día no te los van a leer. No, para nada.

También lo mismo con por ahí, con los eventos y cosas. Si hacés tres cosas juntas, los chicos van a elegir. Bueno, elijo una y me organizo. Me pasa a mí siendo madre, que es la realidad. Che, yo soy madre, no me voy a poder, no me puedo ir tres noches seguidas con mi hijo. Es como bueno, elijo uno de todo esto.

Entonces también fue parte de escuchar al colaborador, de entender al colaborador. Un ejemplo al momento de comunicar algo es que ya sé que si es viernes después del mediodía nadie me va a prestar atención. Directamente no es, pero está estudiado que a partir de los viernes a la tarde nadie presta atención ni nada. Entonces fue empezar a escuchar. Ahí nosotros usamos todo lo que es **Slack**, también tenemos **WhatsApp**, también tenemos **newsletters** y **mejores amigos de Instagram, que sorprendentemente viene sirviendo un montón.**

-

- Eso queríamos preguntarte, ¿cuál creés que es la que mejor funciona?

Pese a que mejores amigos de Instagram no es tan institucional, realmente creo que es el que más nos viene sirviendo. Por ejemplo, si me acuerdo en su momento cuando hicimos la sesión de fotos que les dijimos a todos por mejores amigos que tenían que venir, vinieron todos, fue al pie del cañón, o sea, todo perfecto.

Ahora cuando vos tenés que hacer una comunicación un poco más institucional, como por ejemplo chicos, vamos a sacar las **ISP, que son las evaluaciones de desempeño**, no lo podés hacer en mejores amigos porque no tiene nada que ver, porque tenés que explicar, hacer un tutorial explicando básicamente cómo se hace, no lo podés hacer ahí. Es otro tipo de comunicación.

- Claro, es un poco más informal. Tal vez sirve para reforzar, ¿no?s

Si, re. Otra cosa que a mí me parece loquísimo, pero como que no puedo hacer nada es que hay un montón de programadores que me dicen “ah, no, mirá, yo no uso mail.” Y yo pienso ¿cómo pueden decir eso? Me saca de quicio, pero a veces es como bueno, si yo mi día es 100% mail, tengo que tener el mail del tiempo abierto, pero hay algunos que se dedican a hacer código. El mail no lo usan, tienen el código, tienen el click up con las tareas y listo, no responden calendar. ¿Se dedican a hacer eso, me entendés?

Entonces, bueno, está bien, hay que entenderlo. Por mail no vamos. Entonces vamos por Slack.

Estamos tratando de ir por Slack. Creo que llegan bastante bien las comunicaciones por Slack. Y otra cosa que es muy informal pero que sirve mucho es el boca en boca, como empezar a decir o subir y empezar las fiestas de fin de año. Empezás a escuchar cómo van hablando entre todos los chicos el boca a boca. Pero bueno, está reducido también a la gente que viene solamente a la oficina. Yo diría que hoy el 80% de los colaboradores viene por lo menos una vez a la semana a la oficina, lo cual es bastante alto. Pero no les puedo decir hoy cuál es el canal de comunicación que más sirve.

- ¿Considerás que brindan la información de manera clara y precisa?

Sí y no. El otro día justamente hablé con un colaborador y me dijo algo que él no sabía y para mí era obvio que lo sabían todos. Pero no, evidentemente no. Yo estoy en las reuniones con todos los directores y vemos absolutamente todo. Y bueno, para mí es obvio y después digo “no para, claro, no saben esto.” Yo también considero que los colaboradores no tienen que saber todo, no es que no tienen, sino que no les sirve tampoco saber un montón de cosas, ¿me entendés? Pero evidentemente para mí se puede mejorar mucho en la comunicación.

Lo que estamos haciendo este último año con Ecloud, que es la empresa más grande que tenemos, son las reuniones All Hands, se hacen cada cada tres meses, están todos los colaboradores y básicamente les contamos un poco de qué se hizo en los últimos tres meses y hacia dónde vamos. Todavía me falta un poco más de participación de los colaboradores. ¿A qué me refiero con esto? Que lo dije en la última All Hands... La All Hands es para los chicos, para los colaboradores. Nosotros ya sabemos todo, o sea, es como bueno, dale, vamos a contar un poco y todavía lo que me gustaría es escuchar a los colaboradores diciéndome qué les interesa saber, tipo ¿che, te interesa todo esto que te estamos contando? porque por ahí no te interesa nada y no te sirve, más que decir no te interesa.

Por ahí te interesa saber otro tipo de cosas y lo podemos agregar. También les pedimos participación y no suelen participar mucho. Entiendo, son más de 80 personas en una call. No todo el mundo está capacitado para hablar frente a tantas personas, pero bueno, creo que eso viene bastante bien.

Creo que demostró un crecimiento de parte de la comunicación de la empresa, y el resto de las empresas al ser más chicas es muy fácil porque tienen tienen, ponele, un sprint un lunes. En otras empresas son diez colaboradores, están absolutamente todos. Me pasa que en Smold, por ejemplo, se juntan todos los lunes, están todos, en Bauhoff me pasa que también, se juntan y están absolutamente todos. Nimble es una empresa muy especial porque trabaja para clientes, entonces no trabajan directamente para Nimble, pero es distinto.

- Nimble es más laxo.

Exacto y bueno. Y nativas ni hablar hacen todas sus reuniones todos los miércoles. Pero bueno, **ecloud, que era el punto débil que tenemos,** porque somos muchos, porque hay muchos equipos distintos y por ahí no están alineados el uno con el otro. Trabajamos por separado y a la vez juntos, porque por ahí uno hace una cosa, otro hace otra cosa, pero después hay que unir esas dos cosas.

Entonces la All Hands hoy nos viene sirviendo y creo que es un muy buen medio de comunicación. Me gustaría que vayan mejorando porque por ahí es como que no sé si les interesa a los chicos lo que estamos diciendo. Pero bueno, creo que puede ir mejorando también. Por ahí ahora que les estoy diciendo esto a ustedes, pienso y digo bueno, por ahí podemos hacer una encuesta a ver qué les interesa a los chicos saber más. **Por ahí también participan poco de las encuestas cuando les pedimos, pero creo que se puede mejorar,** viene bien pero se puede mejorar.

- Claro, siempre se puede mejorar. Bien, y para concluir, ¿hay algunos objetivos a corto o largo plazo como empresa?

Sí, por supuesto. Todos los años en los **workshops** de principio de año hacemos lo que son los **proyectos estratégicos**, donde nos ponemos proyectos a lo largo de todo el año, los de capital humano muchas veces son, por ejemplo, yo siempre cuento la misma historia, hace años el objetivo era certificar Great Place to Work, fue uno de los primeros, y al año siguiente ya no podía poner el mismo. Entonces Gaspar Mac me dijo **“no, mira, no podés ponerte certificar, tenés que ponerte mejorar y certificar.”** Y el puntaje que nos había dado ese año había sido 95% de respuestas positivas. Yo pensaba “no puedo mejorar esto”, pero bueno, la puse y fue gracioso y ese mismo año nos salió 98% de respuestas positivas. Entonces bueno, pero si todos los años nos ponemos objetivos a mediano, corto y largo plazo.

Muchas veces hacemos de acá a dos años y después a cinco años. Obviamente va cambiando todo. No hay que dejar de olvidar de que todas las empresas que están acá son empresas PYMES, ecloud por ahí no es tan PYME, pero sigue siendo una PYME y como toda PYME se va desarrollando, va cambiando todo, como por ejemplo, yo siempre digo Smod hablando en tecnicismos, es una empresa de movilidad sostenible que lo que hace es brindar el servicio de bicicletas públicas a municipios de más de 100.000

habitantes. Ahora, se acercó el Jockey Club a decir “Che, quiero que me hagan el servicio bicicletas de bicicletas acá con 50 bicicletas.” Bueno, dale, que lo hacemos porque somos una pyme, nos adaptamos y lo vamos a hacer. Y como eso pasa en todos lados.

Entrevista a Matias Boselli (Co-fundador de Warecloud)

Viernes 17 de mayo. Rosario.

- Nos gustaría que nos cuentes de vos y tu rol en la empresa.

Soy Matías Boselli y este es mi gato Suertudo. Ahora estoy como Gerente General de Ecloud y soy co-fundador junto con Gaspar de Warecloud.

- ¿Cómo surgió Warecloud?

El origen de Warecloud... Creo que deben hacer ya aproximadamente siete años. Teníamos muchas ganas con con Gaspar, también estaba Mariano y otros chicos que nos acompañaron en ese momento en las distintas empresas que en su momento teníamos, de **crear tanto un espacio como un concepto en el cual englobar a los distintos grupos o unidades de negocio y empresas que estábamos armando o ideas que estábamos llevando a cabo en su momento y se transformaron en empresas.**

Queríamos englobar un poco la dinámica de la cultura, la comunicación, una misma línea en lo que tenga que ver con principios, propósitos, con maneras de trabajar. Porque creo que originalmente en Ecloud, y lo digo como empleado, porque hace no sé, 13 o 14 años, empecé como empleado de Ecloud, me contrató Gaspar, ya era algo muy particular, muy especial. Lo que hicimos fue simplemente seguir

desarrollándolo, **seguir un poco la línea de algo diferente y de tener un concepto de trabajo diferente o distinto al que se conocía en su momento. Y creo que sigue siendo distinto de la media.**

No es algo que apuntamos que sea diferente. Sino aspectos que tiene que ver con el **abordaje hacia la persona, el capital humano en general de la formación, de la inclusión, desde la comunicación y de la formación**, si querés en cuestiones que no se le suele dar tanto espacio en sí, a lo mejor, en empresas más tradicionales.

- Esto que mencionás de un abordaje distinto a otras empresas tiene que ver un poco con la cultura organizacional. ¿Qué es para vos y cómo definirías a la de Warecloud?

La cultura organizacional es clave. Para mí es sumamente importante el bienestar o el o la salud, el clima laboral y el ambiente de trabajo de la relación entre las personas. Hace que los resultados dependan mucho de eso. No es algo que se pueda tener en un segundo lugar.

Nosotros siempre fuimos muy proclives o tuvimos la intención de cuidarlo mucho y desarrollarlo. Fue un desafío para nosotros también, **un desafío en el crecimiento.** Piensen que no es lo mismo mantener un clima laboral o una relación entre personas, abordajes más humanos, más personales, más profundos. Cuando somos cinco, que fuimos los primeros que empezamos en el 2010/2011 a cuando fuimos 20 en el 2013/2014, cuando fuimos 60 en el 2017 y hoy somos 200 o cerca de 160/180. No sé cuántos somos exactamente, pero entonces **el abordaje es distinto y para nosotros fue un desafío tratar de mantener al menos los principios que buscábamos cultivar o hacer prevalecer en el tiempo.** Entonces estamos buscando siempre darle una vuelta de rosca y mantener el clima laboral y el ambiente de trabajo.

- Claro, buscan mantener esa cercanía pese a ser muchos.

Es difícil. Exactamente eso parece un concepto tan básico. Es muy, muy difícil. Pero bueno, yo por lo menos voy a ser feliz. Mientras, a medida que avancen me pueda acordar del nombre de las personas. El día que ella diga “che, esta persona no sé quién es”, ahí me empiezo a preocupar. Ahora mi cabeza me alcanza.

- Y con respecto a esos valores que quieren cultivar... ¿Cuáles son o cuáles consideras que son los principales, cuáles son sus ejes? Porque también entiendo que con el tiempo se fueron adaptando, fueron cambiando y algunos seguramente tienen cimientos más fuertes.

¿Sí, eh? A ver. ¿De los que quiero cuidar realmente o de los que buscamos cultivar? No vienen tan atados a algo que quizás se traduzca directamente en lo que cada empresa necesita per se o cada unidad de negocio necesita per se. Pero **sí creo que son condiciones sine qua non para tener un buen clima laboral, un buen ambiente de trabajo y para mí son la empatía, el compañerismo, la solidaridad. La voluntad de compartir, de crecer, de compartir conocimiento, de aprender cosas nuevas, de colaborar en la transparencia, integridad.**

Yo busco eso, busco transparencia, busco una buena intención de fondo y la empatía de poder ponerse en los zapatos del otro, de querer ayudarlo, de estar atento a la persona que tenés al lado. Más allá de la mera relación laboral. Es lo que para mí es fundamental, es lo que nos convierte en un grupo de personas trabajando y no un grupo de recursos dentro de una estructura con un mismo objetivo, ¿no? O sea, trabajando con un fin de lucro.

- Claro, y tomando esto último que mencionás, ¿cómo se organiza Warecloud?

Warecloud. A ver, Warecloud originalmente surgió como espacio, fue un poco pero lo primero que apareció fue el **espacio**. El edificio lo arrancamos en el 2018/2019, pero ya me falla la memoria.

Buscábamos la intención de tener un lugar único, una suerte con una morfología tipo coworking, en un lugar que no tuviera boxes ni paredes, todas mesas juntas, todo el mundo junto, pegado. ¿Sabés? El espacio dictaba eso.

Warecloud es como una especie de empresa de apoyo, una empresa de soporte. Warecloud. Como tal, **le ofrece a todas las empresas que están dentro de la estructura un complemento o suplemento dependiendo de cada empresa.** En lo que es fue cambiando igual, pero originalmente fue Recursos Humanos, Administración, Operaciones y Sustentabilidad y Finanzas. Ese fue un poco el original. También había algunos servicios de soporte que están centralizados, que tienen que ver con servicios contables, servicios legales, o sea, eso **estructuralmente Warecloud provee a las empresas de eso. Por ejemplo, nuestra directora de Recursos Humanos.**

Cada empresa tiene, o sea, tiene gente de recursos humanos, pero la directora de Recursos humanos es de Warecloud. Ella es una persona bastante proactiva. La conocerán, está en todas las empresas prácticamente, ¿verdad? Milagros en este caso es la persona de Recursos Humanos. **Entonces desde Warecloud atendemos necesidades puntuales de cada empresa y estructuralmente armamos los organigramas.** No me acuerdo si tu pregunta iba más a la a la organización respecto a la comunicación como tal.

- No, era respecto a esto de contar cómo se organizaba la empresa, saber si las áreas trabajaban conectadas o en equipo.

Sí, y hay una realidad que ver, o sea, no son simplemente personas, no es una especie, no es una cuestión simplemente de si sos una persona de Recursos Humanos, de que obra en tal empresa. Como dije antes, **Warecloud también funciona como paraguas conceptual para sentar las bases o las fundaciones, los cimientos si quieres, de todas las empresas. O sea, hay una cuestión humana transversal, más allá de que cada empresa tenga nichos distintos, industrias distintas.** Son unidades distintas.

Hay un núcleo transversal que todas las empresas respetan, que son, por ejemplo, Mila tiene construido el manual del colaborador. Creo que las buenas prácticas del colaborador.

- Claro, todas comparten la misma cultura organizacional, ¿no?

Exactamente en términos de principios. Y la idea estaba ahí. No es armar algo que le dé contención basándonos en principios que no negociamos. Digamos, como les decía antes, **en términos de la solidaridad, empatía e inclusión, la no discriminación, la transparencia y un montón de cosas que son exigibles u obligatorias si querés o no negociables por cada empresa, que todas las empresas de alguna manera las respetan y funcionan bajo el mismo marco, entonces es una manera de mantener a la misma empresas homogeneizadas en cuestiones de manejo del capital humano.**

Después hay algunas cuestiones más **estratégicas** también, o de **marco de trabajo** donde ofrecemos un marco genérico de gestión. Por ejemplo, armamos un reporte de gestión que hacen estados mensuales,

o sea una especie de plantilla si querés de la gestión. La gestión de cada empresa más o menos se apega para que todas funcionen bajo una misma estructura más homogénea, digamos.

- ¿Qué objetivos tienen a corto o medio plazo?

Los objetivos de Warecloud. Bah el objetivo que persigue, la misión, si quieres de Warecloudes es un poco lo que les dije, ¿no? Es ese **poder dar soporte y mantener contenidas a las empresas del grupo en determinadas verticales para que sigan los lineamientos que la que poco dispone** en algunas cuestiones que son más fundamentales, o sea, sostenibilidad es una de ellas.

La administración en un momento se centralizó, pero bueno, hoy por hoy cada empresa maneja su administración. Después lo que es servicios legales sigue estando y dando vueltas. Finanzas Cada empresa maneja sus finanzas y operaciones.

Hoy quedaron simplemente de recursos humanos y sostenibilidad, que son las únicas dos cuestiones que son más transversales en cuanto a objetivos. En realidad es Warecloud quien empuja desde arriba a las empresas a perseguir más y nuevos objetivos de sostenibilidad, ¿no? En cualquiera de los campos donde más adepta la empresa esté para acatarlos.

- Claro, Mila nos comentaba que el objetivo de Warecloud es que todas las empresas estén certificadas como Empresa B, por ejemplo.

Eso. Bueno, eso es parte de lo que empuja. Ya desde ahí vienen corriendo, vienen volando bajito La Bodeguita. Lo mismo que certificamos Nativas. Bueno, hay algunas empresas que la van a tener mucho

más fácil. Por ejemplo, si Nativas quisiera certificarse encaja justo. Es una empresa de súper impacto, entonces encaja justo su vertical. Es más fácil certificar que una constructora.

Smod que ya está certificada, es una empresa 100% de impacto, apunta a la movilidad sostenible. Esa falta de otra expresión “entra por un tubo”. eCloud, por ejemplo, le costó un poco más, pero lo encontró. Aparecieron cuestiones más de manejo de capital humano, de hecho de talento de las personas, de inclusión, de transparencia, de un montón de cuestiones en todo lo que es la parte más humana. Sumó muchísimos puntos y le alcanzó para certificar como empresa B. Bien, entonces hay esperanza para muchos. Justo hoy en la mañana tuve una nota para Punto Biz y expliqué lo mismo.

Empuja ese tipo de cosas que certifica como empresa B y que tengan buenas prácticas para el tratamiento de materialidad, o sea, el tratamiento de residuos, no sé, prácticas de inclusión, de diversidad.

- De convivencia.

Sí convivencia, de convivencia, de un montón de cuestiones que están más, más en lo humano, fundamentalmente, como les decía, **tanto humano como sostenibilidad son los focos de lo que se empuja a las empresas para que sean más cercanas a algo sostenible o de impacto.**

- Bien, esta pregunta es un poco más subjetiva. ¿Cuánto crees que del uno al diez los colaboradores tienen incorporada la cultura organizacional de Warecloud?

Mira, yo te voy a responder raro, y te voy a decir que **diez**, pero te voy a explicar por qué. Porque Warecloud funciona mucho como un empuje para mi. **Warecloud hace. Esto es muy populista, pero empuja muchas de las bases de lo que vendría a ser la cultura organizacional. La verdadera cultura organizacional la hace la gente. Sí, o sea, es la misma gente la que marca o dicta un poco el paso de la cultura organizacional. Nosotros nos vamos adaptando a las personas que tenemos, a los gustos que aparecen, a las necesidades o a las inquietudes que vayan apareciendo. Y tratamos de acomodar la cultura organizacional justamente para las personas que están ahí.** Si, no es forzarla, No, nosotros tenemos líneas base, tenemos lineamientos base que tratamos de respetar cuestiones difíciles de medir. Honestamente que tan transparentes son las personas, que tan íntegras, que tanto abogan por la no discriminación, o sea, si son cuestiones que uno toma.

- Claro, los mismos colaboradores van moldeando la cultura.

En una, en un diagrama de Pareto, la injerencia de la cultura organizacional es un 20%, el otro 80% depende de los colaboradores. Las prácticas, las propuestas, iniciativas como la de los talleres de mejora continua, que son propuestas que vienen 100% de de de los colaboradores tirando cosas, tiene que ver con ellos mismos, moldeando el día a día de la empresa, la comunicación, las prácticas, iniciativas. O sea, entonces es mucho de los colaboradores. Por eso digo que puede ser menos el número, pero entre ocho y diez si es de los colaboradores, porque de ellos no es tanto nuestra, más.

- ¿Cómo ves vos a la comunicación interna de Warecloud?

Pienso que como muchas cosas en la empresa, tanto de eCloud en particular, que es donde más me concierne como de Warecloud, es siempre un **working progress, siempre es un trabajo en curso.** No, no

nos colgamos. No recuerdo cuándo fue la última vez que dijimos “che, estamos satisfechos con esto, Dejémoslo así.” Creo que nunca dijimos una cosa así sobre nada.

Vuelvo un poco a lo que dije antes, que **para mí es re importante el tema de la comunicación. Se volvió un desafío y se vuelve un desafío cada vez más complejo en el día a día, producto de que hay empresas que cambian el tamaño.** Y de que los canales para realmente estar satisfecho conforme con con la manera en la que hacemos comunicación. **No estoy satisfecho, no estoy conforme. Quiero más, quiero mejor. Quiero entender más, quiero entender mejor, a ver qué es lo que hace falta, qué comunicar, cuándo, con qué frecuencia, quiénes, con cuánta profundidad, usando qué medios.** O sea, todo eso. Para mí es re importante entenderlo y trabajarlo. **Son difíciles los recursos. Generalmente cuando hablo de recursos hablo de tiempo, cabeza, plata, lo que sea, son generalmente limitados.**

Fue una reflexión del año pasado donde dijimos que vamos a tener que invertir más recursos en la comunicación, más cabeza, darle otra prioridad porque es difícil salir del paradigma de cuando son cinco, diez, 15, 20, 40, 50, 200. Los medios cambian, los tiempos, cambian los focos. El tipo de mensaje ustedes lo saben mejor que nadie y la manera de comunicarlo cambia, porque el público cambia, es distinto. Entonces es un trabajo que hay que hacer. Para mí hay que seguir profundizando. No considero que las cosas se estén comunicando, ni tan profundo ni tanto como me gustaría. Pero bueno, una cuestión de foco.

Entrevista a Juliana Bernachini (Directora Creativa de Warecloud)

6 de junio de 2024. Rosario.

- Nos gustaría que nos cuentes de vos y tu rol en la empresa.

Soy Juliana Bernachini, trabajo como Directora Creativa de Warecloud en el equipo de comunicación de Ecloud, la empresa de software, innovación y creatividad del grupo.

- ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Cómo definirías a la cultura de Warecloud?

Creo que la cultura de una empresa es un mood general, común a todas las personas que son parte de ella. **Son valores y creencias compartidas, reglas comunes y aceptadas por todos.** Es una misma frecuencia. Cuando una cultura empresarial es fuerte, o consistente, genera un efecto multiplicador, un buen “contagio” y eso no solo sigue autofortaleciendo a la empresa cara adentro sino que de cara para afuera la hace verse más consolidada.

Para mi la cultura de Warecloud refleja mucha solidez por eso tanta gente quiere trabajar en Warecloud aún sin terminar de entender qué hacemos acá dentro. Nuestra cultura es contagiosa, se refleja, es atractiva.

Somos jóvenes, profesionales, con hambre de crecimiento, buscamos un equilibrio / balance entre nuestro trabajo y vida, nos esforzamos por 1000 y nos permitimos disfrutar y divertirnos en el medio. Asumimos compromisos que permiten respetar nuestra flexibilidad...sin esos acuerdos sería difícil.

- ¿Cómo organizan la comunicación interna de la empresa?

En general hablamos con la responsable de Capital Humano y de Sostenibilidad quienes nos van manteniendo actualizados sobre las novedades de la empresa.

Tenemos algunos pilares sobre los que vamos informando y dependiendo el área, nos apoyamos en roles más técnicos aunque en líneas generales, no suele ser necesario de cara interna porque el tono es muy cercano.

Atendemos la comunicación de a mes por adelantado y en caso de fechas especiales podemos prepararnos con más tiempo, dependiendo las fechas que tenemos definidas con anticipación que son importantes para la empresa y su cultura.

Definimos qué es lo importante de ese mes, lo volcamos a una planificación, elegimos canales y mensajes importantes, formatos.

En el último año **creamos un canal de mejores amigos en Instagram donde hablamos de cosas mucho más descontracturadas como beneficios que otorga la empresa y en Slack, que es nuestro canal oficial de comunicación interna, volcamos los temas más “serios” e institucionales.**

- ¿Intentan reflejar los valores? ¿Cuáles crees que son los que mejor representan a la empresa?

Siempre. Para mí cuando los valores son claros y los territorios de comunicación están bien definidos es más fácil avanzar. Me parece que los valores que más representan a la empresa son la triple C:

- Colaboración
- Compromiso
- Crecimiento

- ¿Creés que la cultura es bien recepcionada por los colaboradores?

Me parece que sí, que las personas creen en la cultura de la empresa. En Warecloud siempre estuvo claro que su objetivo - no importa cuánto tiempo las personas formen parte de la empresa - es dejar una huella y contagiar con su mensaje. **Para nosotros, el trabajo está cumplido si un wareclouder lleva a su**

círculo cosas que aprendió o que vivió en Warecloud, si asume que tiene voz y voto para construir este espacio, para dar su opinión, sus sugerencias. Es un lugar que de algún modo se debe a su gente.

- ¿Cuál canal creés que es el que más leen los colaboradores?

Para ser sincera creo que el de mejores amigos de Instagram, en segunda instancia Slack y en tercera instancia Whatsapp.

- ¿Consideras que los colaboradores participan de actividades grupales y la comunicación interna influye en esto?

Creo que sí, y que al principio no fue tan fácil pero siento que a medida que esa cultura fue creciendo y estando clara fue bien recepcionada y las personas empezaron a estar cada vez más presentes en las diferentes actividades. Sin lugar a dudas, **las actividades que más convocatoria tienen son aquellas que implican debate y crecimiento profesional.**