



Universidad
Nacional
de Rosario

Reescribiendo el código

*Comunicación interna del proceso de rebranding de una agencia de software
con foco en triple impacto.*

Autoras

María Luz Bazet Carati

Legajo: B-2193/8

Melina Iacobellis

Legajo: I-0267/4

DIRECTORA

Susana Analía Chiavassa

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Situación problemática y justificación	7
Objetivos	9
Marco Teórico	10
Marco Metodológico	16
Técnica a utilizar	17
Contexto: La organización	19
Certificación como Empresa B	23
Rebranding	27
Plan de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding	29
Problemática	30
Objetivos del plan de comunicación interna	31
Actores Sociales	32
Plan de acción	42
Conclusiones finales	59
Bibliografía	61
Anexo	63

Resumen

La siguiente tesina es un trabajo de investigación y práctica disciplinar que se desarrolla en el ámbito de las organizaciones, desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica. La organización abordada es una empresa de software argentina ubicada en Rosario, Santa Fe, certificada como Empresa B, con 13 años de experiencia, y con gran competencia a nivel internacional.

Por relación laboral, el acercamiento a la empresa fue inmediato, lo que permitió evaluar la situación en contexto y entender sus servicios. A partir de allí, se desarrolló un diagnóstico comunicacional de la organización, entendiendo el punto de quiebre en donde se encontraba y se propuso en base a eso, una nueva identidad corporativa.

Una vez identificadas las problemáticas, junto a las teorías y metodologías de investigación estudiadas a lo largo de la carrera de Licenciatura en Comunicación Social, se elaboró un plan de comunicación interna, planteando nuevas propuestas y acciones, con el objetivo de acompañar el rebranding de la organización en cuestión.

Palabras claves: *Comunicación, Identidad corporativa / Comunicación estratégica / Audiencia / Diagnóstico comunicacional, Redes Sociales.*

Introducción

En tiempos de Internet, redes sociales, creatividad, en donde para seguir el ritmo hay que estar atentos; en tiempos donde prima lo efímero, donde una imagen dura lo que un chasquido y donde la conectividad con nuestra sociedad se hace cada vez más real, y estamos tapados de información, de marcas y de publicidades todo el tiempo, es un desafío que las marcas sean visibles y reconocidas.

Hoy en día, el papel del comunicador es parte inherente del cambio constante, y así también, partícipe, ya que es de vital importancia su participación dentro del proceso de construcción de una marca. Es por eso que, a través de este trabajo, *“Reescribiendo el código: Comunicación interna del proceso de rebranding de una agencia de software con foco en triple impacto”*, se busca analizar el proceso de comunicación interna de la empresa y desarrollar un plan de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding.

En contexto de pandemia provocada por COVID-19, donde el mundo estaba paralizado, pero los tiempos de las empresas y la digitalización aceleró de manera exponencial, la empresa empezó un estadio de maduración que resultó ser el indicador principal para empezar a realizar un proceso de rebranding. Con este objetivo buscaba, por un lado posicionarse como una empresa con expertise y seniority logrando estar al nivel de otras grandes empresas del mundo; y por otro, comunicar su nuevo propósito de empresa acompañado por la certificación de Empresa B

que venían buscando conseguir.

A su vez, coincidió con una certificación que, a lo largo de bastante tiempo, la empresa buscaba obtener. En diciembre de 2020 logró certificar como empresa B por Sistema B Argentina, una organización sin fines de lucro que certifica a nivel nacional distintas empresas que tienen como propósito buscar un beneficio no solo económico, sino también generar un impacto ambiental y social en la vida de las personas y el planeta.

Las empresas que se certifican como Empresa B no son perfectas, pero asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio.

Esta certificación, sin dudas, marcó un antes y un después en la vida de las personas que trabajan en esta empresa. Principalmente en la manera de trabajar a diario, donde hasta hoy buscan reducir el impacto generado en el medio ambiente, y también llevar a cabo proyectos que busquen mitigar la huella de carbono, contribuyendo de manera directa al bienestar de la sociedad y el planeta.

Ser empresa B es tener un compromiso social y ambiental para con el mundo y la sociedad, sin descuidar el beneficio económico que la empresa busca.

Para ello se abordaron los procesos que intervinieron en este proyecto a partir de la selección de un marco conceptual para poder comprender y explicar este tema. A su vez, se realizó una indagación con entrevistas en profundidad sobre el proceso realizado por actores que intervinieron en el mismo.

Situación problemática y justificación

En esta tesina, se busca dar cuenta del proceso de rebranding que desarrolló la empresa y proponer un plan de comunicación interna para acompañarlo. La elección se debe a que las personas que realizan esta tesina trabajaron juntas en el equipo de Marketing y Comunicación (Growth Marketing) de la agencia de software, Maria Luz desempeñándose como Directora Creativa y Melina como Social Media Manager y Redactora Creativa.

El equipo de Growth Marketing es un equipo interdisciplinar de Comunicación que se ocupa tanto de la comunicación externa como interna. Dentro de esta agencia de software, el equipo de Growth trabaja como una agencia de publicidad en sí misma, es decir, convergen en el mismo las áreas de comunicación y de marketing digital.

Por un lado, parte de su staff realiza estrategias y soluciones de Marketing Digital, orientadas a resultados y basadas en datos para alcanzar los objetivos de cada cliente. Por otro lado, en todo lo referido a comunicación interna, el equipo de Growth Marketing trabaja en conjunto con el área de Capital Humano para diseñar estrategias comunicacionales para los miembros de la organización. El área trabaja sobre la idea de comunicación integrada bajo miradas y

dispositivos de articulación para lograr una comunicación transversal y estratégica. De esta manera, se desarrollan ideas y acciones para motivar cada vez más y mejor al equipo humano, así como también para promover una herramienta de central importancia para compartir los valores, visión y objetivos corporativos con los empleados.

El presente trabajo se propone, en primera instancia, indagar y analizar la comunicación interna hasta el proceso previo al rebranding, y en segundo lugar, desarrollar una estrategia de comunicación interna para acompañar la implementación del nuevo proyecto; teniendo en cuenta el impacto de las tecnologías digitales, la cantidad de oferta de nuevos productos y servicios innovadores y creativos, las audiencias activas y participativas, la lógica de las redes sociales y cómo se resignificaron las empresas en la pandemia.

Objetivos

Objetivos:

> **Analizar** la comunicación interna de la empresa tecnológica hasta el día de la intervención en sus plataformas y en su día a día.

> **Desarrollar** un plan de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding de una agencia de software de Rosario.

Marco Teórico

Lo primero que nos gustaría resaltar es que, como expresa Bourdieu (1991), no hay operación, por más elemental que sea, de tratamiento de la información, que no implique una elección epistemológica e incluso una **Teoría** del Objeto. *“La teoría domina el trabajo experimental, desde la concepción de partida hasta las manipulaciones del laboratorio. Sin teoría no es posible ajustar ningún instrumento, ni interpretar una sola lectura”*(p.55). El conocimiento se configura a partir de la percepción tanto práctica como teórica de la realidad.

Entendemos a la teoría como el hilo conductor. Siguiendo a Sautu (1997) es “el andamiaje sobre el que se construye una investigación” (p.180), por lo que para llevar a cabo ciertas indagaciones, no podemos ser ajenas a que vivimos en un mundo en el que tenemos experiencia de los objetos por lo que no podemos desaparecer de esa experiencia. Es decir, no podemos hacer referencia a algo real independiente de nosotros para validar nuestro explicar. Estamos sumergidos en el objeto de estudio. No somos dueños de la verdad. De hecho, al colocarnos en el camino de la objetividad entre paréntesis, toda afirmación cognoscitiva se transforma en una invitación a participar en un cierto dominio de experiencias.

Cuando empezamos a hablar de la comunicación interna de una empresa resulta primordial entender la importancia de la misma en la organización, ya que es el conductor estratégico

central para la productividad laboral, contribuyendo al clima de confianza, y a mantener las buenas relaciones entre los medios y los altos mandos de la empresa. A su vez, busca generar un compromiso entre los miembros de la organización para acompañar el propósito organizacional, los valores y principios de la empresa. Los miembros de la empresa son la primera publicidad de la empresa. Son quienes están inmersos y son partícipe de ella. Pero, no podemos empezar a hablar de comunicación interna si no definimos qué es comunicación.

Siguiendo a las autoras Massoni y Mascotti (1992), la **comunicación** es un espacio relacionado con la diversidad sociocultural, porque es en la diversidad donde opera el comunicador. La comunicación puede ser pensada, entonces, como una conversación sociocultural porque es el resultado del encuentro y la convergencia de distintas matrices socioculturales.

Por lo tanto, de acuerdo a este planteamiento, ya no se piensa solo en interacción entre personas, sino también en intercambio entre **matrices socioculturales**. Estos son los esquemas básicos que describen los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social. Una matriz sociocultural programa en cada grupo su sistema de percepción-acción.

El reto está en reconocer la diversidad para recuperarla. Empezar a ver en el otro un actor social más que un receptor y a la interacción como el espacio en el que se construye la mejor forma de seducirlo. Según Massoni (2009) *“la **tarea del comunicador** al reconocer la diversidad sociocultural es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de*

intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un objetivo”.(p.9)

El objetivo de la comunicación, a fin de cuentas, es consensuar, lograr llegar a un punto de acuerdo entre los inter-actores. Aquí es donde se deja de lado la noción de emisor y receptor como una relación lineal, y entra en juego la interacción, la producción y la apropiación de sentidos por parte de los actores del entramado social. Desde esta perspectiva, la comunicación se torna un proceso constructivo, no un mero carril conductor de mensajes o de ideas, ni tampoco una señal indicadora del mundo externo.

Utilizamos el concepto *“comunicación interna”* para referirnos a la comunicación dentro de la organización y cómo su gestión impacta en el día a día de los miembros de la empresa. La gestión de la comunicación interna es tarea necesaria y esencial para lograr un diálogo fluido y constante con los actores, sobre todo generando sentido de pertenencia en su lugar de trabajo.

Ahora bien, para abordar cualquier proyecto de comunicación dentro de una organización se necesita una estrategia para la que debemos tener en cuenta a los actores involucrados, y acercarnos al conocimiento de sus intereses y necesidades.

La **estrategia comunicacional** es, por ende, una herramienta de organización y planificación que sistematiza de manera global, inherente y coherente los objetivos generales, específicos, las

acciones, el contexto, los mensajes, los plazos y por qué caminos empezar a llevar a cabo la investigación, producción o mejor dicho, intervención profesional. Siguiendo a Sandra Massoni (2007), la entendemos como un proceso *“integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que se desea poner en marcha según los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos”*.(p.1)

Para poder empezar a pensar en la estrategia de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding debemos tener un conocimiento profundo de la marca, saber de dónde viene y hacia dónde quiere ir. Definir objetivos que enfoquen y guíen el camino.

Profundizando en el proceso de construcción de marca y siguiendo su texto de Branding Corporativo, Paul Capriotti Peri (2009) determina que las organizaciones deben establecer una Identidad Corporativa coherente y propia para comunicar a sus audiencias objetivas. El autor define al Branding como *“el proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de la identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos”*(p. 11). Vinculado a este concepto están los de Identidad Visual y Corporativa. El autor llama **Identidad Visual** a la representación icónica de una organización que manifiesta sus características y particularidades, es decir, lo que se ve. Llevándolo a la práctica, la Identidad Visual hace referencia a la plataforma gráfica de la misma: símbolo, logotipo, tipografía, colores, diseño, etc.

La **Identidad Corporativa**, por otro lado, va más allá de la identidad visual, ya que hace referencia al conjunto de aspectos que definen la personalidad de una organización y cómo la organización se identifica a sí misma. Capriotti (2009) la define como la personalidad de la organización, es decir, aquel conjunto de características principales y con larga duración de una organización, con las que se identifica.

En las últimas dos décadas, la expresión identidad corporativa empezó a ser reemplazada por una palabra que dice lo mismo de manera diferente, según Andy Stalman (2014): **Branding**. El mismo, lo define como el proceso de crear, construir y desarrollar marcas. *“El buen Branding debe aportar personalidad, claridad y coherencia en el mensaje. En este universo de percepciones, emociones y subconscientes, el Branding no es lo que sientes, sino lo que debes hacer que otras personas sientan”* (p.59).

Ahora bien, el **Re-Branding o rediseño de identidad**, dice Stalman, no es solo un cambio de logo. El mismo tiene que ver con redefinir el propósito de la marca, la misión, los valores de la misma, definir cuál es la propuesta de valor y diferenciadora y cómo puede impactar en la vida de las personas.

Según Stalman (2014): *“el trabajo de una marca es intentar influir en lo que comparten”* (p.132).

Las marcas tienen la oportunidad de amplificar su historia, su proposición de valor y su mensaje

conectando con una audiencia de manera que fomenten la acción de compartir dentro o fuera de su comunidad.

La mayoría de las empresas suelen tener una tendencia a centrar sus estrategias en las plataformas y no en los destinatarios. Buscan generar algún rendimiento en dichas plataformas, el famoso “*engagement*” descuidando el público objetivo o sin pensar en ellos. Lo que buscan los usuarios hoy en día es la interacción, ser partícipes y vivir una experiencia, es decir, el branding es lo que hacés sentir a otras personas.

Siguiendo a este autor, acompañamos su postura acerca de que las empresas del mañana son aquellas que están dispuestas a evolucionar y tomar partida por hacer algo para y con el mundo. “*Un nuevo mundo necesita nuevas ideas, nuevas estrategias y fundamentalmente nuevos conceptos*” (p.9). Las marcas ya no pueden darse el lujo de no hablar de las temáticas que nos atraviesan como sociedad. Según Stalman (2014), será fundamental darle prioridad a este activo vital llamado **sostenibilidad** que la define, ni más ni menos, como “*la capacidad para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el mañana*” (p.44). El consumidor no solo está tratando de hacer su parte, sino que está buscando un compromiso recíproco con las marcas que consume.

Marco Metodológico

Retomando a Sautu (1997), la metodología es uno de los componentes necesarios de todo diseño en una investigación científica. Se trata de una construcción del investigador, de un conjunto de procedimientos para la construcción de evidencia empírica que debe estar articulada lógicamente y teóricamente con los objetivos de investigación.

Para comenzar con este procedimiento, es necesario tener en cuenta el objeto de estudio. En este caso, al realizar un plan de comunicación interna que acompañe la construcción de una nueva marca o rebranding debemos tener en cuenta los actores sociales que intervienen para así saber de qué manera poder estudiarlos.

La metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación apunta al paradigma interpretativo. Según Taylor y Bogdan (1996) definen a la metodología cualitativa como aquella investigación que produce datos descriptivos: lo que dicen las personas, sus palabras escritas o habladas y su conducta observable.

Es un método que hace hablar a los hechos, ya que los hechos no hablan por sí mismos. ¿Cómo hacemos hablar a los hechos? Reconociendo su carácter de productos de la acción humana, producidos por, y también produciendo, significados que son utilizados por sus miembros mediante procesos interpretativos. Una vez que hemos logrado reconocer tal carácter en los hechos, debemos comprender el sentido de dichas construcciones sociales.

En definitiva, decimos que la implementación de las herramientas que nos brinda el paradigma interpretativo se hacen absolutamente necesarias para estudiar e investigar acerca de la comunicación interna, como así también la producción de contenidos de las marcas y por parte de los nuevos usuarios, desde el punto de vista de que no es posible estudiar dicho fenómeno desde un afuera, sino que se impone la necesidad de comprender dichas prácticas como resultado de una conjunción de significados, sentidos y producciones propias de los actores en cuestión.

Teniendo en cuenta la información que buscamos alcanzar, esta investigación es de tipo cualitativa, lo que nos ayudará a entender, de manera micro, el funcionamiento y el accionar en cuanto a la comunicación interna de esta organización.

Técnica a utilizar

Para esta investigación, se utilizó la entrevista individual como técnica para la recolección de datos, debido a que es necesaria la visión de cada uno de los actores participantes dentro de la organización. Para seleccionar la herramienta adecuada, consideramos nuestro objetivo de analizar los discursos de los actores involucrados en nuestra organización, quienes tienen un conocimiento de primera mano de las fortalezas y debilidades de cada espacio de trabajo. Dado que estas personas viven y trabajan diariamente en la organización, tienen una comprensión

detallada de cómo funciona y, de esta manera, pueden proporcionar perspectivas específicas en función de su experiencia, antigüedad y área de trabajo.

En palabras de Taylor y Bogdan (1996), la entrevista en profundidad son *“reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros 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”* (p.101). Según ellos, el propio investigador es el instrumento de la investigación y no un protocolo o formulario de entrevista. Las entrevistas cualitativas son abiertas, flexibles y dinámicas. Como bien aclaran, es un encuentro entre subjetividades en donde nos encontramos en una conversación entre iguales, con una persona de frente y debemos intentar de comprender e incorporar conocimientos a través de su punto de vista e intentando dejar de lado el nuestro.

El propósito de la investigación cualitativa en general es reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. La investigación cualitativa recoge la información a través de las observaciones o entrevistas más que mediante encuestas o experimentos, de modo que capta la información no de un modo estructurado, sino flexible. La flexibilidad de los estudios es una característica fundamental de la metodología cualitativa, ya que se busca comprender la múltiple diversidad de los significados que los objetos pueden representar para los individuos, así como la variedad de interpretaciones que los individuos pueden realizar según su entorno. Esto es propio de los estudios intensivos, el hecho de

comprender el medio sociocultural en que se ubica el problema de investigación, describir y analizar la cultura y acciones desde el punto de vista del informante. A su vez, según Taylor y Bogdan (1997), todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables. Por lo tanto, el sello autenticador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas, definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. ¹

Contexto: La organización

Si indagamos sobre cómo surgieron las más conocidas empresas tecnológicas, como Apple o Microsoft, podemos reconocer que todas tienen algo en común: surgieron en un entorno doméstico, donde a partir de pruebas y errores se lograron resultados esperados o aún así sumamente inesperados. La empresa en cuestión surgió en tiempos donde la digitalización no estaba aún en boca de todos.

El caso de la empresa en análisis no es aislado a estas grandes empresas mundiales. En el año 2010, dos estudiantes universitarios de Ingeniería en Sistemas se encontraban en un balcón de un departamento familiar con el anhelo de comenzar con distintos proyectos informáticos, que

¹ Ver anexo

en ese entonces no era más que un sistema rudimentario de logística o una página web sin grandes atributos.

Uno de ellos, ya había comenzado de manera independiente a gestar proyectos para algunas compañías del exterior, generando un vínculo remunerativo y un acercamiento a los primeros clientes de la empresa. Así fue como surgió una alianza comercial con dicha empresa, logrando el nacimiento de la agencia de software.

A partir de esto, empezaron a ver nuevas oportunidades de negocio, nuevos miembros y la necesidad de un espacio mayor. La primera oficina tomó lugar en un departamento del centro de Rosario. Su crecimiento exponencial vino más tarde, en el 2018, con el nacimiento de un nuevo espacio de oficinas en donde conviven distintas empresas. Este espacio de trabajo de 1.000 m² donde las personas de estas distintas empresas desarrollan sus labores profesionales se encuentra en Pichincha, barrio de la ciudad de Rosario (Santa Fe, Argentina). En este lugar, las empresas que forman parte, comparten la pasión por la tecnología y la innovación, y a su vez, al compartir el mismo espacio laboral, se retroalimentan, detectando oportunidades y transformando realidades para impulsar el desarrollo económico, social y ambiental en Latinoamérica.

Hoy la agencia de software se define como creadora de soluciones digitales innovadoras con

foco en el triple impacto, impulsando a empresas modelos a lograr sus objetivos sostenibles e impactar en el mañana de las personas y el planeta, a través de servicios de software.

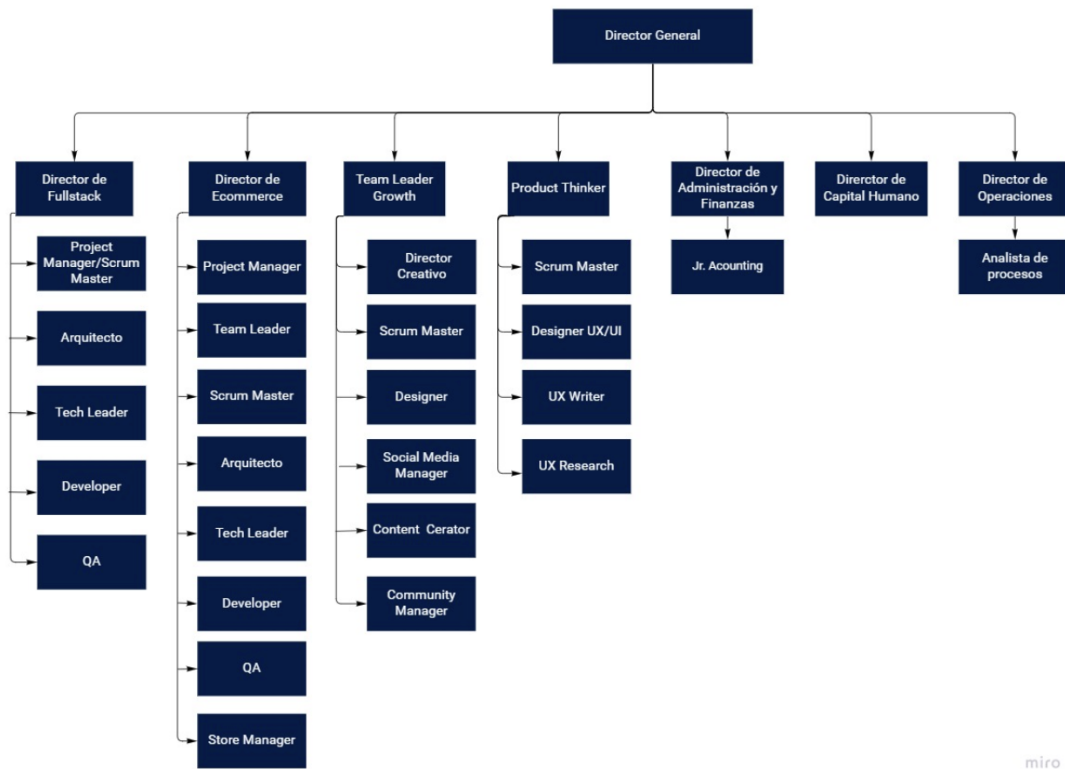
Centra su objetivo en brindar soluciones de negocio confiables, con alto valor agregado, con enfoque práctico y creativo para cada cliente, integrando personas, procesos, productos y servicios profesionales interdisciplinarios, sobre la base de una relación con el cliente afirmada en la confianza y el compromiso, generando valor sostenible en el tiempo para todas las personas involucradas.

La empresa cuenta con varios servicios:

- **Workshops:** encuentros colaborativos y personalizados de innovación para empatizar y comprender el comportamiento actual de los usuarios de cada cliente, detectar oportunidades y crear un producto digital o solución óptima de alto impacto.
- **Desarrollo de software:** desarrollo de productos digitales escalables e integrales a medida, optimizando recursos y asesorando a cada cliente en todos los aspectos del negocio.

- Ecommerce o tiendas de comercios electrónicos: impulsan y potencian los proyectos de comercialización digital ofreciendo la mejor y más completa experiencia y haciendo foco en la experiencia de usuario.
- Comunicación y marketing: diseñan, ejecutan y escalan soluciones para brindar una experiencia 360º acorde a cada cliente, fusionando comunicación externa, interna, marketing digital y performance.
- UX/UI Product: se basan en el diseño y la interfaz centrada en el usuario, trabajando en el proceso de investigación de manera colaborativa con sus clientes, creando prototipos y validando cada etapa hasta convertirlo en un producto digital innovador.

A continuación, dejamos un organigrama de cómo está organizada la agencia actualmente.



Certificación como Empresa B

En la búsqueda de definir un propósito y de responder a la pregunta “para qué la empresa hace lo que hace”, la empresa inició el camino para la certificación B. Las empresas que se certifican como Empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los

posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.

Las empresas de triple impacto son consideradas como aquellas que buscan una economía que permita la sustentabilidad de los recursos de la sociedad y el planeta a largo plazo, desarrollando una actividad que, desde su esencia, busca beneficios económicos, sociales y ambientales.

A raíz del establecimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), podemos observar una tendencia creciente a alcanzar economías sociales y climáticamente inteligentes, tanto por parte del sector público como del sector privado y la sociedad civil, en miras a cuidar y proteger el planeta. En este marco es donde surgen las empresas de triple impacto.

En palabras del CEO de la agencia:

“Nos empezamos a hacer muchas preguntas. Y ahí descubrimos estos modelos de negocio de triple impacto. Nos hizo mucho sentido, lo que proponían y entender acerca de cómo, a partir de la tecnología, podíamos tener un impacto positivo. Conocimos lo que es un Camino +B, las Empresas B y a partir de ahí. Nunca surgió la necesidad de certificar, ahí empezó a surgir la necesidad tampoco, sino la intención de convertirse la empresa en un modelo de negocio de triple impacto”.

“Sale justo una licitación de la ampliación del sistema de bicicletas públicas acá en Rosario, y ahí mi socio, quien era uno de los desarrolladores antes, se empieza a involucrar. [...] El proyecto nos encantó. Estuvo espectacular, y ahí empezamos a entender un poco acerca de cómo a través de la tecnología podíamos mejorar la calidad de vida de las personas y tener un impacto positivo en una ciudad”.

A diferencia de las empresas con Responsabilidad Social Empresarial, que implementan actividades integrando las preocupaciones sociales y ambientales a sus operaciones y negocios sobre una base de compromisos voluntarios, la empresa en cuestión buscaba introducir la temática del triple impacto entre sus objetivos y su modus operandi.

Uno de los factores que definió el comienzo del camino hacia la certificación B, fue la incorporación de la “misión” a su actividad y a su toma de decisiones, marcando así el camino para su desempeño de modo obligatorio.

La intención y enfoque que los guió, según aclararon los miembros de la empresa en las entrevistas realizadas, consistía en generar un impacto social positivo dentro de un colectivo, con sostenibilidad económica genuina.

El CEO nos comentó:

“En ese momento, empezamos en esta búsqueda de propósito, de empezar a definir para qué hacíamos, más del qué hacíamos y cómo lo hacíamos. Y nada, en esa búsqueda encuentro lo

que es Sistema B y la propuesta de ellos de estos modelos de negocio de triple impacto: más allá de percibir un beneficio económico, crear un impacto positivo en las personas y el planeta”.

En este marco, la empresa busca profundizar las acciones focalizadas teniendo en cuenta los siguientes ODS, que guían sus políticas corporativas:



5- Igualdad de género: la empresa en cuestión busca garantizar la paridad dentro de sus equipos de trabajo, generando protocolos y capacitaciones permanentes que garanticen la no violencia ya sea dentro de sus espacios de trabajo como también concientizando permanentemente generando valor humano en la sociedad.

9- Industria, innovación e infraestructura: a partir de la creación de un “documento verde”, la empresa busca que las estrategias de desarrollo, diseño e infraestructura sienten sus bases en el valor ambiental y social de los productos y servicios ofrecidos. Así también, revisa sus procesos internos, incluyendo a los miembros de la empresa en la medición de impacto a partir de sus acciones cotidianas y el vínculo con las tareas laborales para medir la huella de carbono de

manera constante y en efecto, cómo disminuirla y compensarla regenerando ecosistemas locales.

17- Alianza para los objetivos: la empresa reafirma su compromiso con la sociedad a partir de este ODS, ya que promueve alianzas en las esferas público-privada para contribuir al desarrollo sostenible de forma conjunta, trabajando por la integración de las personas y consolidando la paz y la felicidad de la humanidad persiguiendo el propósito que impulsa.

Rebranding

El proceso de rebranding tuvo lugar durante una situación sanitaria particular. En el 2020 el mundo se encontraba atravesando una pandemia a causa del Covid-19, generando un aislamiento social obligatorio durante varios meses.

En este contexto, la agencia comenzó a trabajar remoto, intentando que sus miembros encuentren, en el nuevo ritmo y dinámica, un lugar cómodo. Como dijimos anteriormente, la agencia ya tenía una modalidad híbrida laboral. Si bien el 90% de los miembros de la empresa iban a la oficina por Pichincha entre el rango horario de 9 a 18 hs de lunes a viernes, varios de ellos elegían empezar desde sus casas o irse antes, o elegir algún día para el home office. Esto nos sirve como referencia, no sólo para entender el contexto en el que fue hecha esta práctica,

sino para comprender el porqué de la importancia de realizar un plan de comunicación interna para acompañar el proyecto de rebranding y su importancia a la hora de fomentar los vínculos y las conexiones entre los miembros de diversas áreas durante el aislamiento.

Después de haber cumplido 10 años, lo necesario era replantear hasta los aspectos más básicos para poder avanzar hacia una empresa nueva. El rebranding llegaba para contar una nueva historia, para comunicar la transformación digital que estaba viviendo la agencia de software. A partir de esta, buscaba transmitir y posicionarse como una empresa a nivel internacional con experiencia y solidez en el mercado con equipos de profesionales que compartían el foco en triple impacto.

Siguiendo a Stalman (2014), el branding (o rebranding en este caso) es la gestión de consolidar una imagen confiable y amigable que convence sobre una propuesta de valor y de que es la marca indicada la nuestra para ser elegida por potenciales clientes. Para poder hacer Branding, es necesario conocer la marca, saber de dónde viene y hacia dónde quiere ir, es decir el escenario futuro posible.

El proceso de rebranding consistió en reevaluar y redefinir nuevos puntos de la identidad corporativa de la empresa. Teniendo en cuenta el momento que estaba atravesando la compañía, se resignificó la plataforma visual, el propósito, su misión, visión y valores, el lenguaje y los mensajes claves. Esto se tuvo en consideración, ya que a partir de la certificación

B, la empresa comenzó a pensar nuevas maneras de presentarse y comunicarse para estar a la altura de las demás empresas con foco en el triple impacto.

Plan de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding

A continuación comenzaremos a desarrollar el plan de comunicación interna propuesto para acompañar el proceso de rebranding que ejecutó la empresa.

Si bien la propuesta de comunicación fue extensa porque incluía un plan de comunicación integral, en esta tesina, como aclaramos anteriormente, nos centraremos en lo realizado internamente.

Problemática

La compañía en el 2020 se encontraba en un punto de quiebre. El proceso de rebranding demandaba el diseño de un plan de comunicación capaz de acompañarlo.

A través de la recopilación de información de las distintas entrevistas, pudimos detectar que el problema se centraba en la falta de información clara y precisa por parte de la organización hacia los miembros como así también la falta de reconocimiento de los mismos hacia la empresa. Es por eso que, un aspecto fundamental del plan de comunicación desarrollado para acompañar el proceso de rebranding, incluyó una estrategia de comunicación focalizada en democratizar el acceso a información clave de la empresa y en instalar una conversación que sienta las bases de una interacción social deseable en el marco de este proyecto.

Si bien siempre las unidades de negocios de la empresa estuvieron bien definidas, existía una necesidad de informar de manera precisa acerca de lo que pasaba en la empresa, como así también de generar una sinergia y asociación más fuerte entre equipos, compartiendo experiencias y construyendo nuevos vínculos laborales.

Objetivos del plan de comunicación interna

Objetivo General

- Generar un plan de comunicación interna que acompañe el proceso de rebranding de la agencia de software.

Objetivos Específicos

- Generar instancias de acceso formal a la información clave de la empresa.
- Generar nuevos espacios de encuentros entre las distintas áreas de la empresa.
- Promover la comunicación entre las distintas jerarquías de la empresa.

Un plan de comunicación interna es la hoja de ruta para gestionar la comunicación dentro de la organización de forma estratégica. Como dijimos anteriormente, la misma juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el compromiso de los miembros de la organización.

Trabajar a partir de la articulación entre los diferentes actores que forman parte de la organización es esencial para abordar la estrategia comunicacional de este plan de

comunicación interna. En este capítulo desarrollaremos este plan que incluye estrategias y acciones para los distintos actores sociales, anteriormente mencionados, abordando un plan conforme a las necesidades e intereses de cada uno.

Actores Sociales

Según Massoni:

*“Los actores sociales son los “otros” con los que nos topamos en nuestras relaciones de interacción. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que podemos reconocer como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia. Lo peor que un observador puede hacer para visualizar cualquier proceso de transformación social es detenerlo. Y sin embargo, esto hacemos cuando pensamos en la comunicación en términos de simples destinatarios de nuestros mensajes. A menudo pensamos en los otros como una especie de buzones en los que se transformarían nuestros destinatarios al recibir el contenido de nuestros mensajes. Lo malo es que nos perdemos la mejor parte porque ¿dónde queda la riqueza que caracteriza a la comunicación como **proceso colectivo** – y por eso mismo como instancia creativa - y no simplemente interpersonal? Es necesario pensar al sistema en movimiento”.* (p.9)

Es aquí donde deberíamos resaltar que para realizar esta investigación, no podemos dejar de tener en cuenta que cada uno de los actores sociales identificados para el caso de estudio de esta tesina, no solo recibe información, sino también producen sentido frente a esta.

La herramienta fundamental que nos permite recuperar las lógicas de los distintos actores será lo que se denomina diagnóstico comunicacional, visto desde la mirada de Sandra Massoni y Mariana Mascotti (1992) como, *“un aporte metodológico que se inscribe en el campo de la comunicación y la cultura”*. (p.1)

Desde esta perspectiva, un diagnóstico comunicacional, solo se piensa como un punto de partida. No pretende demostrar ni conocer acabadamente ninguna situación porque se reconoce trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica.

Teniendo en cuenta que en esta agencia de software están involucrados roles de distintas áreas y personas de distintas generaciones, anteriormente mencionadas, como primera instancia consideramos evaluar la mirada de los actores entrevistados, basándonos en el espacio que ocupan y su vínculo con la empresa en cuestión, interrogando sobre la apreciación de cada uno. Estos actores desempeñan un papel fundamental en la comprensión del funcionamiento de la organización, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades y en la comprensión de las acciones de cada uno en relación con la comunicación interna de la empresa. Gracias a su participación, pudimos llevar a cabo un análisis colectivo.

Ahora bien, las nociones que tiene que tener en cuenta el comunicador se relacionan más con una idea de reconocer que los actores piensan, actúan y confieren sentidos en forma diferente y en un contexto en particular; y a partir de ese reconocimiento, buscar estrategias en función del objetivo comunicacional.

La información brindada por los distintos entrevistados no solo guiará este desarrollo, sino que será utilizada para explicar lo que se hizo desde distintas perspectivas.

Considerando el rol de estos actores, se realizaron preguntas específicas para cada caso y en donde cada uno de ellos pudo aportar información para dicho análisis. Estas preguntas fueron de gran ayuda para nuestra investigación, ya que permitieron no solo obtener sus opiniones, así como también abordar otras inquietudes que pueden ser tenidas en cuenta a futuro. Estos actores representan el núcleo central de la generación de información gracias a sus comportamientos y roles dentro de la organización. La recopilación de esta información contribuyó a realizar el análisis de la comunicación interna de esta empresa.²

Este trabajo de investigación, que involucra a la agencia de software y que refiere a la dimensión comunicativa en el interior de la organización, tiene como eje la interpretación del comportamiento y las conversaciones de quienes forman parte de la misma.

² Ver preguntas realizadas en anexo.

Con el objetivo de reconocer las distintas matrices socioculturales o lógicas de funcionamiento de los actores involucrados en la organización, los agrupamos teniendo en cuenta sus modos, sus espacios y sus saberes para determinar sus intereses y necesidades.

Los actores sociales en cuestión se consideran dentro de lo que llamamos Millennials y Centennials. Se considera Millennials o Generación Y a los nacidos entre 1981 y 1994. Los Centennials o Generación Z, por otro lado, son personas nacidas entre 1995 y 2010.

Resaltamos esta característica, ya que pertenecen a una generación que tiene relación con la tecnología desde una edad temprana de acuerdo a su edad y actualmente, comparten un sistema de valores y creencias en común donde prevalecen nuevos lenguajes, la diversidad, el respeto por el otro, la protección de la salud mental, el desarrollo de hábitos conscientes, la implicación en luchas sociales y la búsqueda de cuestionarse su lugar en el trabajo y en la sociedad.

Tomando en consideración lo expuesto y para realizar las entrevistas antes mencionadas, pudimos reconocer tres grupos de actores:

1. **GRUPO 1:** miembros de la empresa con metodología de trabajo híbrida sensibilizados por el cuidado del medioambiente e interesados por la certificación B y comparten los

valores y los propósitos de la empresa.

2. **GRUPO 2:** miembros de la empresa que no tienen presencialidad en la oficina y por ende su contacto en el día a día es únicamente a través de la tecnología sin interés en lo que sucede en la empresa.

3. **GRUPO 3:** miembros de la empresa que asisten presencialmente a la oficina, pero que no están sensibilizados con el cuidado del medioambiente y desconocen los objetivos de la empresa a partir de su certificación B.

Descripción Grupo 1

Dentro de este grupo encontramos a aquellos miembros de la organización que más inmersos están, no solo en el propósito de la empresa, sino en el día a día de la misma. Presentan una preocupación por el cuidado del medioambiente y a su vez, se muestran comprometidos en hacer algo para y por el planeta. Son aquellos que llevan al frente la bandera de certificación B y promueven y participan, de manera constante, en actividades y espacios de reflexión de acuerdo a esta temática.

Este grupo está compuesto por distintas personas de diversas áreas tales como gestión y administración, sistemas y también comunicación y marketing. Siendo esta última, la encargada

de gestionar la comunicación interna de la empresa, por ende es su responsabilidad comprender, crear y comunicar claramente los objetivos y acciones promovidos por la misma.

Este grupo de actores tiene un vínculo con la empresa que va más allá de lo remunerativo, demuestran estar orgullosos por pertenecer y compartir sus valores. Los empleados que corresponden a este grupo trabajan en la oficina de forma presencial entre 2 y 3 veces por semana, mientras que los otros días lo hacen de manera remota.

Previo al aislamiento provocado por la pandemia del COVID-19, la información brindada cara a cara, aún con presencialidad en sus oficinas, era escueta y no del todo clara. Este contexto puso en jaque a la agencia de software sobre su trabajo, su rutina y sobre todo la manera de relacionarse y establecer conexiones entre sus miembros. Es por eso que, a partir de la idea gestada sobre un proceso de rebranding a fines del 2019, en marzo 2020 se vio acelerada por completo.

Ese mismo año, la empresa cumplió 10 años, marcando un cierre de ciclo y un nuevo comienzo. Después de haber cumplido una década, la empresa dio el salto hacia una personalidad que mostrara su verdadera esencia y la experiencia que los caracterizaba.

En palabras de la actual Directora de Capital Humano:

“Hoy actualmente soy Directora de Capital Humano y como antes les contaba, no existía el departamento Recursos Humanos [...] y estaba un poco para comenzar este departamento y un poco también como Space Manager. Nosotros tenemos unas oficinas muy grandes, yo siempre digo que había que organizar un poco todo acá adentro. Ese fue mi rol al principio. Actualmente, ya armamos un equipo de Capital Humano de alrededor entre 4 y 5 personas. Así que hoy en día soy la Directora de este departamento [...] La empresa cambió mucho, empezó siendo una de 40 personas. Era una empresa casi 100% presencial. Si bien, cada uno podía hacer lo que quisiera y tenían sus días de home office, casi todo el mundo venía a la oficina. Entonces, era sencilla la comunicación. Viste cuando es un solo lugar, la oficina era mucho más chica, tenía un solo piso. Hoy en día nosotros tenemos tres pisos. Yo siempre cuento que el día que llegué, me dijeron: “bueno, te vamos a presentar con el equipo, lo hacemos a través de slack en un grupo que tenemos”. Y yo dije no, me paré enfrente de todo el mundo y los saludé y me presenté con mi nombre y rol. Y ahí fue un trabajo constante de la comunicación interna, la verdad que se notaba mucho, la verdad que siempre se puede mejorar. Pero en ese momento, se notaba mucho que había gente que no tenía idea sobre cosas que estábamos haciendo, o qué era esta empresa”.

A su vez, entrevistamos a la Líder de Diseño, parte de este grupo también, quien nos compartió sus ideas:

“Antes, no había nada, y si había era lo mismo para afuera que para adentro. Tipo el día del programador salía la misma plaquita en Instagram, que la subía seguramente alguien de sistemas, y salía también en Slack o la hacía el CEO. O sea, era todo como medio indefinido y sin límites [...] Yo creo que había mucha informalidad, pero no había mensajes tan claros. Después, cuando nosotros, como equipo, en esta instancia de junior a senior, por decirlo de alguna manera, como equipo, empezamos a tomar un poco más un rol protagónico en la comunicación de la empresa, ahí se empezó a dividir más y dejó de hablar el CEO [...] y empezó a hablar la empresa”.

La Líder de Diseño fue una de las personas que llevó a cabo la búsqueda y el desarrollo de la nueva identidad visual de la empresa. Fue protagonista del proceso de rebranding que vino acompañado con la certificación como Empresa B, lo que trajo aparejado un nuevo eje y propósito de comunicación. Como toda Empresa B que busca generar un impacto social positivo, a partir del desarrollo de la identidad visual se comenzaron a tener en cuenta distintos aspectos para lograr una mejor accesibilidad respecto a la experiencia de usuario en las distintas plataformas y comunicaciones.

Descripción Grupo 2

Dentro de este grupo encontramos a aquellos miembros de la organización que tienen una modalidad de trabajo 100% remoto. Su presencia nula dentro de la oficina se debe a que algunos de ellos no viven dentro de la ciudad de Rosario y otros, por el contrario, no tienen necesidad ni interés en hacerlo.

Su vínculo con la empresa es netamente remunerativo. Con esto queremos decir que no muestran interés en compartir el propósito de la empresa, sino solo en cumplir con su trabajo. Es aquí donde resaltamos la importancia de entender a la comunicación como un espacio de diversidad sociocultural porque es allí donde tenemos que tener en cuenta las distintas matrices socioculturales de cada actor para poder comprender sus argumentos y acciones.

Como mencionamos anteriormente, la comunicación interna previa al proceso de rebranding era muy escueta, faltante de información en sus canales y plataformas y se limitaba a un mensaje a través de una plataforma de mensajería, un email esporádico o un comunicado de manera presencial, generando controversias entre aquellos miembros de la organización que no asistían a la oficina. Esto generó aún más dificultades a medida que la empresa fue creciendo tanto en volumen de miembros como de clientes.

Entrevistamos al CEO de la empresa, quien nos comentó:

“De hecho fue una de las cosas que más costó, ¿no? Que toda la gente dentro de la empresa entienda por qué somos Empresa B, el propósito y que hay más allá de la certificación en sí. Al día de hoy nos cuesta, estamos haciendo un esfuerzo muy grande para poder comunicarnos y que cada una de las personas que estén sentadas en la empresa sepan para qué hacen lo que hacen. Más allá de estar cumpliendo una necesidad y requerimiento del cliente, tiene la posibilidad o potencial de generar un impacto. Y eso es algo que seguimos abordando y trabajando fuerte”.

Descripción Grupo 3

En este grupo encontramos a aquellos miembros que asisten presencialmente a la oficina la gran mayoría de los días de la semana. Los mismos presentan un solo interés: el remunerativo. Su objetivo es trabajar respetando sus roles sin importar el propósito y los valores de la empresa. No demuestran interés por el cuidado del medioambiente ni por los demás Objetivos de Desarrollo Sostenibles planteados por la empresa a partir de su certificación como empresa B.

Los tres grupos planteados no son simples receptores, ni estandarizados ni permanentes. Cada uno de ellos es relevante para cada aspecto del problema desde una perspectiva de complejidad. Para eso, tomaremos el concepto de estrategia propuesto por Massoni (2007), el

cual nos permite trabajar articulando dichos actores, haciendo que las acciones que se emprendan en el plan de acción no sean hechos aislados sino que contribuyan a la transformación en una misma dirección.

Plan de acción

Para definir un plan de comunicación interna proponemos distintos objetivos para cada grupo de actores involucrados en los mismos. Para ello, elaboramos estrategias de comunicación y planteamos acciones para poder llevarlos a cabo.

A partir del concepto de diagnóstico comunicacional, propuesto por Massoni (2007), podremos visualizar de qué manera y desde qué lugar cada miembro de la organización puede aportar a la solución de la problemática anteriormente mencionada.

A continuación, definimos en detalle el plan de comunicación:

- 1) **Objetivo:** Que todos los miembros de la organización participen en la construcción colectiva de producción y apropiación de los lineamientos básicos y la esencia del proceso de rebranding para poder aplicarlo correctamente.

Actores: Grupo 1, grupo 2 y grupo 3.

Estrategia de participación: Promover un espacio de construcción colectiva entre los miembros de la organización para contribuir en el entramado de relaciones interpersonales y fomentar la cultura organizacional y la apropiación de los valores de la empresa.

Acción: Generar un encuentro de actividad colectiva entre los miembros de la empresa para construir un manifiesto donde se representa el propósito, los valores y principios de la empresa para conectar con ellos de manera cautivante y emotiva.

Con el objetivo de que todos los miembros de la organización participen en la construcción colectiva de producción y apropiación de los lineamientos básicos y la esencia del proceso de rebranding para poder aplicarlo, trabajaremos bajo una estrategia para promover un espacio de encuentro entre los miembros de la organización para contribuir en el entramado de relaciones interpersonales y fomentar la cultura organizacional y la apropiación de los valores de la empresa. Es por eso que, llevaremos a cabo un encuentro lúdico con el objetivo de que los trabajadores puedan participar y colaborar en la construcción de un manifiesto.

Un manifiesto de marca es una declaración de no solo por qué tu empresa existe sino para qué, es decir, los propósitos y motivos que inspiran a que los clientes/público y miembros de la

organización te sigan. Generalmente, consta de un relato emotivo que cautiva a las audiencias, que conecta afectivamente con ellas y que las convence de apoyar tu marca.

Bajo el esquema de modalidad de trabajo híbrido, el encuentro se llevará a cabo teniendo en cuenta la práctica de Brainstorming³ o lluvia de ideas. Este esquema de trabajo se utiliza para generar nuevas ideas, donde se prioriza la cantidad sobre la calidad, es decir, cuantas más ideas hay, mayor es el número de posibilidades para resolver un problema o generar nuevos productos, procesos o simplemente en búsqueda de un proceso creativo, como es en este caso. Dentro de sus objetivos principales está llevarnos a romper las limitaciones habituales en el pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que se pueda debatir y elegir la que más se ajusta a lo que se está buscando.

Para llevar a cabo este proceso una herramienta útil es la plataforma Miro. La misma representa una plantilla, similar a un pizarrón, donde se irán respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hacemos y por qué lo hacemos?
2. ¿Qué nos motiva y qué nos detiene?
3. ¿Cuál es nuestro cliente ideal?
4. ¿Cuál dirías que es el valor por el que nos eligen los clientes?

³ El concepto *Brainstorming* fue creado por Alex Osborn (publicista) en 1939 con el fin de promover la creación de ideas en equipo. Fuente: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49339280#:~:text=La%20%22lluvia%20de%20ideas%22%20fue,llamado%20Alex%20Osborn%20en%201939.>

5. Si la empresa fuese una persona, ¿cómo sería?
6. Define en una palabra lo que significa para vos trabajar en esta empresa.

Bajo estas preguntas, de carácter laboral y personal, buscaremos puntos en común entre las respuestas de los miembros de la empresa para poder reflexionar y debatir, para luego poder elaborar, con el resultado, el manifiesto de la empresa. El mismo deberá incluir palabras de las personas que participaron, para que puedan sentirse parte de la construcción, hacer patente aquellas partes del manifiesto y así poder conectar con cada uno de manera cautivante y emotiva.

- 2) **Objetivo:** Lograr que todos los actores de cada área de trabajo definan y conozcan cuáles son sus objetivos de medición (OKRs⁴), basándose en los objetivos generales de la empresa y trabajen en función de eso.

Actores: Grupo 1, grupo 2 y grupo 3.

Estrategia de concertación y encuentro: destinada a promover espacios de debate y de construcción colectiva en donde se determinen los objetivos de cada área basándose en los objetivos generales de la empresa.

⁴ OKR son objetivos de medición que se traducen como objetivos y resultados clave. Son objetivos que se ponen las personas para lograr crecimiento y mejora, en este caso, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

Acción: Calendarizar reuniones trimestrales de reflexión, gestión y seguimiento acerca de los OKRs según cada área de trabajo.

En búsqueda de que todos los miembros de la empresa conozcan cuáles son sus objetivos de medición (OKRs), consideramos importante promover espacios de construcción colectiva en donde se instalen conversaciones múltiples con el fin que se debatan y definan los mismos. Los OKRs tendrán como propósito basarse en los objetivos generales de la empresa y buscar que los miembros de la misma trabajen en función de lo definido.

Para eso, realizaremos reuniones de carácter trimestral por cada unidad de trabajo donde reflexionaremos y trabajaremos sobre dichos OKRs para alinearlos a los objetivos generales de la empresa. De esta manera, la empresa trabajará de manera conjunta en cumplir objetivos de carácter micro, es decir, por área, en búsqueda de un proceso de mejora continua; y por otro lado, a nivel macro, alineados a sus propios objetivos generales que responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la Agenda 2030.

Los OKRs se definen de manera individual por cada área de trabajo, en concordancia con los objetivos planteados por la empresa. Cada una de las áreas elaborará tres OKRs con su respectivo resultado clave. Esta metodología permite definir metas claras que se pueden medir. Bajo esta fórmula, el equipo podrá dar cuenta del progreso de los objetivos y realizar un análisis

integral acerca de cómo es su labor diaria en función de los mismos. Para esclarecer mejor cómo sería un OKR de un área en relación a los objetivos de la empresa decidimos traer un ejemplo. Un OKR a nivel empresa puede ser: “Lograr que se implementen funcionalidades de impacto en el 50% de los proyectos con potencial de triple impacto.” El OKR del área de Marketing Digital en relación al objetivo de Dirección y con el propósito de alinear al equipo a la propuesta de valor de la empresa podría ser: “proponer al menos una acción de triple impacto para todos los clientes externos nacionales” o también “armar un documento de comunicación interna que informe sobre el triple impacto para nivelar el conocimiento de los empleados en la empresa”.

Una vez definidos los tres objetivos por área, se comunicarán al equipo de procesos para que pueda darle un seguimiento general a todos las áreas y de manera trimestral poder compartir información acerca de cómo lo están llevando a cabo para así poder monitorear el porcentaje de cumplimiento de los mismos y qué puntos de dolor y de mejora encuentran para cada uno de ellos.

Bajo esta acción, buscamos no solo medir y garantizar su cumplimiento, sino también el compromiso por parte de los miembros de la empresa. Consideramos esta estrategia una conducta proactiva de los miembros, entendiendo como una creación conjunta de nuevos espacios abiertos generadores de sentido y acción social. Al trabajar sobre esta estrategia de comunicación, se pretende convocar a los mismos para aportar a las transformaciones que se

desean generar, dar cuenta de la importancia de su contribución diaria y cómo ésta puede cambiar la vida de miles de personas a través de un producto digital.

- 3) **Objetivo:** Promover actividades acerca del cuidado y preservación del medio ambiente a partir de la certificación como Empresa B.

Actores: Grupo 2 y Grupo 3.

Estrategia de sensibilización: busca reflexionar y problematizar la vida cotidiana de los actores sobre el cuidado del medioambiente y cómo las prácticas individuales impactan en el mismo.

Acción: Generar articulación con organizaciones con y sin fines de lucro que se dediquen a la sostenibilidad y al cuidado del medioambiente en las empresas para que brinden capacitaciones y cómo aplicar las mismas dentro de la oficina.

Con el objetivo de promover actividades acerca del cuidado y prevención del medioambiente y para que todos los empleados comprendan cómo pueden colaborar con el planeta y empiecen a actuar en consecuencia, consideramos importante establecer como estrategia buscar la reflexión y problematizar la vida cotidiana de los actores sobre el cuidado del mismo y cómo sus prácticas individuales cotidianas influyen en él. Es por eso que creemos que el primer paso es

generar articulación con organizaciones con y sin fines de lucro que se dediquen a la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente en las empresas, para que brinde capacitaciones mensuales sobre esta temática y cómo aplicar prácticas sostenibles dentro de la oficina.

En concordancia con lo anterior, desarrollaremos un plan de sostenibilidad para poder llevar a cabo en la oficina con el fin de promover prácticas, cuidados y generar reflexión sobre cómo nuestro accionar individual puede contribuir a la preservación y cuidado del medioambiente.

Para llevar adelante este proyecto, se elegirá una vez por mes a través de un sistema de selección aleatoria, digital e interna a distintos encargados o embajadores de la empresa para realizar las actividades sostenibles que requiere la misma. Habrá un encargado por acción y por área de trabajo. La selección se hará el día 20 de cada mes para poder comunicar con anticipación a los nuevos encargados y darles la posibilidad a los mismos de juntarse y capacitarse para sus nuevas responsabilidades mensuales.

A continuación detallaremos las actividades sostenibles a realizar junto a la tutela de la ONG:

-Reciclado de basura: promover la separación consciente de la basura, con el fin de reciclar aquellos residuos orgánicos en la compostera y de un solo uso.

Un encargado/a colocará cestos de basura en un lugar estratégico de la oficina como puede ser: comedor, cocina, espacios de recreación, entre otros, junto a carteles informativos y

descriptivos para que cada miembro de la empresa pueda separar correcta y conscientemente los residuos. Será tarea del encargado coordinar el destino de cada cesto de residuos. Lo orgánico irá destinado a la compostera instalada en la oficina, los plásticos, papeles y cartones irán destinados a la ONG que se encarga de su tratamiento, y por último, aquellos residuos que no se reciclan, se dejarán dentro del contenedor de basura más cercano a la oficina.

-Cuidado de la energía: promover el uso consciente de la luz. Esta tarea implica no solo apagar las que estén en desuso sino también, desenchufar aquellos cargadores que estén conectados sin ningún dispositivo. El encargado/a será la persona de indicar a los distintos miembros que apaguen la luz en caso de que no sea necesario tenerla prendida como así también desenchufar cargadores de notebooks, celulares y dispositivos electrónicos en desuso. A su vez, se colocarán carteles indicativos al lado de cada interruptor y enchufe con los mensajes *“Apagá la luz al salir”* *“Desenchufá si no lo estás usando”*.

-Movilidad sostenible: promover y facilitar la movilidad sostenible (caminar, bicicleta o monopatín eléctrico) para asistir a la oficina. Se destinará un espacio en planta baja para que las personas que asistan a la oficina puedan dejar de manera segura sus medios de transporte. La persona encargada de la movilidad sostenible en el mes deberá llevar un listado de aquellas personas que asistan a la oficina, viviendo a más de diez cuadras, con medios de transporte sostenibles (monopatín eléctrico o bicicleta). Por un lado, la medición de quienes utilizan estos medios de transporte con frecuencia nos dará la pauta de la disminución de la huella de

carbono en el medioambiente. Es decir, estas personas al priorizar estos medios de transporte y no los convencionales (auto, moto o colectivo) contribuyen a la disminución de gases de efecto invernadero.

A fin de mes, se realizará un reporte sobre la cantidad de personas que utilizaron este medio de transporte y contarán con un voucher de desayuno, como beneficio por parte de la empresa, para promover este camino sostenible.

-Alimentación: promover el no consumo de carne por lo menos un día a la semana. (Ejemplo: lunes sin carne). La persona designada mensualmente, propondrá 4 menús sin carne para incluir dentro del listado de comidas disponibles en el comedor de la oficina. Este eje temático, también se abordará de manera mensual en las capacitaciones brindadas por parte de la ONG con el fin de generar conciencia no solo en lo que respecta el consumo de carne en lo ambiental sino que también en la salud individual.

-Plantas: cuidado y preservación de las plantas naturales. La persona designada por mes estará encargada del cuidado y mantenimiento de las plantas verdes del interior de la oficina. En caso de existir algún problema con alguna planta, deberá rendir cuentas al área de Capital Humano para reponerla y/o realizar un diagnóstico para revivirla.

-Compostera: cuidar y preservar la compostera de la oficina. La persona encargada será quien controle, agregue residuos orgánicos o líquidos y retire el excedente cuando sea necesario. Por su parte, también será la persona encargada de brindarle líquido fertilizante natural, producto de la compostera misma, a la persona encargada de las plantas para que pueda regarlas con este material en caso de ser necesario. Entendemos que esta acción requiere de una capacitación previa por parte de la ONG, por ende creemos importante que las capacitaciones de sostenibilidad brindadas para la empresa sean de carácter obligatorio.

Esta estrategia y acciones buscan indagar los posibles puntos de articulación entre las diferencias de los distintos actores, haciendo hincapié en aquellos que no se encuentran sensibilizados por el cuidado del medioambiente para así poder generar dispositivos de participación en pos de la transformación cognitiva.

- 4) **Objetivo:** Democratizar el acceso a información clave de la empresa, para que todos los miembros de la empresa estén al tanto de lo que está sucediendo y de los objetivos de la empresa para así, con dicho conocimiento, contribuir y mejorar su labor diaria.

Actores: Grupo 1, grupo 2 y grupo 3.

Estrategia de acceso a la información: Busca permitir el acceso abierto a la información relevante de la empresa y fomentar que la misma sea un insumo en la toma de decisiones.

Acción: Establecer una reunión trimestral llamada “All hands”, la cual tenga la participación de todas las áreas con el fin de compartir información de valor, estado de los OKRs y novedades de la organización por los líderes de gestión.

Buscando democratizar el acceso a la información, de lo que está sucediendo y de los objetivos de la empresa, para que puedan contribuir y mejorar su labor diaria con dicho conocimiento, proponemos elaborar una estrategia que permite el acceso abierto a la información relevante de la empresa y fomentar que la misma sea un insumo en la toma de decisiones. Para ello, estableceremos una reunión trimestral llamada “All hands”. Las mismas son encuentros virtuales, periódicos y estructurados, que integran al equipo y que también contribuyen para comunicar anuncios generales, hacer dinámicas recreativas que refuercen el trabajo en equipo y que fomente a los miembros de la empresa a conocerse más allá de la operación diaria. En estas reuniones, se tiene la oportunidad de comunicar información relevante de la empresa (cambios de roles, ascensos, nuevos ingresos, entre otros), compartir información sobre la industria, comunicar los objetivos de las distintas áreas y reconocer el esfuerzo de los equipos. Las mismas deberán ser repetidas trimestralmente y son de carácter obligatorio.

Esta reunión es guiada por una persona, generalmente la Directora de Capital Humano, quien lleva el hilo conductor de la presentación. En el comienzo del encuentro siempre habrá una actividad lúdica para descontracturar y con el fin de lograr una interacción y conexión entre los miembros de distintas áreas. Una buena iniciativa es pensar en una actividad que no tenga relación con el trabajo o lo que se va a hablar a continuación para que los miembros de la empresa interactúen y presten atención. La actividad lúdica puede ser juegos de adivinanza, formar palabras o descubrir una imagen. La misma se realizará con la herramienta en línea llamada Kahoot,⁵ en la que se podrá premiar a la persona ganadora del juego.

La moderadora de la reunión cederá y controlará 5 minutos a cada líder de los distintos equipos para que puedan realizar su exposición. En la etapa final de la ceremonia virtual, el CEO y los directores de la empresa hablarán sobre la situación actual de la empresa y los objetivos generales para el próximo trimestre.

Por último, habrá un espacio de preguntas, donde los asistentes podrán habilitar su micrófono y preguntar a quién ellos quieran lo que deseen según lo expuesto.

Una reunión All-Hands exitosa incentiva el planteamiento de preguntas, escucha las preocupaciones y aplaude las victorias. A su vez, respeta el tiempo estipulado para cada

⁵ Kahoot! es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación. Es una herramienta por la que el profesor crea concursos en el aula para aprender o reforzar el aprendizaje y donde los alumnos son los concursantes.

exposición para así poder hacer de esta reunión un encuentro dinámico y beneficioso para la empresa.

- 5) **Objetivo:** Potenciar las capacidades de los miembros de la empresa para estar siempre en un proceso de mejora continua.

Actores: Grupo 1, 2 y 3.

Estrategia de encuentro: se propone generar alianzas entre los miembros de la organización para que el intercambio de conocimiento potencie su trabajo diario.

Acción: Generar espacios de laboratorios internos para proponer, debatir, analizar, investigar, intercambiar y seguir creciendo como empresa.

Con el fin de potenciar las capacidades de los miembros de la organización, buscando estar siempre en un proceso de mejora continua, consideramos como estrategia generar alianzas entre los miembros de la empresa para que en el intercambio de conocimiento potencien su labor diario. Es por ello que creemos importante la creación de laboratorios internos para impulsar la creatividad e innovación, saliendo de las tareas regulares del rol que cada uno de ellos ocupa. De esta manera, comparten y potencian el conocimiento, buscando identificar y solucionar problemáticas comunes dentro de un mismo campo de acción a través de la

concertación, y también, el intercambio de experiencias que permitan el aprendizaje en conjunto sobre herramientas de trabajo. Cada laboratorio podrá elegir un nombre específico de acuerdo al área al que requiera tratar. Proponemos que los encuentros sean realizados por videollamada para asegurar la mayor cantidad de presentes y poder incluir a las personas que no residen en la ciudad de Rosario.

A través de esta propuesta, se busca una nueva dinámica de trabajo que borre los límites conocidos para crear sinergia entre los tres grupos previamente definidos. Compartiendo y potenciando el conocimiento, se busca identificar y solucionar problemáticas comunes dentro de un mismo campo de acción, para compartir experiencias que permitan el aprendizaje en conjunto sobre herramientas de trabajo, más allá de su vínculo con la empresa y los propósitos de la misma. Además, se busca crear espacios de investigación tecnológica, metódica y de mejora continua para analizar casos y problemáticas puntuales en el proceso productivo.

Bajo la premisa de compartir el conocimiento, buscamos a través de esta acción no sólo potenciar las capacidades de cada uno de los miembros de la empresa y generar sinergia entre equipos, sino también lograr un acercamiento estratégico a los valores de la empresa para aquellos grupos que se mantienen distantes a la misma. Retomamos a Massoni (2007) en este caso, quien determina entonces, que la estrategia de comunicación nos permite trabajar articuladamente con los actores haciendo que las acciones que se realicen no sean hechos aislados sino que contribuyan a la transformación cognitiva en una misma dirección.

En los laboratorios se aplican diferentes metodologías para llevarlos a cabo y cubrir las distintas necesidades que se presenten. La construcción de estos entornos permite abordar cualquier problemática de manera integral, dado que son construidos en función de cada necesidad.

Cada Lab es un espacio de análisis, investigación y reflexión sobre distintas áreas de abordaje que son transversales a toda la empresa. Esta nueva dinámica busca ser la base para impulsar nuevos proyectos, elevando el conocimiento para todo el personal.

La clasificación de estos laboratorios se hace en virtud de puntos en común que comparten los integrantes dentro del proceso productivo para lograr un espacio propicio de intercambio de conocimiento. Cada miembro de la empresa tiene asignado 1 o 2 laboratorios y puede solicitar unirse a otro de su interés - y en relación a su área de abordaje - en caso de no formar parte aún.

El objetivo es que los laboratorios trabajen de forma independiente, pudiendo sus participantes programar reuniones en virtud de las necesidades de cada equipo y las distintas problemáticas a tratar.

Para una mejor organización, todos los laboratorios cuentan con un líder para ser el nexo entre el laboratorio en cuestión y los coordinadores generales de cada uno de ellos. El/la líder es

elegido/a por los integrantes del mismo y rota cada 3 meses; dentro de las funciones principales de cada uno de ellos, encontramos: velar por el cumplimiento en tiempo y forma de las reuniones semanales, presentar la documentación de las mismas y llevar un seguimiento de los proyectos que surjan de cada uno.

Algunos de los laboratorios que incluimos en esta propuesta son:

- Lab de Perspectiva de Género
- Lab de Sostenibilidad
- Lab de Procesos y Operaciones
- Lab de Experiencia de Usuario
- Lab de Análisis de Datos
- Lab de Diseño de Producto
- Lab de Programación de Tiendas Online (Frontend & Backend)
- Lab de AI (Inteligencia Artificial)

Como mencionamos anteriormente, los laboratorios pueden crearse según las necesidades e intereses de sus participantes, por ende pueden surgir nuevos según las particularidades del grupo que lo requiera.

Conclusiones finales

Teniendo en cuenta el recorrido teórico realizado y todo lo aprehendido en nuestros años de cursado en la carrera de Comunicación Social, pensamos este trabajo de tesina simplemente como un punto de partida, ya que nos reconocemos trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica.

Desde el inicio pensamos en indagar esta agencia de software para, desde nuestro lugar, realizar aportes al desarrollo del plan de comunicación interna para acompañar el proceso de rebranding con su nuevo propósito y así fortalecer y fomentar los vínculos entre sus miembros. Es interesante ponernos a pensar cómo conviven los viejos paradigmas dentro de las empresas y la importancia de desarraigarlos.

Es por eso que, a partir de allí, centramos el desarrollo de esta tesina en profundizar las conversaciones que había dentro de la empresa y cómo eran los vínculos entre los diferentes actores para luego analizarlos y proponer aportes para la mejora, transformación y fortalecimiento de los mismos, como así también de la comunicación interna dentro de la organización.

Retomamos a Massoni para compartir la idea de que la comunicación es un encuentro sociocultural y lejos de reducirse a la dimensión informativa, se despliega en dimensiones múltiples. El objetivo de la comunicación estratégica no es un acuerdo social, sino, por el contrario, una recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede y/o quiere aportar.

No hay un único camino para resolver los problemas de comunicación dentro de las organizaciones. Los mismos se van resignificando con el transcurrir del tiempo. Nuestro plan de comunicación interna para el proceso de rebranding de la agencia de software es solo un punto de partida de un gran proceso de transformación que la empresa comenzó.

El código se sigue escribiendo.

Bibliografía

Bourdieu, Pierre. (1991) El oficio del sociólogo, 2° Parte, Siglo XXI. México.

Capriotti Peri, Paul (2009) - Branding Corporativo

Flores, Fernando (1996) - Creando organizaciones para el futuro

Kaplún, Gabriel (2012) - Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional en

Revista Académica de la Federación Latinoamericana de facultades de Comunicación Social

Massoni, Sandra (2007) - Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido-

Artículo: Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)

Massoni, S y Mascotti, M. (1992) - “Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción”, en Generación de conocimientos y formación de comunicadores, México.

Massoni, Sandra H. (2009). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: SOMOS SERES ENRED-DÁNDONOS.

Ongallo, Carlos (2007) - Manual de Comunicación - Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones

Samaja, J (1993) - Epistemología y Metodología, (cap.1), EUDEBA, Buenos Aires.

Sautu, R (1997) - La trastienda de la investigación - 3° Edición

Sistema B América Latina - www.sistemab.org

Stalman, Andy (2014) - Brandoffon: El branding del futuro

Taylor, S. J. y Bogdan, R (1996) - "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Cap

4. Paidós, Barcelona

Uranga, Washington (2011) - "Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación"- Pág. web W.Uranga <http://www.wuranga.com.ar/>

Varela, Francisco y Flores, Fernando (1994): "Educación y transformación" - Editor de textos

Carlos A. Cornejo.

Videos/Presentaciones Andy Stalman:

<https://www.youtube.com/watch?v=ecFwzwMhkos>

https://www.youtube.com/watch?v=QMRGi7Ex_e4

<https://www.youtube.com/watch?v=uwxhY16Fxxc>

Anexo

Preguntas realizadas

Para conocer la relación entre la persona entrevistada y la organización:

¿Cuánto hace que trabajás en esta empresa? ¿Cómo fue tu primer acercamiento?

¿Qué rol desempeñas hoy en día? ¿Siempre fue el mismo?

Sobre la organización:

¿Cómo surgió? ¿Cómo es la dinámica diaria? ¿Cómo está compuesta la empresa (áreas)?

¿Aplican algún tipo de metodología?

¿Cómo fue el proceso de certificación como empresa B?

Sobre la comunicación dentro de la organización:

- ¿Considerás que había información suficiente sobre las cosas que pasaban dentro de la empresa?

- ¿De qué manera se comunican hoy entre los puestos de mayor a menor jerarquía?

- Cuando surge una problemática, novedad y/o beneficio, ¿cómo se lo comunica al resto del personal?

- ¿Creés que fue importante el desarrollo de una nueva plataforma visual para promover una mejor comunicación interna?

Entrevista a Directora de Capital Humano

¿Cuánto hace que trabajás en esta empresa y cómo fue tu primer acercamiento?

Trabajo exactamente desde el 17 de febrero del 2020. Osea hace 3 años y dos meses. Y mi primer acercamiento, yo siempre lo cuento, me buscó el CEO de la empresa, me escribió por LinkedIn que le habían contado de mi y siempre digo que fue súper honesto conmigo en la entrevista porque me dijo: “no sé bien para que te necesito, pero sé que te necesito”.

Y de hecho cuando arrancamos me dijo: “bueno tu rol sería talent, development and space manager” algo así creo que era y hasta él mismo se rió y me dijo: “después lo podemos cambiar, si querés”. Pero bueno, así fue un poco mi primer acercamiento con la empresa.

¿Qué rol desempeñás hoy en día? ¿Fue siempre el mismo?

Bien, no. Hoy actualmente soy Directora de Capital Humano y como antes les contaba, no existía el departamento Recursos Humanos, hoy en día llamado Capital Humano; y estaba un poco para comenzar este departamento y un poco también como Space Manager. Nosotros tenemos unas oficinas muy grandes, yo siempre digo que había que organizar un poco todo acá adentro. Ese fue mi rol al principio. Hoy actualmente ya armamos un equipo de Capital Humano de alrededor entre 4 y 5 personas. Así que hoy en día soy la Directora de este departamento.

Sobre la organización, ¿aplican algún tipo de metodología para el trabajo diario?

Sí, siempre comentamos que usamos metodologías ágiles, diciendo que siempre utilizamos nuestra metodología SCRUM. ¿Por qué nuestra metodología? Porque no existe una teoría perfecta de SCRUM, o no la aplicamos por lo menos nosotros de manera perfecta. Si no que siempre la fuimos amoldando a cómo nos sirve a nosotros. Por ejemplo, un scrum te dice que tenés que hacer dailys todos los días para saber en qué está el equipo. Y por ahí venían equipos que nos decían que esas reuniones le llevaban media hora todos los días sin nada que decir, como que era un tiempo perdido.

Siempre tenemos el mismo lema, que los procesos trabajen para la empresa y no que la empresa trabaje para los procesos. Entonces si la metodología SCRUM dice que hay que tener una daily todos los días, nosotros lo vamos a amoldar a nuestra manera. Por ahí nos juntamos todos los días o tres veces a la semana para saber cómo está cada uno o utilizamos mucho la plataforma Slack, que es como un chat, entonces muchas veces ni siquiera se hace una reunión presencial o por meet. Simplemente es a través de un chat.

Entraste justo en el año donde se hizo la certificación B de la empresa, ¿cómo fue ese proceso? ¿Participaste?

Sí. La realidad es que participé muchísimo. Yo siempre digo que acá se aprende mucho y que cambia la mentalidad. Uno de nuestros lemas es dejar una huella en los colaboradores; y creo que lo logramos.

Con respecto a la certificación B no es nada fácil pero vale la pena. Muchas empresas nos llamaron para ver si los podíamos ayudar o explicar o enseñar nuestra experiencia. O por ahí algunas empresas dicen que reciclan pero se ha visto que faltan un millón de cosas.

Como se sabe las empresas B son de triple impacto: económico, social y ambiental. Yo más que nada me encargué de la parte social y lleva muchísimo. Es todo el tiempo estar aprendiendo, capacitándose y dando capacitaciones a los colaboradores, ver qué necesitan ellos.

Fue un trabajo arduo pero que realmente estuvo muy bueno. Se aprendió muchísimo o sea, no se si saben, la certificación B te van dando puntos según la cantidad de cosas que vos tengas. Entonces por ahí te decían: “che, ¿esto lo tenés?” y no la verdad que no, pero estaría buenísimo que lo tengamos para nosotros y los colaboradores, esperá que lo aplico. Y por ahí te dan dos puntos más. Entonces esto te va ayudando para que vos te formes como empresa con cosas que por ahí vos no veías, pero que te las muestran ellos y le damos para adelante.

Entonces, en la parte social fue muy importante trabajar con el equipo de sostenibilidad. Ellos me fueron dando una mano en todo; porque por ahí yo no sabía bien cómo era todo el proceso

de la certificación, pero nos íbamos reuniendo y haciendo reuniones diarias durante todo el año para ver qué era lo que necesitábamos o qué era lo que nos faltaba.

Si saben, las certificaciones B siempre para recertificar tenés que estar mejor a cómo estuviste en la anterior. Es un trabajo constante.

Es cada 3 años la recertificación. Este año tenemos que volver a certificar.

Sobre la comunicación dentro de la organización, justo entraste en el momento clímax de la empresa y el proceso de rebranding, ¿considerás que había información suficiente sobre las cosas que pasaban dentro de la empresa?

La empresa cambió mucho, empezó siendo una de 40 personas. Era una empresa casi 100% presencial. Si bien, cada uno podía hacer lo que quisiera y tenían sus días de home office, casi todo el mundo venía a la oficina. Entonces, era sencilla la comunicación. Viste cuando es un solo lugar, la oficina era mucho más chica, tenía un solo piso. Hoy en día nosotros tenemos tres pisos.

Yo siempre cuento que el día que llegué, me dijeron: “bueno, te vamos a presentar con el equipo, lo hacemos a través de slack en un grupo que tenemos”. Y yo dije no, me paré enfrente de todo el mundo y los saludé y me presenté con mi nombre y rol. Y ahí fue un trabajo constante de la comunicación interna, la verdad que se notaba mucho, la verdad que siempre se

puede mejorar. Pero en ese momento, se notaba mucho que había gente que no tenía idea sobre cosas que estábamos haciendo, o qué era esta empresa.

Nuestras oficinas, nosotros les ponemos nombres, o sea la empresa de software está dentro del grupo de empresas y nos pasaba mucho que contratábamos gente y en su LinkedIn ponían que trabajaban para Warecloud. Entonces era otra comunicación, para decirles que trabajaban en estas oficinas, pero para la empresa de software. Debo admitir que hasta el día de hoy, esta comunicación se sigue haciendo porque todavía nos cuesta mucho.

Fue un laburo que se fue haciendo durante todo el año, encima en plena pandemia, todos dentro de sus casas. Fue un trabajo que se hizo en conjunto con todo el equipo de "Growth" o marketing todo lo que fue la nueva identidad de la empresa.

Hoy, ¿de qué manera se comunican los puestos de mayor y menor jerarquía?

La realidad es que tanto yo como la Directora de Operaciones, nos metíamos mucho en lo que era la comunicación y la empresa creció mucho. Ya lo que vengo intentando en el último año es que sean los líderes del equipo los que se encarguen de comunicar.

Lo mismo con las ISP, si bien evaluaban los líderes de cada equipo, los feedback los hacía Capital Humano. Donde muchas veces Capital Humano no tenía respuesta para darles a los colaboradores porque era algo muy interno o te hablaban de una metodología o reunión de SCRUM, y vos no estás en el día a día. Desde hace un año estamos trabajando con los líderes

para que ellos sean los responsables de dar el feedback. De hecho obtuvimos información mucho más jugosa, gracias a que los líderes dieron el feedback.

Hoy en día estamos tratando de organizarnos de esa manera. La realidad es que nos cuenta muchísimo la comunicación interna, porque le sacas un comunicado por email, slack, por WhatsApp, hasta por las redes porque hicimos un grupo de mejores amigos. Y por ahí le decís: “che venís a este evento” y te dice: “no lo sabía”, y realmente lo comunicamos por todos lados.

Pero bueno, eso sigue pasando. Pero cada día vamos mejorando.

Con respecto cuando surge alguna problemática, novedad o beneficio, algo que pase puntualmente en eCloud, dividiendo esto entre la oficina y la empresa de software, ¿cómo se lo comunican al resto del personal?

No, también de esta manera. Dependiendo de la gravedad porque acá veo también que dicen alguna problemática. Muchas veces tratamos de que el líder hable. Bueno un caso muy concreto es que un gerente que tuvimos, donde renunció y bueno se le pidió a los líderes que hablen con sus equipos y comuniquenle esto. Porque realmente creo que hoy en día la comunicación por equipo, a través de los líderes, es lo que mejor nos viene saliendo, o nos conviene.

Perfecto, y ya basándonos un poco en una nueva plataforma visual de la empresa. ¿Crees que fue importante el desarrollo de la misma, para promover una mejor comunicación interna?

¿Crees que ayuda?

Sí, 100%. Siempre me acuerdo el día que salimos con la nueva identidad. Plena pandemia donde estaba toda la gente en sus casas. Yo siempre cuento, somos una empresa joven, 29 edad promedio de mujeres y 30 promedio en hombres. Casi todos viven en un departamento de un dormitorio.

Siempre cuento que de repente un día me acuerdo que me dijeron: “che, si no abren las oficinas, me voy a morir acá adentro en mi casa, de verdad hagamos algo”. Entonces bueno, como todavía no se podían abrir las oficinas, empezamos a hacer muchas actividades dentro de las casas, como un video mostrando tu casa y contando cómo es un día tuyo.

Ahí fue que armamos una reunión para la nueva identidad. Hicimos una call con absolutamente todos los colaboradores. A su vez me acuerdo también que les mandamos a todos empanadas y cerveza para que estén en la reunión y salimos ahí al toque con la nueva identidad de género y todo lo nuevo que había y estuvo buenísimo. Yo siempre hablo de mi, desde la parte de Capital Humano que es lo que más puedo ver, y a mi me sirvió muchísimo. Estaban todos, no sé cómo decirlo pero recontra manijas. “Uh, wow”, “Mirá esto”, “mirá que bueno lo otro” decían.

De repente, parece una pavada, pero que todo tenga un template. “Quiero mostrar algo”, hay un template le decíamos. “Quiero armar un documento para mostrar algo” y que todos tengan template, parece una pavada pero que lo hayamos tenido y que hasta el día de hoy lo sigamos teniendo sirvió muchísimo, creo yo y creo que logró y logramos separar lo que realmente la empresa de Software de lo que son nuestras oficinas.

Buenísimo.

Parece súper pavo pero logramos separar el slack. Teníamos un slack que estaba toda la gente de la empresa, y logramos separar a la gente de la empresa de software que esté en su propio slack y que entienda, que conozca quiénes están en su propia empresa y quiénes están en otras, pero que conozca la gente de la empresa de software. Y sirvió muchísimo para todo lo que es la comunicación interna también.

Bueno, ya estamos terminando. Ya si querés para terminar, ¿hay alguna propuesta o algo que creas que todavía falta para promover la comunicación interna? Desde el lado de lo visual porque entiendo que todavía esto de todo lo que pasa desde Capital Humano hay como una bajada ya a los líderes y ellos lo comunican. Pero crees que hoy hay algo que se puede estar haciendo para mejorar la comunicación interna.

No, no. Sino por ahí dentro de la comunicación... ¿vos decís de la interna o externa?

Yo digo más que nada cómo mejorar lo interno.

Bien.

Digo porque más allá, pienso en voz alta. Porque más allá de que a los líderes se les de bajada para que comuniquen para cada equipo. Está bueno saber que la empresa siempre está detrás.

Sí, 100%. El otro día estaba sentada en una salita y escucho. Siempre escucho todo. Uno de los líderes de uno de los equipos, hablando de la importancia de empresa B, y decía “no, porque nosotros somos empresa sostenible” Y de repente fue como nunca me lo hubiese imaginado de esa persona.

Claro.

Y claramente, era un líder que le estaba bajando línea a toda su mesa que estaba ahí sentada.

Claro.

Entonces seguir reforzando la comunicación en todos los líderes, también creo que esto todo esto suma mucho a lo que es el sentido de pertenencia.

De repente vos hablás acá con cualquier persona y te habla sostenibilidad y de la empresa. Por ahí vos hablás de sostenibilidad y te dicen: “ah si mi empresa, es empresa B” y lo tiene súper, como les digo, con un sentido de pertenencia. Otra cosa que no nombre es que también estuvo muy buena es hacer con toda la identidad, también salimos con remeras, que parece una pavada por ahí, pero de repente yo a veces me encuentro con gente que ya no pertenece más a la empresa o no está acá o que se fue a vivir afuera y suben fotos y de repente los veo con la remera y les digo: “che, estás con la remera”, y me dicen: “es mi remera preferida, la amo” También nos ven con la remera y nos preguntan por la empresa y que todos la quieran tener o a veces me dicen: “Ya la tengo re gastada, ¿no tenés otra por favor?”. Parece una pavada, pero eso demuestra mucho, creo yo, el sentido de pertenencia.

Para seguir mejorando, y a mi, yo siempre te voy a decir en comunicación interna siempre hay que seguir mejorando y encontrar la manera justa de que me dejen de decir esto que justamente les conté que me dicen: “che no me enteré de esto” ¿cómo que no te enteraste? Por ahí el problema es que hay muchos canales, al haber tantos los termina perjudicando. Pero creo que ese sería lo único para mejorar.

Bueno, buenísimo. Muchas gracias por tu tiempo. Nos sirvió un montón.

Muchísimas gracias a uds y obviamente, lo que necesiten, estamos super disponibles.

Gracias.

Entrevista a colaboradora agencia de software

¿Cuánto hace que trabajás en esta empresa y cómo fue tu primer acercamiento?

Trabajo en la empresa desde hace casi 5 años. La conocí porque mi novio empezó a trabajar un año y medio antes que yo. A partir de eso conocí a uno de los dueños y me hizo una propuesta laboral.

¿Qué rol desempeñas? ¿Fue siempre el mismo?

Soy Directora Creativa. No, no fue siempre el mismo. Cuando arranqué a trabajar, de hecho no trabajaba en donde estoy ahora, trabajaba en el grupo de empresa. Llegó un punto donde hubo una reestructuración y ahí me senté atrás a hablar con mi jefe, que me dijo básicamente: para qué lado quería ir yo y cuál era el camino que quería tomar.

Y en base a eso empecé a trabajar para la empresa de software. Empecé haciendo Social Media Manager y a medida que fue pasando el tiempo crecieron nuestras cuentas u otras necesidades.

Hablé con la directora de Capital Humano y le planteé mi ganas de en algún momento ser directora creativa. Cuando se habilitó la oportunidad por clientes y tiempo, me ofrecieron el puesto.

Bueno, genial, buenísimo. Después, una de las cosas que estamos tratando también en este proyecto es ¿cómo fue el proceso en 2020 son sobre la certificación, ver si formaste parte, si estabas enterada, cómo lo tomaste, cómo se los contaron?

Bien. Sobre sí formé parte. No, no formé parte, porque eso en general lo lleva toda el área ambiental de la empresa. Al trabajar en el área de comunicación, lo que sí hacíamos era enterarnos y estar al día de lo que iba pasando. Y obviamente, como la empresa planteó que eso era importante, que iba a ser un cambio porque la empresa tiene ya muchos años en el mercado, entonces pasaba a ser software de una manera, el software de otra manera, teniendo en cuenta un montón de aspectos. Y obviamente fue bien recibido porque desde que yo empecé a trabajar, digamos todo el tiempo se habló del triple impacto y hacer cosas a conciencia y de medir. Entonces es lo que hacemos viviendo en paralelo.

Me encanta. Genial. Ahora bien, pero la comunicación dentro de la organización. Nosotros estamos trabajando siempre sobre en el 2020 frente a re Branding que se hizo junto con la certificación B. Previamente a esto, ¿considerás que había información suficiente sobre las

cosas que pasaban dentro de la empresa?

No, no, no, no de manera formal. Había, como hay un slack en una plataforma tipo chat que usaban para comunicarse, pero obviamente no era, no tenía una base de comunicación sería. Era más bien como una persona haciendo un comunicado, pero muy desprolijo. No, no había marca en eso, no había contexto empresarial.

Es más, casi que hablaba el jefe o el dueño y no la empresa. Era como que siento que a partir del 2020 empezó a hablar la empresa y no una persona de la empresa.

La otra chica de capital humano nos contaba que también había mucho de oralidad. Como que se hablaba mucho en la oficina porque había mucha presencia previa a la pandemia.

Cuando yo arranqué en la empresa éramos 40 personas o 30 personas, que ya es un número bastante grande. O sea, es un número para practicar una comunicación, pero no se hacía y a medida que aumenta exponencialmente la cantidad de colaboradores en pandemia fomentó las comunicaciones internas y saber que estamos todos enterados. Y sobre la misma línea. Porque lo que antes hacía cara a cara en ese momento no se podía hacer así.

Claro. Y actualmente ¿de qué manera se comunican entre los puestos de mayor que la jerarquía y menor jerarquía?, ¿sentís que es simple esa comunicación y que hay fácil llegada?

Creo que es personal también. Sí, Yo siento que una empresa que te da la oportunidad de llegar a las personas con las que necesitas hablar. No es que te patean. A mí puntualmente en la empresa vi un montón de cambios. Y todos esos cambios fueron acompañados por charlas. Sí creo que hay una comunicación activa. La empresa está preocupada en que los colaboradores estén al tanto de lo que está pasando en la empresa, de los cambios que vienen en la empresa, de los objetivos que tienen. Sí hay certificaciones, se los notifica. Es verdad que hay muchas áreas dentro de la empresa. Hay muchas áreas y mucho recambio, y creo que hay un punto de mejora ahí en cuanto a tener buenos onboardings para que todas las personas sepan cuál es la mejor manera de trabajar esa comunicación y entender que hay un proceso establecido y no volver a viejos patrones de mandar un mensaje en Slack.

Y así, justamente volviendo a los canales de comunicación, cuando surge una problemática, una novedad o algún beneficio nuevo. ¿Cómo se lo comunica a los colaboradores?

Bien, yo creo que como la empresa trabaja dentro de una estructura armada, hay muchas cosas que las trabaja el grupo de empresas y no la empresa. Y es como que ese cambio, o sea, esa comunicación oficial, la da como esta institución que engloba a las distintas empresas que forman parte. Pero por otro lado, creo que hay una cualidad que tiene esta empresa es que si bien somos muchos, hay como un código de cercanía entonces las cosas que son más informales o que son como más en el día a día, vuelven a estos canales como WhatsApp, slack o lo que sea, pero a las cosas que son más serias, que necesitan de mayor atención y pueden

llegar a estar evaluadas, etc hoy si ya se les trata de dar como otro otro marco o formalidad para también entender que hay como distintos grados de comunicaciones.

Y con respecto a esta y a este desarrollo una nueva plataforma visual. ¿Crees que fue importante el cambio que se hizo de lo que era la empresa antes y después de esta de esta nueva plataforma para la comunicación interna más que nada?

Sí, 100%, porque además la empresa no tenía una plataforma visual. Entonces esto le dió como una cuestión y un sentido de pertenencia también a los colaboradores. De hecho, entre cambios se les dio, o sea, primero se habilitó a que los de todas las personas tengan una foto similar a que las personas tengan una portada en LinkedIn como para decir somos parte de lo mismo. Este es nuestro objetivo. Se hizo un montón de hincapié en comunicaciones, como: qué es el triple impacto, porqué es importante.

A lo mejor en mi caso puntual, como yo trabajaba en empresas que tenían vínculo con eso estaba en tema, pero no sé si todos en su momento lo sabían y esto ayudó a que estemos todos sobre el mismo punto de partida y cuando alguien preguntara qué hacía esta empresa, digamos qué hacía nuestra empresa, pudiésemos estar todos alineados sobre el mismo punto de partida. Para mí eso fue lo más significativo. Ponernos la misma bandera.

Me encantó esa frase y para terminar, queremos agradecerle por tu tiempo y por tus palabras.

Gracias a ustedes, estoy para lo que necesiten.

Entrevista a Diseñadora de Arte de agencia de software

¿Cómo fue tu primer acercamiento a la empresa?

Bueno, a mí me recomendó Mumi, literalmente. Y bueno, tuve un par de entrevistas, pero más informales, porque en ese momento no estaba Capital Humano. Entonces la tuve íntimamente con el que era como el tío de la empresa y me tuve que comunicar a la directora creativa. Y bueno, después hablamos un número que soy yo y arranqué y al principio arranqué como diseñadora normal y después en un boom, porque el equipo era nuevo, entonces como que no estaban bien definidos los roles y después cuando el equipo ya empezó a tomar forma y éramos más diseñadores, tuvimos la posibilidad de como digamos, volver a analizar el nombre y ahí estaba como diseñadora visual y después pasado el tiempo y sumado más diseñadores y eso, tomé el rol de líder de diseño - Design Lead.

Muy bueno, felicitaciones. Bueno, es sobre todo en estas entrevistas, estamos trabajando sobre el proceso que se da en el 2020 de rebranding y certificación B y presentación. ¿Cómo te sentiste vos como Design Lead en ese momento de ese proceso de certificación como

empresa? ¿Crees que influyó en algo a la hora de desarrollar este sistema? ¿Te tocó desde algún lado?

O sea, no puntualmente. Creo que lo que más me influyó fue que justo eran diez años que la empresa cumplía. Entonces ese fue como el disparador para decir bueno, ya tenemos más espalda, tenemos que mostrarnos así, porque como que cuando yo arranqué y la marca igual, además de no tener una identidad marcada, o sea, cero, solo tenía un logo, era como más joven, adolescente, no sé, en esta etapa universitaria la onda. Entonces cuando tomamos la decisión que no fue una decisión, es que nos lo pidieron y cuando lo propusimos y lo propusimos en ese marco y fue cuando empezamos a trabajar con el resto de los líderes de la empresa cada vez más. Ese era el foco, digamos, del profesional, mostrar las metodologías de trabajo y sobre todo, como la estructura y el sistema que ellos tomaban de la tecnología aplicada a la empresa. Y después, con respecto a la certificación B, no siento que haya influido, si siento que después que salió la certificación pudimos sacar mucho más material en torno a eso. Pero o sea, desde el lado de comunicación no tengo el recuerdo que hayan dicho: “che vamos a certificar como B, ¿qué podemos cambiar?”

Perfecto, está claro. Pero todos los colaboradores, de algún modo, como que les hizo resonar eso de son 10 años, certificamos como B, repensemos.

Sí.

Con respecto a la comunicación interna, ¿consideras que había información suficiente sobre las cosas que pasaban dentro de la empresa?

Mmm... de nuevo, yo los divido en 3, o sea antes que entremos nosotros como equipo, cuando estuvimos nosotros como equipo junior y después cuando hicimos la identidad.

Antes, no había nada, y si había era lo mismo para afuera que para adentro. Tipo el día del programador salía la misma plaquita en Instagram, que la subía seguramente alguien de sistema, y salía también en Slack o la hacía el CEO. O sea, era todo como medio indefinido y sin límites.

En la etapa como junior de nosotros como equipo hubo intenciones pero, no se si bien logradas o nos costaba poner como límites o marcos de trabajo, Y después si empezamos, para mi, a laburar un montón, de hecho el lanzamiento lo pensamos primero para la comunicación interna para que todos los colaboradores lo apropien, lo entiendan y lo empiecen a usar en las presentaciones que iban a presentar. Y después el lanzamiento de boca para afuera, lo mismo. O sea la intención fue que primero tuvimos una reunión todos, donde les contamos el por qué del rebranding, y de ahí los invitamos a subir la nueva identidad, pero que lo entendieran, o sea esto que hablábamos de la espalda más profesional, lo de la tecnología, lo de los marcos de trabajo. No era pícaro la palabra pero un poco más como, que le gustaba también a la vez, como que tenía algo que le explicaba todo el tiempo que quería seguir probando, que eran

inconformistas.

Claro.

Entonces siento como que funcionó re bien primero hablarlo internamente, porque ese día todos sacaron la comunicación, no me acuerdo cuál era el mensaje puntual, pero que había un nuevo rebranding y es como que hubo más manija para mi. Creo que fue un acierto primero que el equipo de la empresa lo aprendiera y después lanzarlo.

Después, si no me equivoco, también hubo una intención en un momento de tener esta misma cronología para los clientes, más allá de que no es comunicación interna, pero sí era transversal, porque tampoco era externo, externo. Pero creo que no pasó más que un email.

Bueno, buenísimo. Hablás mucho como de colectivo , de la empresa como un colectivo. Como todos juntos hicieron esa presentación, todos empezaron a moldear este nuevo pensamiento, previamente a esto, ¿había una comunicación entre puestos de mayor y menor jerarquía? ¿Había como una cercanía con los puestos más altos?

Sí, yo creo que había mucha informalidad pero, no había mensajes tan claros. Después cuando nosotros, como equipo, en este instancia de junior a senior por decirlo de alguna manera, como equipo empezamos a tomar un poco más un rol protagónico en la comunicación de la empresa, ahí se empezó a dividir más y dejó de hablar el CEO, por ejemplo, y empezó a hablar la empresa.

Hablaba este colectivo pero no era tan de persona a persona de manera informal, era buena onda pero con un poco más de distancia, que para mi estaba bien, porque si queríamos ser más formales y queríamos ser más, tipo tener esta espalda, estaba bien que así sea. De hecho también, para quitarle, creo que está bueno para darle más fuerza a la marca. Porque si vos tenías una duda, en vez de escribirle al CEO, le escribías a la empresa.

Claro.

O digamos, al menos como al equipo de comunicación. Como que había un filtro, y entonces yo creo que ahí empezó a haber una marca de verdad, con toda la estructura que tiene que tener una marca, y no es que era una persona que tenía una marca. Bueno, eso nunca lo pensamos que sea así, pero sí creo que le queríamos sacarle inconscientemente al CEO esa centralidad. Más allá de que siempre estaba bueno que sea referente.

Claro. De algún modo como que la empresa empezó a tener su personalidad, salida de quienes la manejaban.

Sí, claro totalmente. Porque también como empezó a crecer estaba bueno que no gire en torno a solamente al CEO, porque si él no iba a una reunión tipo ¿quién habla?, y para que pueda hablar tanto Piti, Mumi, Juan, etc como que había que tener una bajada y creo que eso lo trabajamos un montón, porque también trabajamos los tipos de públicos, porque o sea obviamente estaba la esencia del CEO, porque en un momento eran sinónimos pero hoy en día

no sé si lo siguen siendo y creo que está bueno que también lo sea así.

Obvio. Y ya basándonos en los criterios de diseño, ¿crees que hay algún criterio de diseño que tuviste en cuenta para el desarrollo de esta plataforma visual, teniendo en cuenta que era una empresa B? ¿O algunas medidas que se hayan tenido en cuenta? Sobre todo para una empresa que buscaba hoy el triple impacto, ser más accesible.

Mmm... o sea siento que hubo un montón de decisiones que tuvimos en cuenta para pensar cómo la empresa se quería plantear en ese momento, no sé si teníamos la bajada de línea que eso era ser una empresa B, si ser una empresa más tipo adulta. Eso sí, un montón de decisiones en cuanto al color. En ese momento la empresa tenía una paleta full cyan y nosotros nos fuimos más para el lado de los azules para hacerlo más formal y que también traiga paz y tranquilidad a la vez, porque el azul traía eso. Entonces era un poco equilibrio entre lo joven y más adulto.

Después mmm, desarrollamos, tipo propusimos una nueva tipografía, porque la que estaba era la del logo y tenía las puntas redondas, entonces tuvimos una tipografía principal con un caracter más como de el teclado, como de tipear, de código, eso nos acercaba más a la tecnología. Y una tipografía secundaria que era re clara para leer, para párrafos. Ahí si, eso lo hablamos con el equipo de producto, en su momento, y ellos nos dijeron que esa tipografía, la roboto, estaba buena y era accesible, o sea pensando en la accesibilidad.

Perfecto.

Porque como que cuando empezamos a hacer las plataformas, nos empezamos a juntar más con los de producto y ellos nos tiraban esos tips, por ejemplo. Esa tipografía estaba buenísima porque se leía mucho mejor que la IBM, y después quisimos desarrollar como un sistema de algunos íconos y esas cosas, más asociados también con la innovación, a la tecnología. Pero, de nuevo, no sé si tanto a lo de Empresa B, eso llegó después.

Cuando un poco nos empezamos a juntar más con los de producto, nos empezamos a dar cuenta de que lo que había sido la paleta de colores, no habíamos hecho ningún test de accesibilidad, entonces lo hicimos y tomamos decisiones con respecto a combinaciones de colores. O sea, si era una paleta de ocho azules y 3 neutros, ¿cuáles colores podían ir con los otros?

Perfecto. Para así poder hacerla más accesible para cualquier persona.

Claro, entonces así logramos la triple accesibilidad que es AAA, después fijense tiene un nombre, yo no me acuerdo es tipo world bla bla bla... que eso te da como, eso es una noción mundial que si logra triple A se lee bien en todos los dispositivos, en todos los ojos.

Perfecto.

Entonces tomando esas decisiones, de combinaciones lo logramos. Pero nació más por una necesidad porque el CEO es daltónico y no veía bien la diferencia entre fondo y figura, entonces de ahí salió un poco.

Y después como que yo lo que me di cuenta, ahora porque tomé un perfil más enfocado en la experiencia de usuario, es como que siento que cuando, si hoy tendría que volver a pensar la paleta, tipo no me parece que esté mal la decisión pero sí tendría más en cuenta esto que dijimos de los colores y de la accesibilidad. O sea capaz una paleta que contraste un poquito más todavía los colores y que no sea tan, tan similares; y otras cuestiones de accesibilidad como los tamaños, o sea la IBM está re buena pero capaz para ciertas piezas, por ejemplo un newsletter, ir más por la roboto. Tipo tener un criterio que es una comunicación más como publicitaria y una comunicación más como interna, de newsletter y esas cosas, porque como que siento que podríamos haber trabajado mejor eso.

Perfecto.

Mismo los espaciados, porque después viste que cada uno tiene su criterio. Entonces a veces uno agarra las piezas y no tiene la misma sensibilidad para ver las distancias que hay entre los elementos, entonces hubiese trabajado mejor eso.

Ah y después también volviendo a algunas decisiones, habíamos tomado lo de los filtros en las fotos, pero habría que chequear si eso en accesibilidad es una buena práctica, o por lo menos ver que han hecho en la web, cómo lo aplicaron. Yo creo que en la web lo que hicieron fue

reducir la paleta, tipo azul y blanco, re extremo las combinaciones y después dejar algunos banners más cyan, celestitos. Entonces eso como que los ayudó un montón y lo de los filtros creo que lo usan en las fotos, pero ahora no me acuerdo.

Lo de los filtros, ¿era una decisión de identidad, no de accesibilidad?

Claro, pero ponele, por eso chequearía si los de producto lo usan o no. Es cosa de ver y de preguntarles. Creo que hoy yo lo tomaría con otros ojos, porque mis ojos cambiaron. Pero tampoco creo que estuvo mal lo que hicimos, si no que podría haber estado mejor para más gente.

Perfecto.

O sea es como que estaba bien para un grupo, podría haber estado mejor para todos y ya quedar así. Pero tipo lo sigo viendo hoy, después de un tiempo, y no solo que me gusta si no que aplica bien para la marca y como que fue mutando a pasos pequeños, pero sigue teniendo esa fuerza y está bueno.

Perfecto. Buenísimo. Y para cerrar, ¿creés que fue importante el desarrollo de esta nueva plataforma visual para promover también una nueva comunicación interna? Porque si bien en

el momento vos contaste que en la presentación fue importante, después para el desarrollo de la comunicación interna, ¿creés que sirvió este desarrollo de plataforma visual?

Mmm... yo creo que sí porque no fue solo un capricho. O sea fue como una necesidad de comunicación que tenía. No fue solo un desarrollo visual. Fue visual, conceptual fue como ponerse un sombrero nuevo para la marca y decir "yo soy esto ahora"; que es algo, viste ahora en el trabajo es como que yo estoy en una cosa de cómo pasás de ser de junior a senior, o cuando subís un nivel de categoría. Y una cosa que siempre dicen acá es cuando vos ya venís haciendo cosas del otro rol, siendo un rol más bajo; y siento, llevándolo a acá, que la empresa ya estaba haciendo eso, solo que no tenía ese nivel. Entonces el cambio de identidad fue reconocerle ese nivel, digamos. Ya lo venía haciendo porque ya tenía la experiencia también para chapear un poco más, para estar un poco más agrandado y poder estar más plantado. Pero sí creo como que, tipo más allá que el valor siempre está en el producto, o sea lo que importa después es que cuando hacen un entregable esté piola, eso va a ser realmente la empresa. Sí siento que de cara a nuevos clientes y todo eso, darle un perfil más serio, con más estructura, priorizar las metodologías de trabajo, que eso capaz si tiene que ver con ser empresa B no lo sé, o las clases de inglés, o fomentar todo eso, si puede ayudar a buscar nuevos clientes que antes quedaba como un poco en el perfil que somos nerd en esto y nos gusta hacerlo, y es como medio pobretón de marca; es como que si no hablabas con alguno de los fundadores, como marca no decía nada.

Tal cual.

Y hoy si lo ves, tipo me pasa que eso está re bueno para mí. Tipo yo cuando entré a la empresa, volviendo a la primera pregunta, que nos juntamos con mumi y me dijo: “tenés que venir”, más allá de que las oficinas estaban bárbaras, yo me acuerdo que entré en el Instagram de la empresa y dije: “esto es terrible”, yo pensaba yo quiero trabajar acá como comunicadora, ¿no? Yo decía “estas placas, tipo berreta” o las fotos de los colaboradores, todo como ni. Y yo como comunicadora pensaba: “¿en qué me estoy metiendo?” viste pero mal. Me acuerdo que entré a todos los perfiles y los veía y era como, bueno yo pensaba si el grupo que engloba a todas las empresas está tan bueno, tiene que estar pasando algo bueno, capaz no llegó pero tiene que estar por pasar algo bueno. Efectivamente era así, porque después yo me fuí y veo las redes de ahora y me dan ganas de decir: “qué copadas que son estas personas”. Lo que siempre decimos ni idea qué hacen, pero está buenísimo. O ponele no sé, siento que si hoy vos le mostrás a una persona como cuando estaba yo en ese momento viendo si entrar o no, vos ves las redes y decís: “che, acá hay cabeza”. O sea, lo mismo si hoy mandan una propuesta con el header de la empresa, una bajadita, o te mandan un news o lo que sea, es como que típico, vos decís: “che estos son unos copados posta”, y no es como algo más informal. Entonces yo creo que la empresa, volviendo a lo que ustedes dicen de comunicación interna, cambió un montón para mejor y te da como un poco de seguridad, más allá de que después en el día a día pasan mil cosas, pero no sé creo que si hoy alguien ve las redes dice: “che que piola esto” y la web ni

hablar. La web antes era, más allá de que nosotros no la desarrollamos, sí la cultivamos. La identidad es la web, y vos antes la veías y era como un template, con el típico ícono, la típica ilustración que te sacabas de iStock y la ponían con el celestito que le cambiaban, y ahora vos la ves y decís: “che, estos algo tienen”. Tienen una estructura, una web azul, moderna. Como que para mí, no se si internamente, porque ya no lo sé, pero sinceramente como aspiracionalmente como colaborador me parece mucho más atractivo y mucho más un lugar que tipo ponés tu ficha ahí. Si estás entre un lugar y otro decís: “che, va esto. Lo compro”.

Bueno, ¿hay algo más que quieras agregar?

Bueno buenísimo, solo que cuando escriban algo sobre buenas prácticas de accesibilidad, busquen esa información.

Entrevista al CEO de la agencia de software

¿Cómo nació la empresa? ¿Qué rol desempeñás hoy en día?

En el 2009 estaba trabajando para una empresa que en el ingreso me dan para estudiar una plataforma de Ecommerce. Voy a contarlo rápido. Yo previo a ingresar a esta empresa, desde que tengo 14 años reparo computadoras y desde que empecé a reparar computadoras, el negocio más allá de reparar computadoras es vender los respuestos. Entonces me dediqué a vender repuestos; y cada vez vendía más repuestos. Empecé a vender, no solamente repuestos,

sino también computadoras armadas y armaba computadoras armadas para gamers o impresoras, etc.

Entro a trabajar en el 2009 para esta empresa; lo primero que me dan para estudiar es una plataforma de Ecommerce, era una plataforma opensource, con el código libre, que había sido premiada como mejor software opensource del mundo en el 2008. Me pongo a estudiarla, y me di cuenta que la plataforma de Ecommerce estaba buenísima y decido abrir, por fuera de la empresa, una tienda online para vender los repuestos que yo hacía vendiendo por teléfono. Compro un template y lo instaló en la plataforma y no funcionaba. Como no funcionaba, decidí contactar a la empresa, le empiezo a mandar emails y no me respondían. Y como en ese momento, la verdad que predominaba mucho el código abierto, el opensource y todo, el fin de semana me tomé el trabajo, lo arreglé al código, porque yo ya venía aprendiendo de esta plataforma en la otra empresa y era programador desde los 13 años. Lo arreglé y cuando lo arreglo, se los mando a esta empresa y les digo: “bueno por lo menos vendanlo bien, tomen acá esta el template arreglado”. Bueno, resulta que a los 15 minutos me empiezan a llamar de un número que empezaba con +34 - era un español - atiende y me dice: “pues hola tío, mira has arreglado el código. No lo he podido arreglar desde hace mucho tiempo, tengo un lío bárbaro. ¿Cómo lo hiciste?” y como yo ya venía aprendiendo esto, me dice “bueno, tengo 3 templates más, por favor arreglame los”, y le digo que no. Yo en ese momento jugaba al rugby, estaba laburando en la empresa, seguía arreglando computadoras y vendiendo repuestos de pc. Le dije que no, me preguntó: “¿cuánto ganás? te pago eso mismo si me arreglas estos dos”.

Sinceramente los había arreglado en 10 minutos. Así que le dije que sí. Me dijo: “¿cómo te pago?” Le dije que a través de una plataforma de cobros internacional. Me abrí la cuenta y me depositó la plata ahí. Bueno así conozco a un compañero, quien a fin del 2009 me dice: “tío, necesito un socio como vos, yo soy diseñador y maqueto. Necesito alguien que pueda hacer todo lo que es el back, arquitectura de los templates” Y a partir de ahí me empiezo a involucrar, a meter y le digo: “hagamos una cosa, yo en el 2009 me recibo, me voy de vacaciones y en febrero del 2010 me pongo a laburar codo a codo con vos”. Me pongo a laburar con él en febrero del 2010 y a partir de ahí, me di cuenta que además de vender templates, tenía mucha oportunidad de poder customizar, había muchos clientes que le pedían cambios en colores, logos. Y la verdad que ahí mi compañero me dijo que no le interesaba ese negocio y el solo quería vender templates y nada más. Y ahí decidí tomarlo yo, le dije lo voy a hacer con mi propia empresa de software. Y a partir de febrero del 2010, doy inicio a mi propia empresa que básicamente, lo que hacía era hacerse cargo de las customizaciones de los clientes de esa empresa que tenía mi compañero.

Ahí en el 2010 empiezo a trabajar en eso, estuvimos todo el año. La verdad trabajamos para un montón de clientes de distintos lugares del mundo, principalmente Australia, Nueva Zelanda, mucho Europa y Estados Unidos. Y ahí empiezo un poco a ver de que, siendo bastante desconfiado y esas cosas fáciles a mi no me pasan, dije “esto no es así”. Empiezo a ver de que en el 2010, la empresa de la manzanita, libera una plataforma para que desarrolladores de software puedan empezar a desarrollar apps móviles para ese celular. Y ahí empiezo a trabajar

con eso, porque estaba un poco estallando y decidió a fines de año, abrir una unidad de negocio de aplicaciones móviles. Y ahí es donde seguimos creciendo, que en ese crecimiento era muy orgánico. Yo cobraba plata y en vez de ahorrarla, compraba sillas y notebooks para sumar gente. “Vení, sentate acá te doy un lugar, una mesa, una silla y una compu y ayudame a trabajar en esto” Tanto en el principio del 2010 fue templates de Ecommerce y a partir del 2011, fue además de eso de los templates y las customizaciones, empezamos a hacer apps.

Nada esto es un dato de color. Yo pensaba cómo hacernos conocidos y contarles al mundo que la empresa también desarrollaba aplicaciones móviles, y ahí es donde creamos una app que se llamaba en ingles “cuentas claras, mantienen la amistad” se trataba que cada uno ponía lo que gastaba, y la app te hacía las cuentas solas. Jose le debe tanto a Pepe y así. Ni bien la subimos nos fue muy bien. En ese momento había muy pocos desarrolladores en Argentina que hacían apps a medida.

Si.

A partir de ahí me llama una persona que era periodista de un diario muy conocido en todo el país, y me invita a hacer una nota que sale en el suplemento de tecnología. Yo cuando veo esa nota digo: “no listo, mañana llueven llamadas en el teléfono de gente que quiere hacer apps” Bueno, eso nunca sucedió, nunca ni un llamado de nadie ni nada. Durante el 2011 iban 7 u 8 meses que no le habíamos vendido una aplicación a nadie, yo le estaba pagando a dos desarrolladores que había contratado, formado y capacitado para que hagan apps. A fin de ese año, yo estaba en uruguay, nos llama un tipo el cual yo había contactado, que se había mostrado interesado en poder contratar desarrolladores mobile y me dice: “escuchá tengo una

oportunidad para dos pibes en Android, yo en ese momento trabajaba para iPhone, semi senior, necesito que se vengan a vivir a Buenos Aires, son tres meses fijos”. Yo estaba en enero en Uruguay, lo llamó a uno de los desarrolladores y le digo: “escuchá se tienen que ir a vivir con tu compañero durante tres meses a Buenos Aires, les alquilé un lugarcito ahí, vayan para allá” y él me dice: “pero esto es Android” y le dije: “sí, olvidate. Confío en los dos, son unos capos. Vos podés.” Fueron, estuvieron una semana estudiando Android. Fueron los dos a Buenos Aires, hicieron la prueba y dijeron “mirá no son semi senior, pero son buenos. Así que los quiero” y ahí se fueron a vivir 3 meses allá. Y así empezó todo el camino de *mobile*.

En el 2012, empezamos a hacer videojuegos, principalmente para empresas tipo de publicidad y eso. Duró un año y medio, no nos funcionó. Facturamos bien, pero no nos funcionó. Y me sale la oportunidad ahí de salir a trabajar para México.

Ahí en ese momento, empezamos en esta búsqueda de propósito, de empezar a definir para qué hacíamos, más del qué hacíamos y cómo lo hacíamos. Y nada, en esa búsqueda encuentro lo que es Sistema B y la propuesta de ellos de estos modelos de negocio de triple impacto: más allá de percibir un beneficio económico, crear un impacto positivo en las personas y el planeta, decido hacer un Camino +B. En ese momento lo hice solo, no me acompañaron mucho mis socios, y ahí sale justo una licitación de la ampliación del sistema de bicicletas públicas acá en Rosario, y ahí mi socio, quien era uno de los desarrolladores antes, se empieza a involucrar. Lo hicimos re juntos, el proyecto nos encantó. Estuvo espectacular, y ahí empezamos a entender un poco acerca de cómo a través de la tecnología podíamos mejorar la calidad de vida de las personas y tener un impacto positivo en una ciudad. Veníamos de México de digitalizar

entidades de gobierno allá, en donde empezamos a ver mucho acerca de cómo la tecnología tenía una incidencia en la calidad de vida de la gente. Desde pedir un turno online hasta llenar toda una solicitud compleja también online. Y todo eso, empezó a tener cada vez más sentido, y desde el Camino +B nos empezamos a dar cuenta de un montón de cosas que nos recontra sonaban, y era lo que queríamos pero no teníamos ni idea. No sé de hablar de perspectiva de género, de medir el impacto ambiental, la huella de carbono, bueno y todo eso y la verdad que a mi, en lo personal, me empezó a impactar mucho. Justo en el 2016 nace mi primer hijo, y bueno, te sensibiliza mucho, empiezo a trabajar mucho en mi, y fue muy fuerte. O sea, hicimos un Camino +B y empezar a entender qué es lo que queríamos nos definió.

Claro.

La realidad, yo lo hablaba con mis socios, y viste, no estaba tan en el core del negocio, sino yo sabía que iba a ser bastante complejo poder meterlo en la empresa. Decido crear una empresa movilidad sostenible, de triple impacto, como una prueba piloto. Y bueno, habíamos trabajado justo en la empresa del sistema de bicis, nos había gustado eso y a partir de ahí, le digo a mi socio: “mirá yo quiero empezar el proyecto, trabajar en esto, impulsarlo”. Yo ya venía con algo en la cabeza de que nuestra oficina sea una especie de coworking, y ahí junté varias cosas y dije “mirá alquilé un lugar”. Lo fuimos a ver y me dijo “vos estás loco” y le dije “si puede ser un poco, pero no te preocupes que ya lo alquilé”. Le dije: “quiero poner un bar, quiero armar esto, y que este sea como el lugar donde nosotros podamos representar la cultura de la empresa. Que no sea la agencia de software, sino que sea otra empresa, que tenga otro nombre, en el cual nosotros podamos contar todo lo que hacemos. Podemos crear una cultura de trabajo”. Bueno,

así nacen nuestras oficinas como un espacio donde se puedan generar e impulsar proyectos y startups o empresas con esta lógica de impacto. La agencia de software fue la primera empresa que estaba ahí, y después lo mismo con la empresa de movilidad sostenible.

Hoy en día el rol que tengo en la empresa, soy el Presidente, al día de hoy sigo siendo el Gerente General Interino, como me gusta llamarlo a mi. Porque el año pasado hicimos el intento de un gerente nuevo, que duró un mes. Estoy de gerente general interino.

¿Cómo surgió la necesidad de certificar como empresa B?

No es que surgió como una necesidad, sino que nos empezamos a hacer muchas preguntas. Y ahí descubrimos estos modelos de negocio de triple impacto. Nos hizo mucho sentido, lo que proponían y entender acerca de cómo, a partir de la tecnología, podíamos tener un impacto positivo. Conocimos lo que es un Camino +B, las Empresas B y a partir de ahí. Nunca surgió la necesidad de certificar, ahí empezó a surgir la necesidad tampoco, sino la intención de convertirse la empresa en un modelo de negocio de triple impacto. Sabíamos que como frutilla de este postre, era la certificación, que a nosotros nos costó 3 años.

El proceso de certificación arrancó con un Camino +B. De ese Camino la verdad que nos gustó. Teníamos dos caminos: contratar una consultora que venga y nos diga y haga todo y nosotros acompañar. O contratar una persona, que para nosotros era una Ingeniera ambiental, que pueda generar conocimiento interno. La agencia de software era la primera empresa, pero nosotros ya veníamos con la intención de poder certificar también la empresa de movilidad

sostenible o aquellas empresas que vayamos generando. Lo cual, sabíamos que era un conocimiento que después lo íbamos a poder trabajar e implementar en otras empresas. Y a partir de que decidimos contratar a una Ingeniera Ambiental, decidimos hacer todo el trabajo nosotros. Por eso también duró más tiempo de lo que estimábamos.

Bárbaro, súper claro. Con respecto a lo que pasaba dentro de la empresa, ¿había información suficiente?

Yo en ese momento creía que sí, pero la realidad hoy en día viéndolo en perspectiva, te digo que no. De hecho fue una de las cosas que más costó, ¿no? Que toda la gente dentro de la empresa entienda por qué somos Empresa B, el propósito y que hay más allá de la certificación en sí. Al día de hoy nos cuesta, estamos haciendo un esfuerzo muy grande para poder comunicarnos y que cada una de las personas que estén sentadas en la empresa sepan para qué hacen lo que hacen. Más allá de estar cumpliendo una necesidad y requerimiento del cliente, tiene la posibilidad o potencial de generar un impacto. Y eso es algo que seguimos abordando y trabajando fuerte.

Perfecto. Con las demás áreas de la empresa, ¿cómo te comunicás?

La verdad que previo a la pandemia y post, siempre lo hicimos de una manera muy digital. Nosotros usamos distintos canales. Slack lo que es día a día. Basecamp para compartir información o post; o armar hilos de discusión. Y después nada, tenemos meetings. Hay algunas que son de management, otras bien de administrativas que son estado de revisión de gestión, y después tenemos algo que se llaman retro, lo cual cada 3 meses hacemos una retro, lo cual cada

3 meses hacemos una retro donde nos decimos todo, lo bueno y lo malo, lo que nos gusta y lo que no, los puntos de dolores, cómo podemos mejorar, etc.

Bárbaro, súper claro. ¿Considerás que fue importante el desarrollo de una plataforma visual?

La verdad que hoy te digo si, a full. Y no es solamente una plataforma visual sino que implica todo.

¿A qué llamás “todo”?

Es el hecho de es todo lo que acompaña, las acciones que acompañan a esa plataforma visual.

No es solamente lo visual, sino también charlas “Green IT”, lo de las charlas del sprint de generar conciencia de eliminar los emails de la papelera o de la casilla. Que todo eso también tiene un impacto y entender por qué tiene ese impacto. Nada, no solamente lo visual sino todas las acciones que acompañan a esa estrategia visual. Y yo creo que sí, está buenísimo.