



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

“La incidencia de las estrategias de endomarketing en el desarrollo y crecimiento de los unicornios de e-commerce de la Argentina a partir de la experiencia de la pandemia: el caso de Tiendanube”.

Autor: Cabezas, Bruno Gonzalo

Mentora de Trabajo Final: Veloz Rua, Jimena

Diciembre de 2022

Buenos Aires, Argentina



Maestría en Marketing y Comunicación

“La incidencia de las estrategias de endomarketing en el desarrollo y crecimiento de los unicornios de e-commerce de la Argentina a partir de la experiencia de la pandemia: el caso de Tiendanube”.

Cabezas, Bruno Gonzalo

Veloz Rua, Jimena

Diciembre de 2022

Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

Este camino estuvo lleno de obstáculos y frustraciones, y de ninguna manera podría haber transformado esas sensaciones negativas en positivas solo. Es por esto que quiero tomarme el tiempo de agradecer a toda esa gente linda que me ayudó a transitar este camino.

En primer lugar, gracias a todas y cada una de las personas que me crucé durante mis estudios de posgrado en la Universidad de San Andrés, lógicamente por su profesionalismo y conocimientos que pudieron compartir, pero sobre todo por la calidez humana que me hicieron llegar en todo momento. Quiero destacar especialmente a Jesmar, que en todo momento me ayudó con muchos trámites y consultas y que, tarde o temprano, me hacía llegar su respuesta para poder ayudarme.

Capítulo aparte para mis compañeros de la maestría, seres maravillosos que pude conocer, se hizo un grupo magnífico, del cual muchos hoy somos amigos y compartimos charlas sinceras y viajes divertidos. Creo que este grupo fue la clave para que nos mantengamos unidos y depositemos toda nuestra energía en el estudio y el aprendizaje, especialmente gracias a Agueda, Leandro, Estela y Camila.

Mis amigos de toda la vida son infaltables, gracias por estar conmigo ayudándome y bancándome en cada decisión que tomo en la vida, desde los 3 años. Gracias Gonzalo, Álvaro, Guillermo, José, Lucas y Matías. Este último muy especialmente por hacerme sentir tan especial, además de que compartimos el camino de la tesis de posgrado juntos, en diferentes carreras.

Y, por supuesto, gracias a mi familia porque son incondicionales, por ayudarme desde el primer momento que estaba en duda de estudiar o no la maestría. Gracias a mi mamá Adriana, a mi papá Nito, a mi sobrina Tatiana y muy muy especialmente a mi hermano Lucas, que seguro me estuvo acompañando desde algún lugar del universo, cuidándome y dándome energía.

Te extraño mucho hermano, y este trabajo de tesis de maestría es para vos, espero que te guste.

Agradecimientos	1
1. Introducción	3
1.1 Contexto	3
1.2 Breve introducción al caso	4
1.3 Objetivo	5
2. Marco referencial para el abordaje conceptual	7
2.1. Definición del objeto de estudio	7
2.2. Estado del arte	7
2.2.1. Introducción al endomarketing	7
2.2.2. El modelo de endomarketing	8
2.2.3. El rol del liderazgo en el sistema de endomarketing	12
2.2.4. El efecto del teletrabajo (y la pandemia) en el endomarketing	13
2.3. Perspectiva propia	14
3. Presentación del caso	19
3.1. El mercado del comercio electrónico	19
3.2. La historia de Tiendanube	20
3.3. El efecto pandemia en Tiendanube	22
3.4. El liderazgo en Tiendanube	23
3.5. El rol de Recursos Humanos en Tiendanube	25
3.5.1. Talent Acquisition	26
3.5.2. People Success	26
3.5.3. People Experience	26
3.5.4. People Analytics	27
4. Trabajo de campo	28
4.1 Entrevistas en profundidad	28
4.2 Sondeos de opiniones por internet	32
4.3 Encuesta de clima	34
4.4 Observaciones participantes específicas	39
5. Análisis del caso	43
6. Conclusiones y consideraciones finales	50
7. Referencias bibliográficas	52
8. Anexos	54

1. Introducción

1.1 Contexto

A lo largo de mi experiencia profesional, pude observar las múltiples estrategias diferenciadoras utilizadas por las compañías para llamar la atención del cliente, captarlo y obtener beneficios a través de él. Solo por mencionar algunas: diseñar un producto de calidad, brindar una experiencia increíble o invertir en la mejor tecnología. Pero, lamentablemente a mi criterio, pocas veces escuché hablar de estrategias de cara a los empleados, el activo más valioso y diferenciador que una organización puede tener.

De la misma forma que fui especializándome en entender el camino del cliente, sus satisfacciones y sus dolores, la reingeniería de procesos para lograr tener un cliente más feliz y los indicadores que van midiendo todo aquello, mi motivación es poder hacer lo mismo de cara al cliente interno: el empleado. Me rehúso totalmente a pensar que se puede tener un cliente satisfecho y fiel si no se tiene un empleado satisfecho y fiel, es mi deseo investigarlo y contar con algunas premisas que me permitan entender con mayor profundidad esto.

Es por ello que genera mucha curiosidad en mí el poder ahondar con profundidad qué dice la teoría sobre esto: la estrategia interna de una compañía para con los empleados. Y fue allí que me crucé por primera vez con la palabra clave: *endomarketing*. Comenzando a leer alguna que otra bibliografía sobre el tema, me resultó muy interesante, y supe de inmediato que mi trabajo final de maestría sería sobre dicho tema.

Formado como ingeniero industrial de grado y en camino a ser magíster en marketing y comunicación mientras escribo este trabajo final, el endomarketing responde a una temática totalmente fuera de mi conocimiento, y esto también provoca mi motivación en investigarlo. Es increíble lo frustrante que es al principio la investigación de algo sobre lo cual no se tiene nada de conocimiento, pero lo fabuloso que es el camino de descubrimiento y aprendizaje.

En un mundo donde cada vez los seres humanos parecemos perder *humanidad*, quiero aprovechar para contribuir con mi pequeñito grano de arena para recordarnos que somos seres inteligentes y sociales por naturaleza, y que nuestro aporte a las organizaciones es crucial.

De manera tal de poder acotar el campo de investigación, me interesa especialmente profundizar en las compañías de origen argentino de naturaleza start up que se desarrollan en el mercado de tecnología, un mercado con muchísimo crecimiento en los últimos años y con mayor potencial de explotación.

Complementariamente a lo mencionado, despertó mi interés en aplicar todo aquello en el caso de Tiendanube, una compañía tecnológica argentina de comercio electrónico donde, a priori, puedo ver estrategias pensadas y sólidas de cara al empleado. Pude observar en mi año de experiencia allí que siempre se tiene muy en cuenta al recurso interno, se piensa y modeliza cada acción al respecto y se invierte mucho tiempo en ello, por lo que pareciera ser un caso muy interesante de aplicación del endomarketing.

Parto esta investigación con algunas preguntas básicas que espero poder ir refinando y respondiendo. ¿Cuándo nace el endomarketing y qué significa exactamente? ¿Este tema solo compete a recursos humanos o es cuestión de todos? ¿Qué pasa con aquellos líderes que no motivan a sus empleados? ¿Cómo influyen aspectos tales como la guerra de talentos o la

pandemia de COVID-19? ¿Requiere mucho dinero invertir en este tipo de estrategias internas?

Motivado y curioso, empiezo a sumergirme en un viaje más de aprendizaje, esperando hacer una contribución a la universidad, a Tiendanube y a la sociedad en su conjunto, replanteándonos la relevancia del activo más diferenciador de todos para una compañía: el ser humano.

1.2 Breve introducción al caso

Tiendanube es una compañía argentina tecnológica de comercio electrónico nacida en 2008 aunque dando sus pasos más fuertes en los últimos años, a raíz de la pandemia por COVID-19 que revolucionó el mercado del e-commerce. Elijo a Tiendanube como caso de análisis de mi estudio de las estrategias de endomarketing, primeramente porque pude trabajar allí durante un año hasta noviembre de 2022, pero también porque considero que cumple con una lista de características que prometen hacer al estudio enriquecedor.

El primer aspecto relevante de Tiendanube es que la misma es una start up de origen argentino, creada por un joven grupo de estudiantes argentinos hace más de diez años. Esto no es menor, pues la idiosincrasia argentina afecta directamente a la compañía que se viene desarrollando hace varios años, y el talento captado para trabajar en ella es argentino, lo cual trae arraigado ciertas características.

Otra característica diferencial de Tiendanube, que puedo aportar por mi experiencia profesional allí, es la innovación permanente en su metodología de start up tecnológica. Si bien están claras las metas y objetivos anuales, divididos por trimestres y con sus indicadores, también lo están las metas a mediano plazo (4 o 5 años) y la visión a futuro de largo plazo (10 años). En muchas de estas innovaciones más a largo plazo, ya se están haciendo desembolsos económicos hoy, sin tener claro su retorno, pero nunca resignando la innovación.

Esa mentalidad de inversión y crecimiento permanente es el diferencial de la compañía y es lo que llevó a la misma a estar parada donde está hoy, los fundadores saben que eso no es negociable y lo transmiten así a todos sus empleados.

En relación con aquello, la particularidad que tiene esta compañía es su genuino compromiso por la misión de Tiendanube: disminuir las barreras para los emprendedores y potenciar sus ventas para que tengan éxito. Y esto es algo que se transmite desde el mayor nivel del organigrama al menor, de hecho, es algo que se busca e investiga mucho, por ejemplo, en las entrevistas para ingresar a la compañía.

El hito que definitivamente marcó un punto de inflexión para Tiendanube fue la pandemia por COVID-19. Ese año, en 2022, la compañía, solo por citar algunos números que figuran públicos en su página web, sumó casi 350 nuevos empleados en diferentes sectores y consiguió alcanzar un total de 70 mil clientes (tiendas). Sin mencionar que, además de crecer en empleados estrepitosamente, todos ellos trabajando forzosamente desde sus domicilios en modalidad de teletrabajo.

Actualmente, la compañía, con operación en Argentina, Brasil y México, con más de mil empleados en total, sostiene y defiende la modalidad de 100% teletrabajo para todos sus empleados de cualquier área. Si bien posee en cada uno de los 3 países, oficinas físicas para que los empleados puedan ir a trabajar, adopta el modelo flexible de teletrabajo donde cada empleado puede optar por cómo y dónde trabajar.

Otra cualidad que se desprende de la flexibilidad de locación de trabajo es la flexibilidad en cuanto a tiempo, y esto se cumple realmente. En línea con el teletrabajo, los empleados de Tiendanube no tienen un horario fijo a cumplir, sino más bien tienen objetivos y entregables a completar, los cuales son pactados claramente con los líderes. Cabe aclarar que estos entregables no son para nada estáticos y se pretende que todo recurso interno tenga la flexibilidad necesaria para modificarlos en caso de ser necesario.

En último lugar, siendo lo más relevante para la confección de este trabajo, Tiendanube hace una gran inversión de tiempo y dinero para con sus empleados. Tiene una robusta área de recursos humanos, con un foco claro en la obtención, retención y fidelización del mejor talento disponible del mercado, y a la vez alineado con los objetivos globales de la compañía. Estas estrategias no quedan aisladas del resto de la compañía, se trabajan con los líderes de todos los sectores y se monitorean constantemente con indicadores para poder mejorar.

Es por todas las razones explicadas anteriormente, las cuales se desarrollarán con mayor detalle a lo largo del trabajo investigativo, que considero el caso de Tiendanube oportuno para desarrollar la incidencia de algunas estrategias de endomarketing.

1.3 Objetivo

La finalidad principal de este trabajo investigativo es, a través de la lectura y análisis de bibliografía pertinente a la temática de endomarketing, poder generar y disponibilizar nueva información respecto a las estrategias de marketing interno en las organizaciones a partir del caso de la pandemia por COVID-19. Para ayudar a generar esta información, se utilizará el caso de aplicación de Tiendanube, uno de los tantos unicornios tecnológicos nacidos en la Argentina. Luego, de este objetivo primario, se desprenden otros objetivos específicos que merecen la pena su desarrollo, enlistados a continuación.

Objetivo específico	Pregunta de investigación	Instrumento utilizado
Relevar las principales estrategias de marketing interno en Tiendanube utilizadas actualmente	¿Qué pilares estratégicos tiene seteados Tiendanube en relación al talento interno?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos
Identificar el sustento de esas estrategias y el impacto esperado en el clima organizacional	¿Cuál es la justificación de esas estrategias y qué se espera lograr con aquellas?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Indagar y analizar cómo impactan finalmente esas estrategias en empleados de Tiendanube	¿Cómo son percibidas estas estrategias en los empleados de Tiendanube?	Encuestas cerradas a empleados de entre 18 a 35 años de edad
Identificar y prospectar futuras prácticas y herramientas posibles en Tiendanube	¿Cómo van evolucionando dichas herramientas y qué expectativas hay a futuro?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos y conclusiones personales
Sondear los aspectos más importantes esperados por el cliente interno de la compañía	¿Cuáles aspectos son los esperados por el talento interno de la compañía?	Encuestas cerradas a empleados de entre 18 a 35 años de edad
Desarrollar el “employee journey” con sus momentos de verdad y puntos de dolor	¿Cómo es el camino que transita el empleado desde su ingreso hasta su salida?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Identificar y comprender a los	¿Cuáles son los principales actores	Entrevista en profundidad con

stakeholders en el desarrollo de las estrategias de endomarketing	interesados en las estrategias de endomarketing?	líder de recursos humanos
Conocer el tablero de comando de endomarketing y la obtención de sus KPIs	¿Cómo es un tablero de comando correspondiente a las estrategias de endomarketing?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos
Identificar oportunidades y amenazas del mercado en relación a la captación de talento	¿Qué factores relevantes externos a la empresa tienen relación con la captación de talento?	Entrevista en profundidad a líder de recursos humanos
Sondear la distancia entre el ideal proyectado a nivel estratégico y lo que realmente sucede	¿Cuál es la distancia entre lo proyectado idealmente y lo que ocurre realmente?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos y encuestas de clima realizadas
Enumerar herramientas de retención y fidelización de talento dentro de la compañía	¿Qué herramientas se utilizan para retener y fidelizar a los empleados de Tiendanube?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Enumerar herramientas de captación de talento para ingresar a la compañía	¿Qué herramientas se utilizan para la captación de talento del mercado para Tiendanube?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Identificar el rol del equipo de liderazgo en las estrategias de endomarketing	¿Cuál es el rol de los líderes de Tiendanube para poder permitir llevar a cabo el endomarketing?	Entrevista en profundidad con CEO y Managers.
Comprender las tendencias del endomarketing y los desafíos a futuro	¿Cuáles son los desafíos y tendencias a futuro en Tiendanube para el endomarketing?	Entrevista en profundidad con CEO e investigación de bibliografía
Identificar beneficios y trabas del endomarketing en una compañía de trabajo 100% remoto	¿Cómo influye, positiva y negativamente, el trabajo remoto en las estrategias de endomarketing?	Investigación de bibliografía en cuestión
Comprender el efecto de la pandemia en las estrategias de endomarketing	¿Cuál fue el impacto de la pandemia en las estrategias de endomarketing?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Relevar rasgos diferenciales de estas estrategias en una compañía tipo unicornio	¿Qué rasgos diferenciales tienen este tipo de estrategias en una compañía de tipo unicornio?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos e investigación de bibliografía
Identificar los principales motivos por los que el talento desea ingresar a trabajar en Tiendanube	¿Cuáles son los motivos que provocan que el talento del mercado elija entrar a Tiendanube?	Investigación de bibliografía y entrevista con líder de recursos humanos
Identificar los principales motivos por los que los empleados de Tiendanube realizan una migración a otras compañías	¿Cuáles son los motivos que provocan que los empleados de Tiendanube migren hacia otras compañías?	Entrevista en profundidad con líder de recursos humanos.

2. Marco referencial para el abordaje conceptual

2.1. Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la elaboración y generación de nueva información con algunas premisas básicas acerca de las estrategias de endomarketing en las nuevas compañías tecnológicas argentinas. La finalidad última radica en poder aportar y disponibilizar esta nueva información relevante al universo laboral, junto con prácticas interesantes de cara a la optimización del marketing interno.

Para poder alcanzar tal finalidad, se partirá de un modelo aceptado de endomarketing, pensado como una filosofía de gestión de la relación con el empleado pero desde un enfoque más de marketing. Sin embargo, alrededor de este objeto principal, se desprenden otras aristas interesantes y que tienen impacto en este tipo de estrategias internas en una compañía, y de allí la elección del caso a estudiar.

Cuando se habla de objetos secundarios, se hace mención a otros aspectos complementarios pero no menos importantes, tales como: el impacto de la pandemia por COVID-19, la metodología de trabajo híbrida o de teletrabajo, la escasez y/o migración de talento humano e inclusive el poder de gestión del liderazgo. No sería posible realizar un correcto análisis de las estrategias del endomarketing sin comprender la incidencia de estas otras cuestiones secundarias.

Cabe destacar que la definición de endomarketing ha ido sufriendo variaciones y adaptaciones que se generan por la propia evolución del mercado laboral y de las estrategias de captación y retención del recurso humano. Si bien se hará mención a estas modificaciones, el objetivo general final perseguido por las estrategias de endomarketing no varía y se concentra en la búsqueda del empleado como un socio estratégico para generar impacto en el negocio y conseguir ganancias.

2.2. Estado del arte

2.2.1. Introducción al endomarketing

Si bien existen diversas definiciones, se puede establecer que un empleado es una persona que realiza diversas tareas para una organización a cambio de un beneficio, en general un salario, según la definición de S. Heathfield (2020).

Como bien mencionan Li y Zhu (2018), los empleados han ido evolucionando y experimentando diferentes cambios a causa de la adaptación. Desde aquella época de la revolución industrial donde, básicamente, el rol del empleado era similar al de una máquina o herramienta mecánica, con una fuerza laboral con falta de educación y tareas repetitivas. Hasta hoy en día, con un empleado en plena era digital, con múltiples tareas, gran conocimiento y socialmente adaptado. Pero hay algo común a todos estos años de historia, el concepto siempre fue el mismo: entregar un capital de trabajo a cambio de un beneficio.

Existe algo muy interesante en el concepto de los empleados o de la fuerza laboral, ya que todo el mundo está de acuerdo es que es tan importante para una organización como lo es una máquina o un desarrollo tecnológico, para poder entregar resultados, y por ende beneficios económicos. Pero como bien enuncia Merriman (2017), el capital humano es un gran activo

que tiene una compañía, sin embargo, nadie lo encontrará reflejado en una hoja de balance financiero como un activo, aunque sí aparecerá como un costo para el cálculo del margen.

Más allá de la cuantificación (o no) monetaria de la fuerza laboral, o del empleado más específicamente, las empresas están cada vez más inmersas en un mercado competitivo, por lo que se ven obligadas a buscar ciertas ventajas competitivas que las diferencien del resto (Otto, 2011). Una de ellas, es la gestión del capital humano a través del marketing interno, más conocido como el endomarketing.

De hecho, como señala Yu-Thing (2020) en su escrito, el concepto teórico de endomarketing, se ha estado analizando y debatiendo hace más de 40 años en el mundo organizacional, aunque las publicaciones más formales de bibliografía al respecto han comenzado en la década de los 90, donde fundamentalmente se intentaban trasladar conceptos básicos de marketing genérico al marketing interno. Algunos de los autores pilares de esta temática, por mencionar algunos, son: Soriano, Grönroos, Berry, Ahmed y Raqif, e inclusive Kotler y Keller (referentes máximos del marketing) han dedicado publicaciones al endomarketing.

2.2.2. El modelo de endomarketing

Según Soriano (1993), se puede definir al endomarketing como un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa. De esta definición que brindó Soriano, se desprenden otras tantas, que no hacen más que hacer una readaptación de la misma.

Ahmed y Raqif (2002) hablan sobre la necesidad de establecer el sistema de Marketing Mix, tal y como se efectúa para el marketing tradicional, a través de las famosas “4P”, dando como resultado una serie de elementos de gestión del liderazgo de una organización, combinados e integrados de tal manera de poder alcanzar las metas establecidas. Los autores mencionan, debido a la intangibilidad de las variables, utilizar las bases del modelo de Marketing Mix para servicios.

En lo que refiere a la primera “P” de Producto, Ahmed y Raqif (2002) en la misma bibliografía sostienen que, en términos macro, el producto es el trabajo que realizan las personas a cambio del salario, aunque visto desde una perspectiva de marketing interno, no debe analizarse como las tareas que se desprenden del trabajo, sino desde la perspectiva de los empleados y los beneficios que se obtienen de él. Esto involucra aspectos tales como: salario obtenido, plan de carrera, capacitaciones, ambiente de trabajo y todos los elementos que la organización ofrezca “como producto” a sus empleados.

Con respecto al Precio, los mismos autores mencionan que existe un costo psicológico para los empleados como consecuencia de implementar y adoptar los elementos mencionados en el Producto, por ejemplo, un cambio de metodología de trabajo. Hace referencia a un costo de oportunidad que es muy difícil de cuantificar pero que el liderazgo debe esforzarse en descubrirlo y mitigarlo.

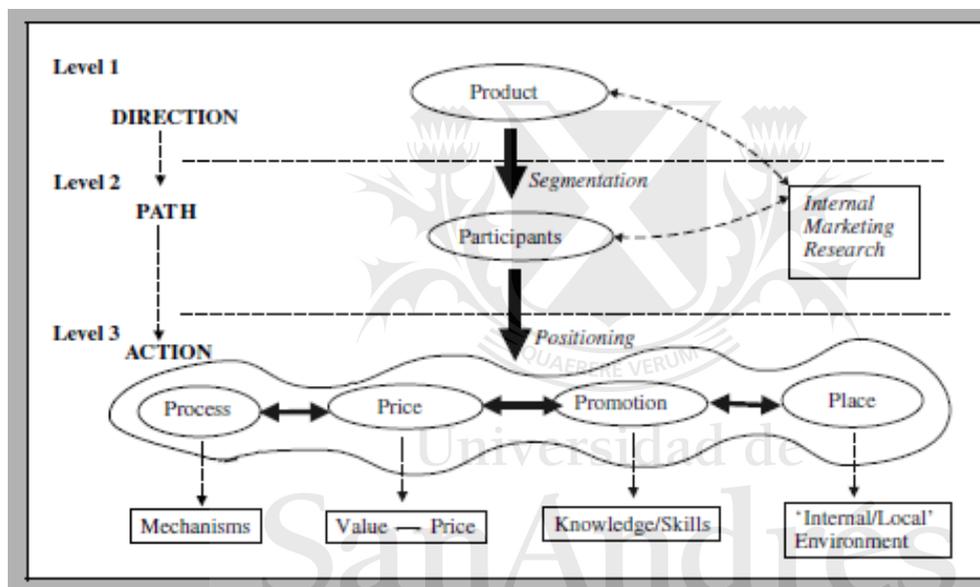
La Promoción en un modelo de endomarketing responde a la necesidad de motivar a los empleados y la influencia en sus actitudes como un pilar fundamental en efectuar estrategias de endomarketing correctas. La clave de este aspecto es que haya una gran variedad de técnicas y medios de comunicación para con el empleado, donde cada una tenga claro su objetivo y todos estén correctamente coordinados entre sí.

Y, por último en lo que respecta a la Plaza o canal de distribución, los autores simplifican la definición al entenderla como los medios en donde el liderazgo de una organización pone a disposición los productos mencionados anteriormente. Algunos ejemplos que mencionan son: las conferencias donde los líderes anuncian políticas de empleo o las consultoras que realizan capacitaciones internas.

Como mencionan Ahmed y Raqif (2002), se agregan las 3 “P” correspondientes a servicios. La “P” de Proceso refiere al cómo los empleados perciben y obtienen el producto indicado, luego la “P” de Personas hace referencia tanto al nivel de liderazgo encargado de entregar el producto como a los empleados que lo reciben, y los diferentes clusters. Por último, la “P” de Posicionamiento habla de la manera en que la estrategia del camino trazado pasa a la acción.

Todas estas variables, se reúnen y dan lugar a un modelo multinivel de marketing interno, caracterizado por tres etapas estratégicas: dirección, camino y acción.

Figura 1. Modelo multinivel de marketing interno.



Nota. Los diferentes niveles para la implementación del marketing mix en el marketing interno de una organización. Tomado de *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management* (p.38), por Ahmed y Raqif, 2002, The Chartered Institute of Marketing

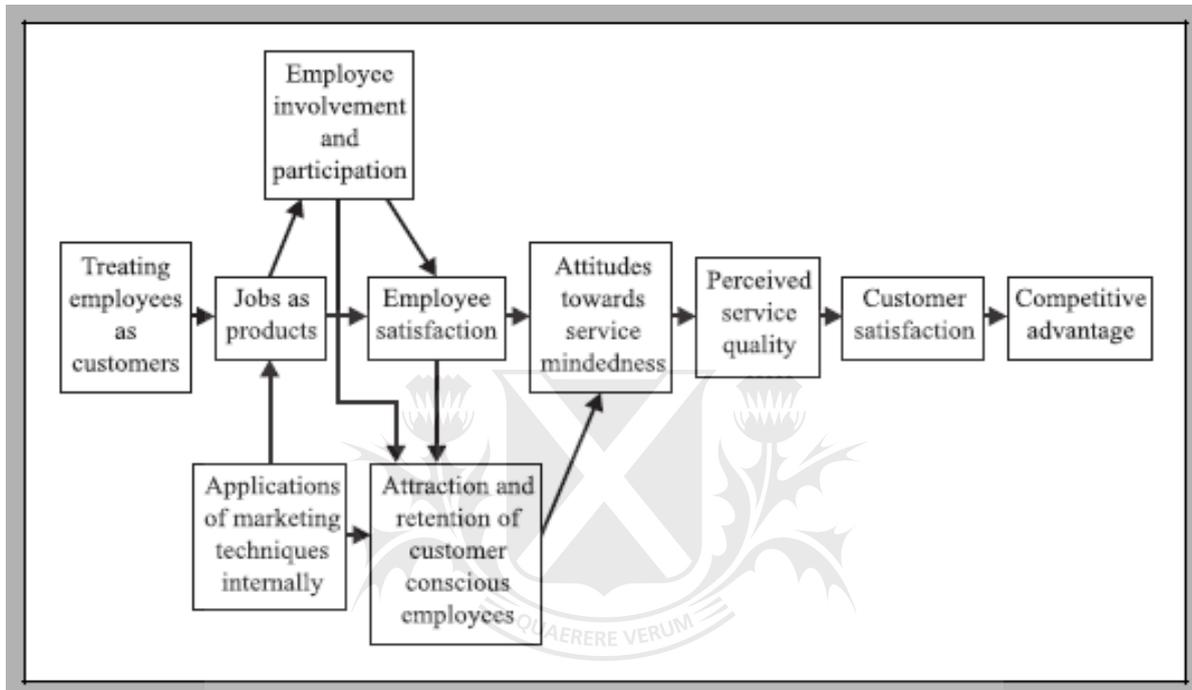
Por otro lado, en su bibliografía, Otto (2011) sostiene que luego de haber analizado los diferentes autores y sus modelos de endomarketing, es evidente que no hay unanimidad entre los autores en cuanto a las actividades, los procesos e incluso la filosofía del endomarketing; pero, aun así, se pueden señalar algunos puntos en común.

La principal convergencia es considerar el endomarketing como un elemento estratégico dentro de la gestión de la empresa. Otra convergencia se encuentra en definir al empleado como un cliente interno. Y, finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del endomarketing atañe a diferentes disciplinas y a todos los sectores de la empresa. Es un trabajo en conjunto, coordinado y alineado con los objetivos de la empresa.

El modelo de marketing interno de Berry (1994) es el primero que menciona y comprende al empleado como un cliente interno y desarrolla variables que afectan en el mismo hasta finalizar con la ventaja competitiva. Utiliza un total de diez indicadores en su modelo de

gestión y propone las tareas como producto y no involucra objetivos, misión y visión en los resultados finales. Asimismo, Berry menciona el impacto de comenzar a aplicar internamente las técnicas de marketing y analizar la atracción y retención de los empleados orientados hacia el cliente final. El autor termina también estableciendo un “puente” entre el empleado satisfecho y el cliente satisfecho, otorgando como resultado la entrega de servicios de calidad percibidos por el cliente y, ergo, generando una ventaja competitiva en el mercado.

Figura 2. Modelo de marketing interno de Berry

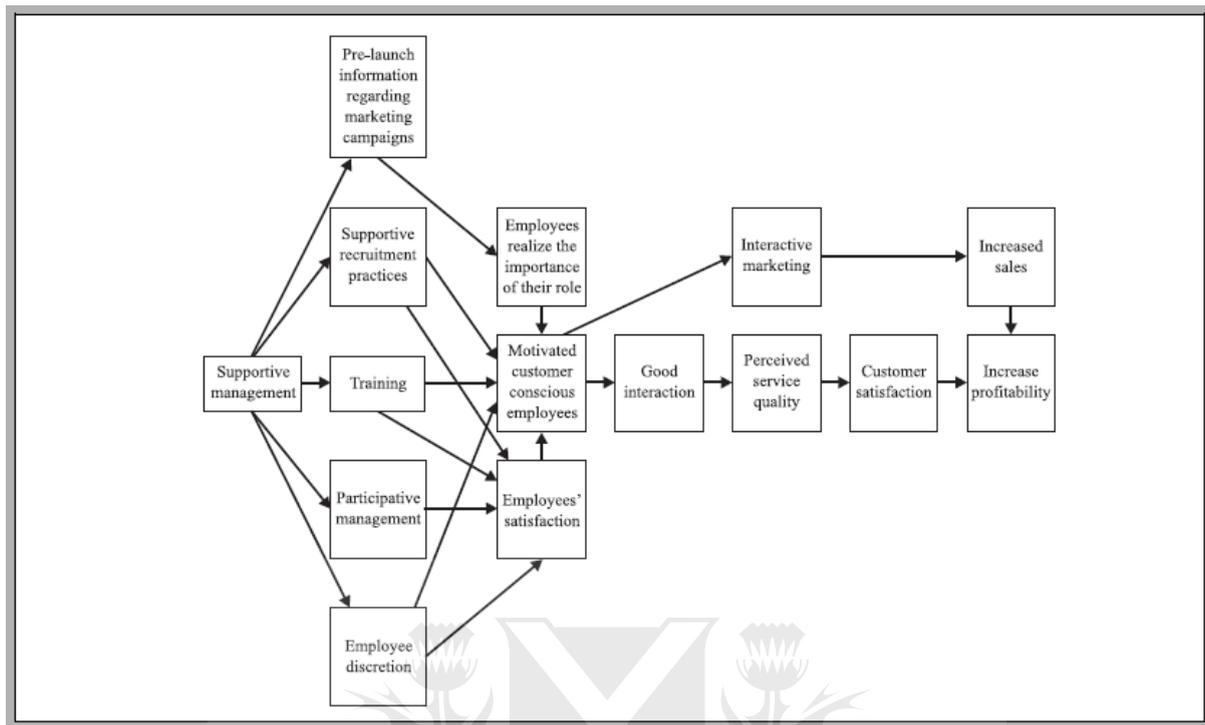


Nota. Primer modelo formal confeccionado de marketing interno con las variables básicas del mismo. Tomado de *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management* (p.14), por Ahmed y Raqif, 2002, The Chartered Institute of Marketing

Por otro lado, el modelo que luego elabora Grönroos (1996), toma las bases de Berry y elabora algunas premisas con más detalle, de hecho, involucra un total de quince variables. Este nuevo modelo no parte desde el empleado como cliente, sino que comienza desde la generación de todo un soporte de la gestión que rodea al empleado y tiene, como resultado final, el aumento de la rentabilidad de la organización. Este último punto es importante, puesto que Berry culminó el sistema en la ventaja competitiva, Grönroos luego se atrevió a materializarlo en algo mucho más concreto: el aumento de la rentabilidad.

Ese modelo de gestión que rodea al cliente en este sistema se basa en cinco pilares fundamentales: información anticipada para saber a qué empleado interesa captar, mejores prácticas de reclutamiento, enseñanza al empleado, gestión participativa y la libertad para llevar a cabo el empleo. Grönroos (1996) menciona que, accionando en estos pilares, se obtiene un empleado satisfecho, motivado y orientado al cliente; mas el concepto nuevo e interesante que introduce en este modelo es el de empleados con percepción de la importancia de su función. De este modo, inserta el valor del conocimiento del resultado final que tiene cada empleado en sus tareas.

Figura 3. Modelo de marketing interno de Grönroos



Nota. Segundo modelo de marketing interno, basado en el primer modelo mencionado anteriormente. Tomado de *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management* (p.16), por Ahmed y Raqif, 2002, The Chartered Institute of Marketing

En última instancia, surge el modelo más utilizado para marketing interno actualmente, el de Ahmed y Raqif (2002), basado en los dos modelos anteriores de Berry y Grönroos, tomando las variables mencionadas pero simplificándolo para que pueda ser sencillo su entendimiento y posterior aplicación; de hecho, este sistema modeliza al endomarketing en ocho variables totales.

Además de la sencillez y la reducción de variables que entran en juego, dichos autores introducen por primera vez el concepto de motivación del empleado como herramienta para obtener resultados en el cliente externo, que es posible de ser alcanzada a través de actividades desarrolladas por la propia organización y por el empoderamiento. Este último concepto habla, ni más ni menos, que de poder brindar autoridad y poder de decisión a cada uno de los empleados que interactúan con el cliente, sin tener que buscar aprobación alguna.

El aspecto más importante de este nuevo modelo que elaboraron Ahmed y Raqif, radica en que el fin de todo esto no es ni la ventaja competitiva ni el aumento de la rentabilidad de las organizaciones, sino la satisfacción de los clientes de estas. Aunque varios autores han relacionado directamente la satisfacción del cliente con el aumento de la rentabilidad, no se ha podido hallar evidencia concreta para dicha hipótesis. De hecho, Hallowell (1996) en su estudio acerca de la industria bancaria, ha mostrado algunas relaciones muy positivas entre satisfacción de clientes, fidelización y rentabilidad, pero aún así, no pudo obtener ninguna conclusión definitiva de dicha relación.

Entonces, lo que plantean Ahmed y Raqif es que, existe un punto óptimo de satisfacción del empleado que es importante encontrar, puesto que a partir de ese punto, las inversiones en

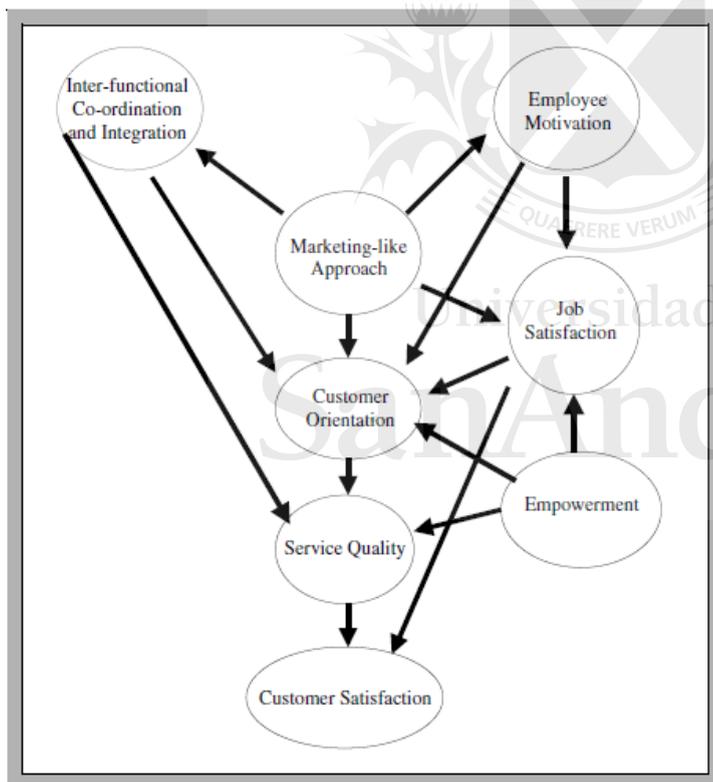
mejorar la satisfacción traerán rendimientos decrecientes en la rentabilidad de la organización.

A modo de conclusión, se puede llegar a un consenso en la literatura conceptual y empírica respecto del endomarketing. Como enuncian Ahmed y Raqif (2002), para la implementación de un propicio modelo de marketing interno en una organización, deben identificarse cinco variables fundamentales, listadas en el orden que figura a continuación:

- Motivación y satisfacción del empleado
- Orientación al cliente
- Coordinación e integración interfuncional
- Enfoque de marketing
- Implementación de estrategias corporativas específicas

Todas estas variables, o pasos a implementar, pueden resumirse en la definición de endomarketing que terminan brindando Ahmed y Raqif: “el marketing interno es un esfuerzo planificado que utiliza un método similar al marketing tradicional dirigido a motivar a los empleados, integrando las estrategias organizacionales hacia el cliente orientación”.

Figura 4. Modelo de marketing interno de Ahmed y Raqif



Nota. Modelo de endomarketing más reconocido, utilizando las bases de los primeros dos modelos. Tomado de *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management* (p.20), por Ahmed y Raqif, 2002, The Chartered Institute of Marketing

2.2.3. El rol del liderazgo en el sistema de endomarketing

Una cuestión fundamental para la implementación y el éxito de un sistema de endomarketing es la participación del sector de liderazgo, tanto medio y alto, de una organización (Otto, 2011). Wieseke (2009), de hecho, señala que el endomarketing no es más que un proceso

iterativo en donde los líderes de la organización infunden en todos los seguidores un sentido de unidad con la organización, conocido formalmente como identificación organizacional. Estas tres aristas (marketing interno, liderazgo e identificación organizacional) deben estar perfectamente integradas de manera tal de alcanzar el éxito organizacional.

Esa identificación organizacional es el grado en el que los miembros de la compañía comparten los mismos valores y atributos que la organización (Dutton, 1994). De este modo, como sostiene Wieseke, esta identificación implica un estadio psicológico de los miembros y no un proceso y, además, tiene en cuenta tres aspectos: cognitivo, afectivo y evaluativo.

Como sostiene Wieseke (2009), existe una diferencia fundamental entre dos tipos de liderazgo: el líder organizacional (comúnmente conocido como “manager”) y el líder carismático. A los efectos de lo que se pretende ilustrar aquí, se hará foco en el líder carismático, aquel que, más allá del rango empresarial, genera un sentido de identidad compartida con el objetivo de energizar, dirigir y mantener comportamientos particulares relacionados con el trabajo de sus seguidores.

Como determina Konger (1987), el líder carismático es aquel capaz de influir sobre el marketing interno. Este rol es consensualmente validado cuando los seguidores del líder lo reconocen y lo identifican como tal, de no suceder esto, no se estaría en presencia de un líder carismático.

En el mismo estudio, Wieseke concluye que la mayor negligencia que se comete en la implementación de las estrategias de endomarketing es en el “efecto cascada” de la información que migra desde los altos mandos a los últimos niveles de la organización. Empíricamente, ese efecto se ve causado por el rol de los líderes intermedios, que cumplen un papel fundamental en procesar la estrategia de los altos líderes, procesar toda esa información, interpretarla y alinear esas estrategias corporativas con las estrategias más específicas de su equipo (Floyd y Wooldridge, 1992).

Wieseke (2009), en la misma publicación, sostiene que, para contribuir a que dicho efecto cascada pueda fluir positivamente entre todos los colaboradores, es vital que los líderes intermedios de la organización no roten con tanta periodicidad, pues no permite que el proceso de transferencia de identificación organizacional líder - seguidor alcance raíces más profundas.

Dicho autor, entonces, termina concluyendo a través de sus estudios empíricos sobre equipos de ventas, la relevancia de los líderes, tanto el nivel más alto como los niveles intermedios. El endomarketing es el proceso iterativo de transmisión de “identificación organizacional” entre los miembros de dicha organización, y los líderes influyen directamente en la identificación organizacional de sus seguidores. Ese proceso de “transferencia” ocurre en los tres niveles: mandos altos con mandos intermedios y los mandos intermedios con la última línea.

2.2.4. El efecto del teletrabajo (y la pandemia) en el endomarketing

El teletrabajo es una práctica laboral que permite que los empleados sustituyan total o parcialmente sus horas de trabajo regulares con la empresa a través del uso de la conectividad y la tecnología (Allen, Golden & Shockley, 2015). Si bien esta práctica tiene sus orígenes en la década de los 70s con la escasez de combustible como consecuencia de la crisis del petróleo de dicha época, el teletrabajo se ha exponenciado como resultado de la pandemia por COVID-19 (B. Eraso & Erro, 2020).

Como mencionan Uchenna y Uche (2018), existe evidencia empírica en el tema que sugiere que muchos roles pueden desempeñarse perfectamente bajo un arreglo de teletrabajo, especialmente aquellas tareas con un alto porcentaje de lectura o escritura. Pero los autores mencionan que el impacto de esta modalidad es pocas veces tenido en cuenta por las posiciones de liderazgo y que no todo empleado es compatible con el teletrabajo.

Un tópico de interés fundamental es la relación entre el teletrabajo y el comportamiento de los empleados en las organizaciones, este comportamiento ha tenido su estudio empírico en la satisfacción en el trabajo de los empleados (Allen, Golden & Shockley, 2015). Más en profundidad, Veiga (2005) determina, a través de su estudio de correlación entre la extensión del tiempo del teletrabajo y la satisfacción de los empleados, que la relación es curvilínea con una meseta hacia el final, donde la satisfacción llega a un punto máximo a determinada extensión de teletrabajo; esto depende del rol específico y de la personalidad del empleado.

Hunton and Normal (2010) han demostrado en un estudio experimental que, comparando empleados sin teletrabajo como opción contra aquellos que sí disponían la opción de trabajar algunos días (y en diferentes locaciones) bajo dicha modalidad, estos últimos alcanzan niveles de compromiso e identificación organizacional muy superiores. Aunque se destaca la importancia de la flexibilidad en la elección de la locación y los días de la modalidad de teletrabajo como aspecto crítico para el compromiso de estos empleados.

En una encuesta llevada a cabo por Reaney (2012), el autor observa que en estos empleados encuestados de más de 24 países del mundo, el 62% de los encuestados manifiestan que terminan encontrando al teletrabajo como un aislamiento social, y el 50% del total está de acuerdo con que esta modalidad de trabajo daña las posibilidades reales de conseguir una promoción. Es más, este público confiesa que la ausencia de un lugar de trabajo y la subsecuente reducción de participación física social con otros compañeros culmina en una posible estigmatización. Muchos de estos empleados encuestados sostienen que lo que más extrañan son las conversaciones informales en el pasillo para establecer vínculos más fuertes.

La calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo es impactada por el teletrabajo, destacándose la relación con el líder. Esta modalidad de trabajo puede ralentizar el proceso de “feedback” con el líder y dañar el potencial crecimiento del empleado. Asimismo, los estudios han demostrado que la experiencia es disminuida con líderes que realizan teletrabajo. (Allen, Golden & Shockley, 2015)

2.3. Perspectiva propia

Si bien la guerra por el talento¹ data sus inicios a comienzos del siglo XXI, con el auge y expansión de la economía mundial, este fenómeno se ha ido agudizando con el paso del tiempo, provocado fundamentalmente por los siguientes factores: caída de barreras geográficas para trabajar, aumento de la movilidad a nivel mundial, economías con base en conocimiento y la diversidad en las nuevas generaciones.

Este suceso produce que las organizaciones se preocupen, cada vez en mayor medida, por disponer de la mejor estrategia para captar, retener y fidelizar al talento. Esto es, entonces, establecer estrategias de endomarketing. Y aquí es interesante comprender que todas estas estrategias abarcan al camino que transita el empleado en una organización, desde que se realiza su captación hasta que abandona la organización.

¹ Es un concepto figurativo en el mundo corporativo que implica atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento para vincularlo a los objetivos de las compañías.

¿Y por qué las empresas invierten tanto tiempo y dinero en captar y retener al mejor talento disponible? Esto se debe a que los empleados son, hoy en día, uno de los activos diferenciales para obtener ventajas competitivas, en un mundo cada vez más tecnológico, globalizado y con acceso a la información.

Por las razones expuestas, las organizaciones diseñan sus estrategias de endomarketing, con menor o mayor precisión. El objetivo final buscado por estas es, siempre, alcanzar la mayor satisfacción del cliente, a través de la satisfacción del empleado, la identificación con la organización y el empoderamiento. Esto permitirá que el talento quiera trabajar en la organización, esté satisfecho y motivado para hacerlo por mucho tiempo y entregue resultados de calidad con impacto positivo en el cliente final.

El empoderamiento del talento interno es una herramienta fundamental en cualquier estrategia que se plantee de endomarketing. Este aspecto no es más que la libertad de accionar del empleado frente a cualquier situación, sin necesidad de consultar con el líder por aprobación. Y es algo recíproco, pues el empleado ejecuta su decisión empoderado y sabiendo que cuenta con el respaldo de su líder, y el líder confía en su liderazgo sabiendo que el empleado lo hará con los principios culturales reglamentados por la organización de la cual ambos forman parte.

El efecto inmediato de disponer empleados empoderados, alineados con los principios éticos y culturales de la compañía, es la satisfacción de los mismos. Es importante comprender que esa satisfacción es un estadio psicológico y por eso debe trabajarse perpetuamente, porque si solo se invirtiera energía en aquellos que están insatisfechos, se perderá también a los satisfechos; la clave allí radica en poder utilizar a los empleados satisfechos como aliados y embajadores de las estrategias de endomarketing.

La tercera característica primordial que subyace en todo sistema de marketing, tanto externo como interno, es la orientación en el cliente. Toda organización que se precie de tener un sistema de endomarketing definido y acorde a sus necesidades, debe recalcar la necesidad de tener como base de todo ese sistema la orientación al cliente final, en cualquier tipo de compañía. Es importante que, también, esté definida la estrategia de marketing externo, de igual manera que el interno, para que puedan trabajar ambos coordinadamente.

Teniendo esa base sólida de pensamiento orientado en el cliente final y trabajando regularmente en la satisfacción del empleado con especial foco en el empoderamiento del mismo, la clave estará en trabajar de manera coordinada entre las diferentes áreas e integrando a todas las personas de la organización. Si este último aspecto solamente queda a responsabilidad de un sector o de una persona, el sistema como un todo fallará.

El impacto que nacerá, naturalmente, de la combinación de la orientación al cliente, el empoderamiento del empleado y el trabajo integrado y coordinado de endomarketing en toda la organización, es la entrega de bienes y servicios de calidad. Esto no solo aplica al producto final que se entrega al cliente, como puede ser la atención telefónica que le brinda un asesor, que tiene relación directa. También es importante el entregable de un programador o un analista financiero, con impacto indirecto en el cliente final.

Al fin y al cabo, el objetivo final de invertir tiempo y dinero en un sistema de endomarketing integral para una compañía, es lograr la satisfacción del cliente meta para que este consuma y traiga beneficios a la organización. Al entregarle bienes y servicios de calidad, como se enunció anteriormente, el cliente estará satisfecho, consumirá y llevará dinero a la compañía.

Pensándolo de otra manera, entre dos organizaciones que se dediquen a hacer exactamente lo mismo y de igual modo, para el mismo tipo de clientes, con los mismos activos financieros y tecnológicos y con la misma estrategia de marketing mix, la diferencia radicaría en la estrategia de endomarketing. Claro que es algo que parece sencillo, pero requiere de mucho trabajo coordinado e inversión de tiempo.

De la misma manera que se construye, diseña y analiza el camino del cliente de una empresa, debiera existir ese mismo camino para el empleado, comprendiendo todas las etapas por las que transita, con sus fortalezas y puntos de dolor en los que trabajar con más foco. Este debe ser un proceso iterativo, de revisión constante y con un encargado que lo centralice y se responsabilice por ello, en general, el área de recursos humanos.

En línea con la analogía establecida entre cliente externo e interno, se debe realizar a una correcta segmentación de los clientes internos (empleados), de manera de identificar a los diferentes grupos que reúnan características similares, para luego traducir la estrategia de endomarketing macro a micro estrategias que impacten en cada grupo segmentado. Como por ejemplo, no es el mismo perfil de empleado un científico de datos que un asesor de atención al cliente; la organización necesitará a ambos y la estrategia global de marketing interno será la misma, pero el abordaje de cada segmento seguramente difiera. De todos modos, esto se abordará con mayor profundidad en el análisis de caso.

Por un lado, es importante que este sector de recursos humanos se adueñe de la definición, estrategia y seguimiento del endomarketing organizacional, pero también es fundamental que la ejecución de esas estrategias se lleven a cabo en coordinación con todos los otros sectores, compartiendo el impacto que aquellas tienen, al fin y al cabo, en la satisfacción del consumidor. Si solamente las estrategias de marketing interno recaen en recursos humanos, el sistema como un todo fallará y el cliente final lo terminará sufriendo.

Uno de los factores de mayor relevancia y gran impacto en la implementación y seguimiento de los modelos de endomarketing es el liderazgo. Estos roles son cruciales como intermediarios para poder transmitir el norte estratégico de la compañía hacia todos los colaboradores, generando identidad de equipo y brindando el ejemplo.

El líder de cada uno de los empleados de una organización es el punto de contacto periódico, es aquel que debe asegurarse de alcanzar los objetivos impuestos para su equipo, y a la vez de salvaguardar el cómo se logran estos. El líder debe transmitir en cada uno de sus actos, por más minúsculos que sean, los valores y comportamientos culturales que quiere desarrollar la organización, de manera de lograr que cada colaborador tenga un grado de identificación organizacional alto, que le permita estar satisfecho y entregar resultados de calidad.

Dentro de las organizaciones, hay que diferenciar a los líderes carismáticos de los estructurales, entendiéndose que algunas veces pueden ser la misma persona, y es lo aconsejable que así lo sea; una persona por el simple hecho de ocupar el rol de liderazgo no significa que tenga las cualidades carismáticas y que cumpla con las tareas específicas de líder esperables dentro de un sistema de endomarketing.

Por ello, es muy relevante tener identificados a estos líderes carismáticos, que funcionarán como promotores de estas estrategias de endomarketing. Ellos son los encargados de transmitir la información “aguas abajo”, dando el ejemplo y energizando al equipo con el propósito y cultura y, a la vez, tomar decisiones extremas como la promoción o la desvinculación de personas en pos de salvaguardar la esencia de la organización como un todo. La retroalimentación del líder con su liderado debe ser moneda corriente, ya que es la

única manera de crecer y motivarse, comprendiendo el bien final de cada uno dentro de la compañía.

Otro elemento influyente y ya instalado en el contexto actual es la modalidad de trabajo, específicamente la modalidad de trabajo remoto. Si bien esta modalidad, en forma parcial o total, venía siendo utilizada en los últimos años por varias compañías, tomó especial fuerza a partir de la pandemia por COVID-19, obligando a todos los empleados (cuyos trabajos podían realizarse fuera del lugar de trabajo) a trabajar desde los hogares.

Esto tiene un impacto interesante en el sistema de endomarketing de una organización porque implica repensar toda la estrategia global de comunicación organizacional. La gran mayoría de las compañías, actualmente, ya implementa una modalidad híbrida entre trabajo remoto y presencial, pero la pregunta es: ¿Todas han repensado su sistema de comunicación? ¿Cómo se generan vínculos sólidos y duraderos bajo esta modalidad? ¿Las estrategias de endomarketing se mantienen iguales?

Amén de que hay un gran consenso generalizado en los múltiples beneficios de la implementación del teletrabajo, tales como: reducción de costos para la empresa, posibilidad para el empleado de equilibrar su vida personal con la laboral o apertura de barreras geográficas para la oferta y demanda del empleo, no todo esto es gratuito. Ya hay autores (como los mencionados en el apartado anterior teórico) que comenzaron a investigar algunas secuelas en la psicología de estas personas, sobre todo en aquellos que no tienen ningún tipo de contacto físico con sus compañeros en ningún momento.

El equilibrio pareciera ser una de las soluciones frente a esto. En la medida que se pueda, algunos análisis de diferentes autores, demuestran que un modelo remoto híbrido es lo ideal, siempre con la premisa de que prime la flexibilidad y que no se obligue a ningún empleado a hacerlo en horas o días específicos. Para casos de grandes lejanías, es conveniente poder marcar agendas durante el año de reuniones o convenciones donde toda la plantilla pueda concurrir, organizándolo previamente.

Es decir, esta modalidad de trabajo ya está completamente instaurada en las organizaciones e ir en contra de ella sería una utopía; además, la cantidad de efectos positivos que tiene frente a los negativos hace que sea una herramienta fantástica. Ahora bien, las compañías deben prestarle atención y diseñar sus estrategias de marketing interno teniéndolo en cuenta y procurando mitigar aquellos efectos negativos que pueden impactar en el empleado. Caer simplemente en ofrecer teletrabajo como beneficio empresarial para el empleado sin diseñar la estrategia de endomarketing de fondo es un error garrafal

A modo de conclusión, la lucha por captar, retener y fidelizar a los clientes también se traslada al campo interno con los empleados. El talento está disponible y se convierte en un bien cada vez más codiciado por causa de varios factores, principalmente la caída de barreras geográficas. He allí que las organizaciones se ven obligadas a diseñar la mejor estrategia de marketing interno para ello, de la misma manera que la diseñan para el cliente.

El talento humano, indiscutiblemente uno de los activos más poderosos de las organizaciones, no es seducido únicamente por factores duros como el salario o la prepa de salud, sino que aspectos como la motivación, los desafíos y el empoderamiento laboral entran a jugar un rol vital en su satisfacción, provocando que los ejecutables de cada empleado sean de mayor o menor calidad. El fin último de todo aquello es entregar esos resultados de calidad para que el cliente esté satisfecho y consuma en la organización en cuestión.

Existen muchos factores relevantes a tener en cuenta que ejercen presión en todo modelo de endomarketing. Uno de ellos es el rol del liderazgo, clave para transmitir los mensajes macro diseñados por la alta dirección, decodificarlos y comunicarlos correctamente a sus equipos. El otro es el modelo de comunicación, que adoptando sistemas de teletrabajo cambia el paradigma y las compañías deben diseñar procesos y estrategias que mitiguen el impacto negativo que pudiera tener esa falta de comunicación.

Dedicarle un tiempo importante al modelo de marketing interno hacia el empleado es tan importante como hacerlo con el marketing externo, no es posible que uno conviva sin el otro, y el resultado final de no hacerlo será la insatisfacción del cliente.



Universidad de
San Andrés

3. Presentación del caso

3.1. El mercado del comercio electrónico

El comercio electrónico, más conocido como e-commerce, es una forma de transacción de productos y servicios a través de las comunicaciones electrónicas (Tian, 2008). El término, según indica Tian (2008), comenzó a utilizarse “popularmente” en el año 1995, donde el uso de internet ya no era solamente para científicos y estudiantes, sino que la masividad también podía hacerlo. Además, en dicho año, Jeff Bezos funda la compañía Amazon y se lleva a cabo la primera transacción cien por ciento digital.

Tian (2008) también menciona que la industria del comercio electrónico ha ido evolucionando a través de los años, inclusive dándose un hecho muy curioso en 2001, donde varias empresas de internet del mundo fueron a la bancarrota por especulación pero las ventas por e-commerce continuaron en escalada, calculando un ingreso por ventas de 32 billones de dólares para 2001, un 19% más que en el 2000. Estas cifras continuaron en ascenso exponencial desde este tiempo a esta parte.

Según el informe anual de comercio electrónico que elabora Tiendanube en conjunto con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico “CACE”, el impacto del comercio electrónico en la economía latinoamericana es sorprendente, se calcula que ya para el año 2003 la facturación total obtenida por transacciones digitales alcanzaba los 1,7 millones de dólares, creciendo de manera exponencial a partir de dicho año, con especial hincapié en los años de la pandemia. Y no sólo eso, actualmente se calcula que la región de Latinoamérica es la que mayor potencial y margen de crecimiento posee en relación al comercio electrónico.

Por otro lado, en el mismo informe, se observa que la región Asia - Pacífico continúan representando más del 60% de este mercado, siguiéndole América del Norte con 20%. Luego se ubica Europa con un 12% y el restante corresponde al mercado latinoamericano. El dato interesante de este último es que, para el año 2020, creció en facturación total en moneda estadounidense un 36,7%, desplazando al crecimiento de la región Asia - Pacífico y posicionándose como la región de más potencial en crecimiento a futuro.

Según datos publicados por eMarketer², Argentina integra el top 5 de los países que tienen más potencial de crecimiento en cuanto al comercio electrónico, acompañada de India, Brasil, Rusia y México (3 países de Latinoamérica). Además, tiene un tamaño de mercado en cuanto a esta categoría equivalente a 17,1 billones de dólares y logró un crecimiento anual en 2021 vs 2020 de un 40% en ventas electrónicas. Sumando otro dato para dimensionar tamaño envergadura, sólo durante el primer semestre de 2021 se vendieron 120 millones de productos a través de 80 millones de órdenes de compra vía plataformas de comercio electrónico, las cuales fueron 77% de ellas realizadas vía dispositivos móviles.

El panorama enunciado anteriormente, dio pie al desarrollo y explotación del mercado de comercio electrónico en la República Argentina. Es por ello que surgen en el país muchas startups en este rubro. Pero solamente cuatro organizaciones han logrado alcanzar el título de unicornio de e-commerce. Según “The Economist”, una compañía unicornio se define como una startup privada valorada en más de 1.000 millones de dólares en una ronda de financiación, una oferta pública inicial o una adquisición. Esas cuatro compañías argentinas

² La empresa “eMarketer” se dedica a la investigación de mercado basada en suscripción que proporciona información y tendencias relacionadas con el marketing digital, los medios y el comercio.

son: Mercadolibre, Despegar, OLX y Tiendanube. Se suman a ese listado de cuatro, otras siete empresas unicornio de Argentina que no son del rubro de e-commerce.

Es interesante lo que también menciona el Informe Anual de Comercio Electrónico que elabora Tiendanube en conjunto con la CACE, donde hace una evaluación de las principales tendencias futuras en este rubro para la región latinoamericana, de manera de mantenerse a la vanguardia.

Lo primero que menciona el informe es la realidad aumentada como herramienta para pasar de lo virtual a lo tangible, pues una de las objeciones habituales de los compradores es que no pueden ver ni tocar el producto, teniendo especial importancia en rubros como el de la moda. Esta tecnología, más desarrollada en otras regiones del mundo, técnicamente superpone elementos virtuales por sobre elementos reales, pudiendo el cliente visualizar la pieza final que iría a comprar.

Luego, aparece el servicio de chatbot como estrategia diferencial de atención al cliente, disponibilizando la atención rápida y en todo momento. Estos bots son programas de inteligencia artificial que simulan el diálogo con el cliente, aprendiendo de dichas conversaciones. Algunos beneficios de esta implementación son: disminución de costos de atención, mejora en la calidad por la rapidez de resolución y la posibilidad de ofrecer reventa a los clientes.

En relación con el punto anterior, el informe comenta sobre la omnicanalidad, debido a que cada cliente hace su elección sobre su canal favorito de interacción con la marca. Si bien ya es algo conocido, muchas compañías lo olvidan y siempre deben mantenerse actualizadas sobre qué canales están disponibles y siendo usados por el cliente.

El cuarto y último, y además más innovador, es la aparición de “smart lockers”, un concepto de flexibilidad para la recepción de los productos comprados. Son casilleros inteligentes que tienen el objetivo de disminuir la cantidad de viajes que se hacen al efectuar envíos a domicilio, ubicándose en puntos estratégicos con el fin de concentrar diferentes productos y en horarios de atención extendidos.

3.2. La historia de Tiendanube

Tal y como relata su socio fundador Sosa en el video con Fundadores Podcasts (2021), Tiendanube es una compañía de comercio electrónico que nace en el año 2008 como un proyecto de la facultad de ITBA de ingeniería de un grupo de 5 amigos de entre 22 y 23 años, que tenían un par de notebooks, ideas y sobre todo, muchas ganas de emprender en Argentina, viendo que las trabas que existían en aquel momento para los emprendedores eran muy grandes.

La misión de Tiendanube fue clara desde el principio y se mantiene fiel a ella hasta el día de hoy: “ayudar a los emprendedores a cumplir sus sueños y vivir una vida emprendedora a través del e-commerce”. Hoy, Tiendanube es una conocida plataforma que brinda a sus clientes un lugar digital para crear y desarrollar su propia tienda online, controlar inventario, hacer seguimiento de ventas, administrar pagos y stocks y gestionar la logística de sus productos son algunos de los recursos que habilita la plataforma; en resumidas cuentas, es como abrir un local a la calle pero de manera virtual.

Contemplando la información oficial que figura en el sitio web de Tiendanube, el año oficial de fundación de la compañía es el 2011, donde no eran solamente los 5 amigos que

comenzaron todo en 2008, sino que ya era un equipo más amplio de 12 personas con diferentes habilidades y especializaciones necesarias para comenzar a construir este imperio de comercio electrónico. A su vez, ese mismo año, la empresa recibe su primera inversión ángel³ por un valor de 300.000 dólares y el destino de esos fondos siempre estuvo claro para sus fundadores: mejorar el producto original para entregar cada vez más valor al cliente.

Al año siguiente, Tiendanube aterriza en Brasil creando NuvePago y persiguiendo su misma misión en el país que mayor potencial de desarrollo tenía de la región. Conforme avanza el tiempo, la compañía continúa recibiendo inversiones de diferentes entes privados y públicos que le permiten hacer su producto cada vez más sólido. Asimismo, la cartera de clientes aumenta y, proporcionalmente, lo hace la cantidad de empleados. Ese ritmo de crecimiento se mantiene desde 2011 y la empresa continúa recibiendo inversiones, aumentando su plantilla de empleados y mejorando el producto.

Como se comentó en la introducción al caso de estudio, el punto de inflexión definitivo llegaría en 2020, provocado forzosamente por la pandemia del COVID-19, que obligó a muchos comercios a reinventarse y tener que ofrecer sus productos a través del comercio electrónico. Ese año la cartera de clientes pasó de 30 mil a 70 mil y los empleados crecieron de 150 a 350 en total de la plantilla. Además, este mismo año, la empresa da sus primeros pasos desembarcando la operación en México.

Al año siguiente, en 2021, la compañía recibe su inversión más grande en la historia, de 500 millones de dólares liderada por Insight Partners y Tiger Global⁴, convirtiéndose de esta manera en la quinta start up más valiosa de la región latinoamericana con un valor de 3 mil millones de dólares y, por ende, el onceavo unicornio argentino, hecho que terminó de confirmar el crecimiento exponencial de Tiendanube.

En el mismo año, se alcanzó la facturación anual más alta registrada, obtenida a través de 10 millones de transacciones vía Tiendanube: estas tiendas vendieron más de 38 millones de productos y facturaron un total de 61 millones de pesos, con un ticket promedio de 6 mil pesos. De ese total de facturación anual, el segmento de indumentaria es el que siempre se posiciona en primer lugar, en dicho período representó el 44% del total de los rubros.

Hoy, la compañía ya está presente en Argentina, Brasil y México, con miras muy cercanas a desarrollarse en Uruguay, Chile y Colombia. Cuenta con más de 100 mil clientes activos, mil empleados en total y una facturación por ventas de 1 mil millones de dólares en 2021 en toda la región. Desarrollándose en un modelo “Business to Business (B2B)” donde Tiendanube vende sus servicios a otras compañías para que estas compañías ofrezcan sus productos a los consumidores finales.

Pero la competencia en el rubro de comercio electrónico es otro de los focos relevantes para Tiendanube, sabe que es una categoría en crecimiento y por ende no pretende perder su foco. En relación a la categoría específica para la cual suscribe Tiendanube (B2B), existen los siguientes competidores: Empretienda, Mercado Shops (de MercadoLibre), WooCommerce, Magento, Wix, PrestaShop, Shopify y VTEX. Los principales diferenciadores que existen entre todas aquellas plataformas, son: el precio de abono mensual de mantenimiento, los costos de transacción por ventas, la personalización de la tienda online, el funcionamiento de la misma y los socios (o partners) disponibles para el cliente.

³ Es un individuo próspero que provee capital a una start-up o empresa emergente, usualmente a cambio de una participación accionaria.

⁴ Insight Partners y Tiger Global son firmas estadounidenses de capital privado y capital de riesgo, que se concentran exclusivamente en invertir en empresas de tecnología, software y negocios de internet.

Técnicamente, la compañía ofrece lo que se conoce como un “SaaS: Software as a service” o conocido como “software como servicio”, siendo el servicio la tienda on-line que el cliente puede disponer sin tener ningún tipo de conocimiento. Obtiene la rentabilidad a través de un monto fijo por el uso del software, más un porcentaje en relación a la facturación por ventas que tiene el cliente.

Entonces, el objetivo definido de Tiendanube es ayudar a emprendedores a vender online. Al vender a través de la misma y alcanzar un mayor éxito, los clientes pueden contar con un producto desarrollado tanto para negocios ya consolidados como para nuevos. Este producto es contratado por tiendas que migran de otras plataformas o de negocios offline como así también por personas que inician su proceso de emprender.

Para alcanzar esos objetivos, Tiendanube selecciona algunos principios culturales que defiende y pretende que todos sus empleados usen como guía para su trabajo cotidiano dentro de la compañía.

- *“Ponemos al cliente en el centro de nuestras decisiones”*
- *“Tomamos las riendas, nos comprometemos siempre a fondo”*
- *“Decimos lo que pensamos, debatimos y luego avanzamos”*
- *“Pensamos en grande”*
- *“Ejecutamos con excelencia, priorizando, probando y midiendo”*
- *“Nos mantenemos humildes, aprendemos y construimos confianza”*
- *“Trabajamos en equipo y nos potenciamos entre todos”*

3.3. El efecto pandemia en Tiendanube

Como se mencionó anteriormente, la Pandemia por COVID-19 fue uno de los hitos más importantes en la historia de la compañía y es por ello que merece un apartado especial que explique su impacto de manera general.

A diferencia de lo que sucedió con muchos rubros económicos y como explica el informe que elabora Tiendanube en conjunto con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico “CACE”, el comercio electrónico tuvo un crecimiento exponencial en número de transacciones y dinero facturado a través de dicho canal, disparado lógicamente por las duras cuarentenas que impedían a las personas salir de sus hogares para realizar compras.

Y Tiendanube no estuvo aislada de este fenómeno. Según información suministrada por el máximo líder del área comercial de Tiendanube, la cantidad de clientes, las transacciones realizadas, el volumen de navegación en el sitio y las consultas al área de soporte aumentaron exponencialmente, generando grandes ingresos de dinero en la compañía, compañía que en aquel momento no estaba preparada para todo ello y debió salir rápidamente al mercado laboral a buscar talento para su compañía de manera tal de poder responder a ese crecimiento abrupto. Hubo algunas áreas, como el sector de atención al cliente, que llegaron a quintuplicar su plantilla.

El efecto inmediato que esto produjo fue la decisión forzada por parte de los directivos de que todos los empleados que formaban parte de Tiendanube en ese momento trabajaran los cinco días de la semana en sus casas, cortando todo contacto físico que se venía dando en la oficina ubicada en el barrio de Belgrano en la Ciudad de Buenos Aires. Tecnológicamente, la compañía estaba preparada, con el equipamiento necesario y las herramientas de software indicadas para hacerlo.

Conforme iba aumentando la cartera de clientes, la compañía se daba cuenta que tenía que ir incorporando más personal y rápidamente, para no dejar pasar esta oportunidad quizás única que tendría en su vida. Allí nació uno de los problemas que recién hoy están sufriendo las consecuencias: procesos de selección no definidos ni con claridad en la ejecución de los mismos en algunas áreas, líderes no del todo capacitados para realizarlos y escaso tiempo que provocaba de alguna manera que la exigencia sea menor a la esperada.

El otro inconveniente de la compañía (recién reflejado de manera más clara actualmente) fue que, para hacer frente a la demanda del talento y además poder obtenerlo de manera rápida, el alto liderazgo de Tiendanube diseñó un paquete de beneficios muy ambicioso: sueldo por arriba de la media del mercado, obra social de la más costosa y aumentos salariales fijos para superar la inflación. Por supuesto, esto hacía que pudieran capturar buen talento y retenerlo posteriormente pero, a largo plazo, esta política se convertiría en algo económicamente no sustentable, puesto que el crecimiento desmedido del e-commerce iría menguando conforme la pandemia iba quedando atrás.

Este ritmo acelerado y precipitado de crecimiento continuó luego, ya que la empresa al año siguiente se convirtió en unicornio, sumándole a la bonanza económica que venía logrando, el prestigio y reconocimiento de las personas y del resto de las empresas de tecnología, sobre todo aquellas de comercio electrónico. Este nuevo hito le facilitó a Tiendanube la obtención de talento, pudiendo inclusive muchas veces llegar a competir con grandes empresas como MercadoLibre o Despegar.

Es por todo esto que puede decirse que, el efecto de la pandemia en Tiendanube tuvo un resultado inmediato muy positivo reflejado en múltiples indicadores, sobre todo pensando en que al año pudo obtener la inversión que lo convertiría en unicornio tecnológico argentino. Sin embargo, con el tiempo irían apareciendo algunos resultados no tan positivos, que complicaría el crecimiento sostenible y escalable de la organización.

La mención de la pandemia y su efecto en Tiendanube es relevante para el presente trabajo, pues tiene impacto directo en las estrategias globales de endomarketing y la incidencia en los empleados, cuyo efecto será analizado posteriormente.

3.4. El liderazgo en Tiendanube

Según la información brindada por la líder del área de People de Tiendanube, la compañía está liderada por su CEO y fundador Santiago Sosa, y luego está dividida en 8 verticales cada una con sus propósitos y objetivos a alcanzar, además de su “C-Level” que vela porque los mismos se cumplan. Algunos de estos CEOs han sido, además, fundadores de la compañía en el 2011 junto con Santiago Sosa.

- **People.** Área más conocida como recursos humanos, cuyo propósito es conectar, inspirar y potenciar historias, individuales y colectivas, dentro de Tiendanube. El principal objetivo que persigue es el de crear el mejor lugar para trabajar de toda la región (latinoamericana), atrayendo y desarrollando al mejor talento del mercado. Se hará mayor hincapié en este sector en el próximo apartado, por su relevancia con la temática de este trabajo final.
- **Marketing.** Tiene el propósito de cuidar la marca de Tiendanube en general y a todos los canales de adquisición, asociados con agencias, personas influyentes y otros socios que pueden traer clientes. Las áreas dentro de Marketing con objetivos bien

específicos son: “Brand & Communications”, “Channel Marketing”, “Growth” y “Performance Marketing”

- **Commercial.** Es el lugar que tiene como objetivo ampliar la base de los clientes de la compañía y cuidar de los ya existentes, brindando una atención personalizada que destaque a Tiendanube. También tiene a cargo la relación con el ecosistema, ampliando la oferta de productos a través de las APIs⁵.
- **Finance.** Su misión es maximizar el valor de la compañía para sus stakeholders a través del planeamiento financiero estratégico y de la gestión de los riesgos. Asimismo, es responsable de velar por el cumplimiento de la organización con sus inversores y organismos públicos. Las tareas relacionadas a los aspectos legales de la compañía también están aquí dentro.
- **Strategy and New Business.** La misión aquí es la de desarrollar e implementar soluciones propias de Tiendanube para que el cliente reduzca aún más las barreras para vender sus productos online. El foco está en generar soluciones relacionadas con pagos y envíos. En ambos casos, al ofrecer una opción propia, la compañía aporta una solución más integrada y, en muchos casos, más económica.
- **Technology.** La misión del área es crear un ecosistema completo para que miles de emprendedores puedan desarrollar sus negocios digitales de forma ágil y sencilla y, al mismo tiempo, convertir a Tiendanube en la plataforma que necesitan hoy y en el futuro. En su día a día, Technology busca resolver los problemas más importantes de los clientes y partners de una manera rápida, accesible, segura y confiable.
- **Operations.** La misión del equipo del sector es garantizar las operaciones técnicas y la integridad de los diversos servicios tecnológicos que proporciona Tiendanube. El equipo trabaja en diversos niveles y alcance, por eso se divide en Tech Support, Tech Solutions y IT Support.
- **Product.** Su objetivo es ofrecer una plataforma de excelente calidad a los clientes. Los diferentes equipos de este área entienden cuáles son los problemas más importantes de su día a día y crean soluciones para resolverlos, que luego construyen en conjunto con los equipos de Ingeniería y Diseño. También se encargan de brindar la mejor experiencia de compra y venta para los clientes.

Cabe destacar que, además de la organización de liderazgo más alto planteada anteriormente, existe la figura muy importante de tres “country managers” encargados de velar de una manera general por la estrategia y alcance de los objetivos macro de los tres países donde se encuentra actualmente Tiendanube: Argentina, Brasil y México. Estos roles reportan directamente al C-Level de Operations.

Todo empleado que esté trabajando en Tiendanube como líder, en cualquier de sus diferentes niveles, tiene capacitaciones y entrenamientos, tanto en su período de ingreso como durante el desarrollo profesional en Tiendanube acerca del rol de líder en la compañía y sus principales lineamientos para llevarlo a cabo. De hecho, esta organización posee una serie de políticas de liderazgo innegociables, que clarifican los valores y comportamientos deseados en todo líder.

A su vez, estos pilares de liderazgo se desprenden de los principios culturales universales para todo empleado de Tiendanube, que fueron enumerados anteriormente.

- Comunicación asertiva.

⁵ Amazon define a una API como “interfaz de programación de aplicaciones”. En el contexto de las API, la palabra aplicación se refiere a cualquier software con una función distinta. La interfaz puede considerarse como un contrato de servicio entre dos aplicaciones.

- Growth Mindset.
- Inteligencia emocional.
- Ownership.
- Construir a través de los demás.
- Mirada crítica.
- Resiliencia y adaptabilidad.
- Orientación al cliente.
- Orientación a la excelencia.
- Liderazgo situacional.

3.5. El rol de Recursos Humanos en Tiendanube

En relación a la información compartida por el alto liderazgo de Tiendanube, el área de People tiene como objetivo principal crear el mejor medio ambiente de trabajo para toda la región. Tiene interrelación con todos los otros sectores de Tiendanube y con los tres países en donde hoy tiene operación. Este sector, al mismo tiempo, se sustenta bajo sus pilares fundamentales, teniendo siempre como foco al empleado y su experiencia diferenciadora. Las próximas definiciones son tomadas textualmente de los principios básicos del sector.

- Proximidad al negocio. “Creamos soluciones que involucran proactivamente a la organización e incorporamos rápidamente el feedback. No solo porque creemos en la diversidad de perspectivas, sino también porque no queremos correr el riesgo de construir soluciones que no generen valor o impacto real para los equipos con los que trabajamos.”
- La gente antes que People. “Pensamos en primer lugar en hacer la vida más fácil al cliente, no a la nuestra. Luego trabajamos a partir de eso para hacerlo de la manera más eficiente de nuestro lado, para garantizar la sostenibilidad con escala y cuidado con todas las personas involucradas en esto.”
- Equilibrio entre lo individual y lo colectivo. “Llevamos la voz de los colaboradores a las discusiones institucionales y la voz institucional a los colaboradores. Reconocemos los méritos y respetamos a ambas partes. Sin dejarnos llevar por nuestras preferencias personales, nos esforzamos por tener el mejor equilibrio entre los dos en las decisiones que tomamos. En caso de duda, actuamos en interés de la compañía.”
- Fe en el bien. “Asumimos que la gente tiene buenas intenciones. Luchamos contra el prejuicio, el nuestro y el de los otros. Nos preparamos para los riesgos, pero diseñamos nuestros procesos de una manera que promueve la responsabilidad individual y minimiza las reglas y la burocracia. Buscamos respetar la ley de manera inteligente, con el fin de causar la menor interrupción posible al negocio.”
- People de confianza. “Permitimos que las personas sean vulnerables, transmitan cómo se sienten, cuenten con nuestra ayuda para solucionar sus necesidades, sin que nosotros las solucionemos por ellas. Nos comportamos como entrenadores empáticos: exigimos lo mejor de las personas, las "empujamos" a su límite de desarrollo, pero al mismo tiempo, sabemos cuándo levantar el pie del acelerador, dejar que recuperen el aliento o darles un abrazo si es necesario.”
- Cultura en todas partes. “Reconocemos que cada decisión que tomamos influye en la cultura significativamente más que las decisiones en otras áreas. Entonces contemplamos las implicaciones culturales de todo lo que hacemos. Nos comportamos con la ciencia de que con frecuencia se nos ve como los guardianes de la cultura.”

A su vez, dentro de People, existe una división en cuatro áreas, de manera tal de poder salvaguardar la experiencia completa del empleado. Cada definición del área se desprende de la documentación interna compartida por People para uso exclusivo del presente trabajo.

3.5.1. Talent Acquisition

La misión de este equipo en Tiendanube es formar equipos de alto desempeño para las distintas áreas del negocio, buscando el mejor talento disponible y asegurando una excelente experiencia para cada persona que participe en el proceso de selección. Este equipo también es responsable por acompañar a los líderes a definir las vacantes y el ingreso de nuevas contrataciones. Busca la evolución constante de los procesos del área, haciéndolos cada vez más ágiles; y se divide en cuatro sectores.

- **Business Recruiting**. Relacionado al reclutamiento para Commercial, Finance, People, Marketing y Strategy.
- **Tech Recruiting**. Reclutamiento para las áreas de Tecnología, Producto y Data, cuyos perfiles son bien diferentes a los anteriores.
- **Talent Strategy**. Cuenta con 3 pilares. El primero es el desarrollo de estrategias para la atracción de talentos, donde se busca crear y mantener contacto con distintas comunidades, universidades y fuentes de atracción de personas candidatas. El segundo pilar es brindar las mejores estrategias y herramientas a todas las personas involucradas en el proceso de selección. Como tercer pilar, aparece la diversidad e inclusión, garantizando un funnel con personas diversas y consolidar una estrategia intencional para el equipo de Talent.
- **Employer Branding**. Vela por el cuidado de la reputación de Tiendanube, tanto de forma externa como interna. Para lograrlo, de forma externa, se enfoca en la atracción de talentos con estrategia en redes sociales, comunicación y eventos. Y para hacerlo de manera interna, se trabaja para lograr y mantener la fidelización y motivación de las personas colaboradoras con propuestas de valor a través del onboarding, performance, desarrollo y acciones internas, salida de la persona, entre otras.

3.5.2. People Success

En People Success se tiene por misión acompañar a los líderes en la construcción de sus equipos, fomentando un mindset de crecimiento y evolución permanente. El foco de Success está puesto en la construcción de equipos de alta performance que cumplan con sus objetivos y mejoren de forma continua, apoyándolos para que puedan desplegar todo su potencial, tanto personal como profesional.

3.5.3. People Experience

People Experience se enfoca en ofrecer y asegurar la mejor experiencia de trabajo dentro de Tiendanube para cada uno de sus colaboradores. Este equipo persigue el objetivo de brindar una “Wow Experience”⁶ tanto para quienes están ingresando a la compañía como para las

⁶ Estas experiencias se basan en superar las expectativas del cliente, en cubrir sus necesidades y darles más de lo que esperaban. Estos momentos se crean cuando los consumidores se sienten cautivados y emocionados porque ofrecen una experiencia del cliente extraordinaria.

personas que ya se desempeñan en ella, aprovechando cada instancia de comunicación como refuerzo de nuestra cultura.

3.5.4. People Analytics

Este sector tiene como objetivo básico ayudar a la compañía a tomar las mejores decisiones en procesos que involucran a personas. Para lograrlo, este equipo trabaja en la creación, medición, análisis, mantenimiento y distribución de datos que ayuden a evidenciar los triunfos y dolores en los distintos procesos donde participan los colaboradores.



4. Trabajo de campo

Para llevar adelante el desarrollo del trabajo de campo sobre Tiendanube, se combinarán algunas metodologías cualitativas y cuantitativas, con foco en las estrategias y procesos de endomarketing de la compañía, de manera tal de poder finalizar extrayendo algunas premisas y conclusiones básicas.

Antes que nada, cabe aclarar que el estudio de caso en sí mismo es la herramienta primordial para todo este trabajo, pues permite relacionar los aspectos teóricos detallados anteriormente con las prácticas de Tiendanube.

Una metodología a utilizar serán las entrevistas en profundidad a diferentes referentes de recursos humanos de la compañía. Se pretende que este estudio cualitativo permita entregar algunas conclusiones relevantes sobre la estrategia de endomarketing de los líderes de Tiendanube, comprendiendo el por qué y el cómo de la implementación y desarrollo.

Por otro lado, se complementará dicho estudio con algún sondeo en internet, de índole cuali y cuantitativo, acerca de la percepción de empleados y ex empleados anónimos sobre Tiendanube y sus experiencias internas. Asimismo, se utilizará la encuesta de pulso⁷ realizada de forma anónima en agosto de 2022 a la totalidad de colaboradores dentro de la organización para comprender cómo se sienten las personas trabajando en Tiendanube.

Y además, se tendrá en cuenta mi propia observación como participante activo dentro de la compañía durante mis 12 meses desempeñándome profesionalmente dentro del área comercial como líder de experiencia de cliente.

Todas las metodologías mencionadas anteriormente se combinarán entre sí para poder enriquecer el análisis y poder abordar conclusiones más específicas sobre el endomarketing en Tiendanube. Volviendo a recordar el estudio y análisis del caso Tiendanube como herramienta básica para construir el trabajo, a continuación se explicarán cada una de las metodologías con mayor precisión y se ilustrarán los resultados de cada una de ellas.

4.1 Entrevistas en profundidad

De manera de poder comprender los racionales del endomarketing en Tiendanube, desde diferentes perspectivas, se realizaron algunas entrevistas en profundidad con foco en el sector de Recursos Humanos (People) que diseña e implementa las estrategias de endomarketing de la compañía. El siguiente cuadro explica el desarrollo de cada una de las entrevistas mencionadas y en el cuerpo de la tabla figura el número de pregunta realizada a cada entrevistado “(E)”.

Todas las entrevistas fueron pactadas y explicadas previamente, para luego realizarse en vivo vía Meets de Google. Las mismas tuvieron una duración de 45 minutos cada una y se grabaron por dos motivos principales: para lograr un mejor entendimiento y procesamiento de las entrevistas y para poder realizar la transcripción en texto de todo lo conversado.

⁷ Una encuesta de pulso es un cuestionario que se envía con frecuencia a los trabajadores para obtener información sobre la salud de la organización.

Pregunta	Entrevistado (E)							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
¿Cuál es el significado de endomarketing?	1	1	1	1	2	1	2	9
¿Qué pilares o herramientas estratégicas tiene seteados Tiendanube en relación al endomarketing?	2	5	7	2	3	2		
¿Cuál es la mayor fortaleza y debilidad en las estrategias de endomarketing aplicadas?		7/8		7		7		7
¿Cuál es la justificación de esas estrategias y qué se espera lograr con aquellas?		2	2	8				
¿Cómo son percibidas estas estrategias en los empleados de Tiendanube?		9/ 10			4			
¿Cómo va evolucionando la estrategia de endomarketing y qué expectativas hay a futuro?		12/ 13	12	9	9	9	10	
¿Qué aspectos son los esperados por el talento interno de la compañía?							8	
¿Cómo es el camino que transita el empleado desde su ingreso hasta su salida?			3				3	
¿Cuáles son los principales actores interesados en las estrategias de endomarketing?	3					10		
¿Cómo es un tablero de comando correspondiente a las estrategias de endomarketing?				3				8
¿Qué factores relevantes externos a la empresa tienen relación con la captación de talento?	11				11		9	3
¿Cuál es la distancia entre lo proyectado idealmente y lo que ocurre realmente?					6	3		
¿Qué herramientas se utilizan para retener y fidelizar a los empleados de Tiendanube?	9		9					
¿Qué herramientas se utilizan para la captación de talento del mercado para Tiendanube?		11						2
¿Cuál es el rol de los líderes de Tiendanube para poder permitir llevar a cabo el endomarketing?		3	10			4		
¿Qué sucede en la práctica con el rol de liderazgo y su impacto en el endomarketing?		4	11					
¿Cuáles son los desafíos y tendencias a futuro en Tiendanube para el endomarketing?		14						
¿Cómo influye, positiva y negativamente, el trabajo remoto en las estrategias de endomarketing?	10	6	6		5/ 12	5	7	6
¿Cuál fue el impacto de la pandemia en las estrategias de					5/	5	7	

endomarketing?					12			
¿Qué rasgos diferenciales tienen este tipo de estrategias en una compañía de tipo tecnológica y de comercio electrónico?								
¿Cuáles son los motivos que provocan que el talento del mercado elija entrar a Tiendanube?			15		8			
¿Cuáles son los motivos que provocan que los empleados de Tiendanube migren hacia otras compañías?			14		7			
¿Cuáles son los diferenciales con otras compañías similares en cuanto a endomarketing?			8	5/6	13			
¿Qué es la cultura empresarial y cómo se desarrolla en Tiendanube?	8		13		10	6		
¿Cómo evaluamos la actuación del talento que trabaja actualmente en Tiendanube?				4				
¿Cuál es la estrategia de comunicación para con los empleados?	6						5	
¿Qué es lo más importante de la comunicación interna?							4	
¿Cómo es el perfil de empleado buscado en Tiendanube?		16				8	6	1
¿De qué manera se trabaja el endomarketing en el día a día de la compañía?	4/5							
¿Cuál es la metodología de trabajo en la satisfacción del empleado en Tiendanube?	7							
¿Cómo se evalúa la efectividad de las estrategias de endomarketing establecidas?		15	4					
¿Cuál es la estrategia de marca empleadora y cómo se trabaja cotidianamente?								4/5
¿Cuál es la reflexión final con respecto al endomarketing en Tiendanube?		17		10				

El detalle de cada empleado entrevistado se aclara a continuación en el siguiente cuadro.

Ref.	Nombre Entrevistado	Rol en Tiendanube	Área	Sub área
E1	Digentiki, Eleftheria	Chief People Officer (CPO)	People	People
E2	Bettioli, Sabrina	People Success Partner	People	People Success
E3	Manchevich, Leila	People Success Partner	People	People Success
E4	García, Pablo	People Analytics Manager	People	People Analytics
E5	D’Orazio, María	People Success Manager	People	People Success
E6	Vázquez, Alejandro	Chief Commercial Officer (CCO)	Commercial	Commercial

mayor interés que el resto, pues reúne el público buscado para este trabajo de investigación: empleados.

En adición, se utilizó como método de sondeo a dos portales que reúnen información sobre la experiencia de ex y actuales empleados de las diferentes empresas del mercado, como lo son Glassdoor y Openqube⁸. La información que figura allí es totalmente anónima y muestra tanto información cualitativa como también algunos datos de índole cuantitativo, como la calificación del ambiente laboral y las políticas de inclusión.

En relación al sondeo específico del portal de Glassdoor, llevado a cabo en octubre del 2022, pueden extraerse algunas conclusiones interesantes. La primera de ellas es que el universo total de calificaciones recibidas por parte de empleados es de 140 en dicha web para Tiendanube, teniendo en cuenta que la empresa tiene aproximadamente 1.000 empleados activos, es una tasa muestral importante.

En términos generales, el puntaje final promedio sobre la compañía como lugar de trabajo para los empleados es de 4,3 de un total de 5 puntos. Comparando con algunas otras compañías con características similares (en cuanto al rubro tecnológico y origen argentino), se observa que: Mercadolibre tiene 4,5 puntos, Despegar 4,1 puntos, Ualá tiene 4,4 puntos y Mural obtiene 4,0 puntos totales. Es remarcable el hecho de que tanto Tiendanube como las otras cuatro compañías mencionadas son unicornios argentinos.

Pasando a la pregunta “¿Recomendarías trabajar a un amigo en este lugar?”, se hallan algunas diferencias relevantes. Partiendo de la compañía en cuestión, el 82% de los encuestados de Tiendanube mencionaron que sí lo harían, mientras que el 18% indicó que no. Volviendo a la comparativa anterior, en Mercadolibre el 92% dice que sí recomendaría trabajar a un amigo, en Despegar el 85%, en Ualá el 92% lo hizo y en Mural el 75% del total.

Otro punto importante es la primera experiencia que tiene la persona con Tiendanube, desde la postulación, las respuestas y todas las instancias de entrevistas con los diferentes puntos de contacto de la organización. Para Tiendanube, el 82% de los encuestados han mencionado su buena experiencia en el proceso de selección para ingresar a trabajar. En el caso de las demás compañías: Mercadolibre obtuvo el 68% de satisfacción en dicha etapa, Despegar el 60%, Ualá el 82% y Mural el 43%.

Compañía	Evaluaciones	Tamaño de Empresa (Empleados)	Buena experiencia en entrevistas	Calificación general	Recomendación a amigos
Tiendanube	140	500 a 1.000	82%	4,3 / 5	82%
Mercadolibre	3.100	Más de 10.000	68%	4,5 / 5	92%
Despegar	504	1.000 a 5.000	60%	4,1 / 5	85%
Ualá	297	1.000 a 5.000	82%	4,4 / 5	92%
Mural	130	500 a 1.000	43%	4,0 / 5	75%
Promedio	-	-	67%	4,3 / 5	85%

⁸ Glassdoor y Openqube son plataformas con información de empleos, sueldos, evaluaciones de empresas y preguntas de entrevistas; todo publicado de manera anónima por empleados y personas que buscan empleo.

El cuadro anterior resume los tres aspectos ponderados por sus respectivos empleados y permite tener una mejor comparativa entre estas cinco organizaciones unicornios argentinas. A modo de mayor profundización en la calificación general, se introduce el siguiente cuadro comparativo que señala seis características específicas ponderadas por los empleados que completaron las calificaciones en Glassdoor.

Compañía	Cultura y valores	Diversidad e inclusión	Equilibrio trabajo y vida	Liderazgo	Sueldo y beneficios	Oportunidad laboral
Tiendanube	4,2 / 5	4,3 / 5	4,2 / 5	3,9 / 5	4,5 / 5	4,2 / 5
Mercadolibre	4,5 / 5	4,5 / 5	4,1 / 5	4,1 / 5	4,4 / 5	4,2 / 5
Despegar	4,0 / 5	4,0 / 5	3,8 / 5	3,6 / 5	3,8 / 5	3,9 / 5
Ualá	4,5 / 5	4,5 / 5	4,4 / 5	4,3 / 5	4,1 / 5	4,3 / 5
Mural	3,9 / 5	3,9 / 5	4,3 / 5	3,5 / 5	4,2 / 5	3,5 / 5
Promedio	4,2 / 5	4,3 / 5	4,1 / 5	3,9 / 5	4,2 / 5	4,0 / 5

Específicamente en Tiendanube, se pueden mencionar los siguientes aspectos comunes positivos que se repiten en la mayoría de las evaluaciones que brindaron los empleados en su paso por la compañía, listados según la cantidad de menciones que tuvieron.

- Gran posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional
- Ambiente laboral saludable y cuidado del bienestar de los empleados
- Ajuste adecuado del salario por inflación o según aumento del dólar
- Autonomía de cada persona por hacerse responsable de su trabajo y desarrollo
- Trabajo en equipo y retroalimentación

Por el otro lado, del mismo modo, se enumerarán algunos de los aspectos comunes negativos que aparecen con mayor frecuencia en las mismas evaluaciones. Cabe destacar que la respuesta que más figura repetida en los comentarios negativos es “*no encuentro ninguna desventaja por el momento*”.

- Mucha desorganización en procesos por el crecimiento tan abrupto
- Poca interacción con el resto de los equipos
- Ritmo de trabajo muy intenso al trabajar por objetivos y no por horarios
- Equipo de liderazgo poco capacitado en algunos sectores

4.3 Encuesta de clima

Para complementar la información relevada desde fuentes externas a Tiendanube (Glassdoor) que contengan apreciaciones directamente de los empleados que experimentaron su desarrollo profesional en la compañía, se utilizará la última encuesta de pulso realizada por Tiendanube en octubre de 2022. La misma se llevó adelante para toda la compañía en los tres países donde forma parte, siendo de manera voluntaria y anónima. Estas encuestas se utilizarán como parte del trabajo descriptivo de Tiendanube.

Cabe aclarar que la metodología utilizada en Tiendanube para este tipo de encuestas es semestral, realizándose en abril y octubre de todos los años. Particularmente a esta que se

hace referencia, se aplicó por primera vez el envío y comunicación de la misma a todos los colaboradores a través del chatbot “Nubia” de People. Este chatbot estaba programado para hacer la comunicación e ir reiterándole hasta que el empleado finalice la encuesta de clima, que se realizaba íntegramente a través de Google Forms, herramienta gratuita. Los resultados se iban almacenando conforme terminaban las encuestas y solamente las personas de People tenían acceso a estas, hasta que finalmente se compartieron los resultados globales.

Figura 7. Notificación enviada por Tiendanube a todos los empleados a través de su chatbot “Nubia” para que completen la encuesta de clima laboral.



Nota. La comunicación era igual para todos y la misma redirigía a través de un link al formulario de Google. Elaborado por el área de Recursos Humanos de Tiendanube

El objetivo de esta encuesta es poder identificar los puntos fuertes de la compañía, como también los puntos de mejora, de forma anónima, buscando comprender cómo se sienten las personas trabajando en Tiendanube y accionando para la mejora continua.

Para presentar los datos y su análisis cuantitativo de la información, se utilizaron medias simples y el indicador de “eNPS” (“Employee Net Promoter Score”). El eNPS es una métrica, con base en la teoría del NPS, se basa en preguntas estratégicas con opciones de respuesta siempre en escala de 1 a 10, donde 1 es la menos probable o equivalente a no/nunca y “10” es la más probable o equivalente a sí/con certeza.

- Promotores, personas que seleccionan un puntaje de 9-10; están satisfechas y orgánicamente promueven la compañía.
- Neutrales, personas que seleccionan un puntaje de 7-8; están satisfechas pero no están maravilladas.
- Detractores, personas que seleccionan un puntaje de 0-6; no están para nada felices con la compañía y orgánicamente podrían decir cosas negativas y causar que otros la vean de manera negativa.

Para realizar el cálculo final de porcentaje, se eliminan las calificaciones neutrales y se restan los promotores con los detractores. El objetivo propuesto por la compañía en esta ocasión fue el siguiente:

- Debajo de +10, en zona crítica

- Entre +10 y +50, es una zona positiva
- Por encima +50, zona excelente.

Pasando ya a los resultados obtenidos por People, el primer indicador interesante es el porcentaje de participación que se alcanzó, recordando que este proceso fue absolutamente voluntario y anónimo. Participó el 77% de los empleados de la compañía, que significan 795 empleados del total.

La primera pregunta es directamente al grano: “¿Recomendarías a un conocido para que trabaje en Tiendanube?”. Es la pregunta que abre el cuestionario y obtuvo un total de: 539 votos promotores, 201 neutrales y 55 detractores; otorgando un eNPS de 61 puntos y superando la barrera de los 50 puntos deseados como objetivo.

El segundo apartado está relacionado con preguntas directamente relacionadas con la compañía, cuyos resultados se muestran a continuación.

1. Compañía	Promedio	eNPS
Considero a Tiendanube una compañía ética	9,2	74.0%
Creo que Tiendanube tiene un papel importante para mi país y Latinoamérica como un todo	9,1	69.7%
Admiro a las personas que trabajan en Tiendanube y me enorgullece ser parte del equipo	9,1	68.6%
Aprendemos unos de otros y también de fuentes externas	8,9	60.9%
Tiendanube es una compañía que se comunica de forma transparente	8,9	65.0%
Conozco y confío en la dirección estratégica de la Nube a largo plazo	8,4	43.6%
Siento una fuerte conexión emocional con Tiendanube, incluso trabajando remoto	8,4	47.2%
Entiendo bien las prioridades de la compañía para el próximo año	8,3	40.4%
Vivimos nuestros principios culturales en el día a día	8,3	38.4%
Tiendanube está libre de burocracia innecesaria	7,8	25.5%

Luego, pasa al apartado de las personas, dejando de lado la compañía. En este punto, se dividen en sub apartados, que se irán mencionando a medida que se muestran los resultados.

2. Dirección y objetivos	Promedio	eNPS
Siento que mi trabajo es importante para la misión y resultados de la compañía	9,0	69.2%
Tengo la autonomía adecuada para realizar mis entregas	8,9	63.0%
Invierto mi tiempo en lo que realmente importa	8,6	51.7%
Tengo acceso a la información necesaria para realizar mis entregas	8,5	47.0%
Entiendo bien mis objetivos y cómo serán medidos	8,4	44.3%

3. Liderazgo	Promedio	eNPS
Trabajaría con mi líder directo en otras ocasiones en el futuro	9,0	69.6%
Mi líder directo está presente en el día a día y cuando el equipo lo precisa	9,0	68.6%
Mi líder directo invierte tiempo en mi desarrollo	8,3	43.1%

4. Oportunidad de crecimiento	Promedio	eNPS
Tengo interés en poder crecer y tener más responsabilidades dentro de Tiendanube	9,5	83.6%
Siento que crecí profesionalmente desde que entré a Tiendanube	9,0	67.3%
Considero que tengo oportunidades de crecimiento en Tiendanube y soy protagonista de mi carrera.	8,4	43.8%

5. Trabajo en equipo	Promedio	eNPS
Me siento cómodo/a aportando mis ideas, opiniones y preocupaciones a mi equipo (pares y líder)	9,2	77.2%
Me siento valorado/a por mi trabajo y las habilidades que traigo al equipo	8,7	59.1%
En Tiendanube hay sentimiento de equipo, incluso más allá de mi equipo directo, estamos todos juntos en el desafío.	8,4	41.6%

6. Remuneración y beneficios	Promedio	eNPS
Mi remuneración es proporcional a las responsabilidades que me asignan	8,6	50.7%
Mi remuneración es competitiva en relación al mercado	8,5	47.3%
Siento que tratamos este tema con transparencia	8,5	47.3%
Estoy satisfecho/a con el paquete de beneficios	8,3	42.4%

7. Equilibrio entre trabajo y vida personal	Promedio	eNPS
Mi ritmo de trabajo es sostenible a largo plazo	8,3	40.8%
La compañía se preocupa por mí como persona (bienestar físico, mental y emocional)	8,2	36.9%

8. Interacción con los demás equipos	Promedio	eNPS
Recibo el soporte necesario del equipo de IT Support	9,0	65.1%
Recibo el soporte necesario del equipo de People	9,0	65.1%
Recibo el soporte necesario del equipo de Security	8,8	59.0%
Recibo el soporte necesario del equipo de Legal	8,7	55.2%
Recibo el soporte necesario del equipo de Payroll	8,6	52.0%

Amén de los resultados presentados anteriormente en las tablas, la última pregunta del formulario de recursos humanos fue la siguiente: “¿Por cuánto tiempo más tenés la intención de seguir trabajando en Tiendanube?”. Las opciones disponibles eran: menos de 1 año, entre 1 y 3 años y más de 3 años. Más de 3 años representó el 68% de los encuestados, menos de 1 año el 6% y el restante fue para el otro segmento con el 26%.

En última instancia de la encuesta de clima, se hicieron dos preguntas abiertas para el público. La primera de ellas era: “Si tuviera que elegir solo una cosa, ¿qué es lo que más me gusta de Tiendanube?”. Las palabras que más se repitieron allí pueden observarse en el siguiente gráfico de nube de palabras. Y la otra pregunta que figuraba era: “Si tuvieras una varita mágica, ¿qué es lo que cambiarías en Tiendanube?”. De la misma forma, se seleccionaron las palabras con mayor repetitividad.

Figura 8. Nube de palabras de respuesta a la pregunta *Si tuviera que elegir solo una cosa, ¿qué es lo que más me gusta de Tiendanube?* para la encuesta de clima de Tiendanube realizada por Recursos Humanos



Nota. Se destaca la relevancia de los valores y la “cultura nube” para los empleados, con una fuerte predisposición a defender la misión de la empresa trabajando en equipo. Elaborado por el área de Recursos Humanos de Tiendanube

Figura 9. Nube de palabras de respuesta a la pregunta *Si tuvieras una varita mágica, ¿qué es lo que cambiarías en Tiendanube?* para la encuesta de clima de Tiendanube realizada por Recursos Humanos



Nota. Interesante el plan de carrera solicitado por muchos de los empleados, al igual que los beneficios para algunos sectores no tecnológicos. Elaborado por el área de Recursos Humanos de Tiendanube

4.4 Observaciones participantes específicas

Por último, y no menos importante, quiero sumar al análisis mi propia experiencia y observación de las políticas de endomarketing como metodología de trabajo de campo para este trabajo de investigación, vivenciada en mi paso por Tiendanube desde noviembre de 2021 hasta noviembre de 2022.

En primera instancia, viví personalmente durante un año como empleado, lo que muchas otras personas cuentan, ya sea en las entrevistas en profundidad o en los sondeos de opinión realizados en internet. Por supuesto que mi opinión puede estar afectada por mis propias vivencias y emociones, pero procuraré ser lo más objetivos posible y enfocarme en la temática de abordaje, sin descuidar el foco principal del trabajo.

Por otro lado, estas vivencias mías fueron desempeñándome en un rol de liderazgo, lo que lo hace más enriquecedor aún. Esto es porque pude participar de muchas reuniones de definición de procesos o estrategias que afectaban directamente el endomarketing empresarial y, por otro lado, fui responsable directo de traducir estas estrategias macro de endomarketing a mi equipo, de manera tal de lograr una buena aplicación de las mismas, sin perder el foco de negocio y la entrega de resultados.

Ingresé a trabajar a Tiendanube como “Customer Experience Manager” en noviembre de 2021, pocos meses después que la empresa se haga reconocida por alcanzar la categoría de unicornio, y luego de unos meses del crecimiento exponencial de la misma a causa del aumento de transacciones por comercio electrónico que había provocado la pandemia por COVID-19 en marzo de 2020.

Si bien fue personal de Tiendanube quien me contactó para ofrecerme la posición, yo ya tenía en el radar a la compañía de e-commerce hace un tiempo. Recuerdo que los conceptos que más tenía en mi mente sobre Tiendanube en ese momento eran: una empresa en pleno auge y crecimiento que está expandiéndose por todo Argentina y Brasil, una cultura de trabajo

estupenda con mucho espacio para la retroalimentación y aprendizaje, y salarios muy competitivos con buenos ajustes por inflación, además del modelo total de teletrabajo.

El proceso de selección completo duró aproximadamente un mes y la experiencia fue muy buena. En cuanto a etapas, la primera instancia fue con la persona de recursos humanos para que charlemos de la propuesta y ver si había acuerdo, luego fue con la senior manager del sector de manera más técnica, siguió con una presentación de caso al head del área y finalizó con una entrevista cultural por parte de recursos humanos.

En todo momento, tuve completa visibilidad de la situación en la que me encontraba y estipulando plazos de próximos pasos correctos. Lo que más llamó mi atención era el hincapié que había en que haya coincidencia en cuanto a los valores y la cultura que defendía Tiendanube, inclusive creo que eso importaba mucho más que mis propios conocimientos técnicos. De hecho, en cada instancia (tanto de recursos humanos como técnicas) las personas de la compañía aprovechaban para hacer mención de sus valores y el propósito de la organización.

Unos pocos días antes de empezar en Tiendanube, llegó la camioneta para entregar todas las herramientas necesarias para trabajar desde mi casa. Si bien las herramientas de trabajo estaban acordes a lo imaginado, es destacable de nuevo el hecho de que habían muchas tarjetas y papeles recordando el propósito de la compañía y sus valores culturales. Además, el día de inicio formal de trabajo, llegó a mi domicilio un desayuno de bienvenida para acompañar en la primera reunión de presentación.

El proceso de onboarding duró, formalmente, tres meses en total. Si bien el acompañamiento fue excelente y en todo momento me sentí contenido por mi líder y el resto de personas de mi equipo y de recursos humanos, también me dio la sensación de que podía haber estado mejor organizado y estructurado. Al ser una posición nueva y para un puesto de liderazgo, se notaba que no estaban del todo claro los objetivos del onboarding y que era una copia de otros procesos. De hecho, el documento sobre las tareas y responsabilidades de mi rol nunca fue hecho hasta que lo hice yo mismo.

Este proceso de onboarding es muy demandante ya que tiene mucha información al ser una empresa de tecnología, se hizo mucho foco en aprender todo eso, aunque creo que faltó hacer hincapié también en las habilidades de liderazgo del rol. Otra característica que detecté, es que uno tiene que contar con altos niveles de proactividad y autodisciplina para cubrir todas las necesidades que me exigía mi rol para poder quedar listo para mi final de onboarding. De vuelta, el propósito y los valores culturales estuvieron siempre presentes, ya sea en documentos que compartimos o reuniones en vivo.

Ya una vez finalizado el onboarding y metido de lleno en mis tareas como Customer Experience Manager, las sensaciones continuaron siendo muy buenas. Sentí en todo momento el acompañamiento virtual de las personas internas a mi equipo y también externas, ofreciéndome ayuda y con un valor humano muy destacable. Al mismo tiempo, la exigencia es alta, se trabaja efectivamente por objetivos: mensuales, trimestrales y anuales. Más allá de que la presión existe, los objetivos siempre están claros y el camino para alcanzarlos siempre se discute y hay ayuda del líder y de los compañeros.

Profundizando en el modo de evaluación de los empleados de la compañía, puedo contar que el proceso formal está meticulosamente analizado y estructurado. Hay dos instancias formales de evaluación que ocurren en marzo y octubre, donde es obligatorio que cada líder lo haga

para sus empleados y el resultado de dicha performance impacta en el aumento porcentual de sueldo que recibirá el empleado, además del ajuste por inflación.

Además de estas instancias obligatorias, desde mi experiencia, todos los empleados tenemos, además, al menos un espacio mensual donde nuestros líderes nos dan feedback de cómo trabajamos en el mes. Esto ocurre tanto para aspectos más duros (métricas a alcanzar) como aspectos más blandos (comportamientos y cultura). Esto es una característica a destacar, ya que es imposible que un empleado llegue a su evaluación semestral sin tener una noción de qué va a ocurrir o cómo estuvo trabajando.

En relación al modo de trabajar y su impacto, está bien definido que todos trabajan por objetivos marcados y claros, sin importar el horario laboral que se desempeñe. Esto es algo que otorga mucha libertad y que el liderazgo debe tener en cuenta y seguir muy de cerca, ya que he visto perfiles que no cuadraba con esta modalidad, y es un pilar fundamental de la cultura de Tiendanube. Lo mismo sucede con la locación del empleado, esto es algo que no importa, inclusive casi el 10% de mi equipo era del Interior de Argentina.

Al disponer de la modalidad de teletrabajo 100% en Tiendanube, pude apreciar que es una dificultad poder generar vínculos fuertes entre los empleados de Tiendanube, inclusive muchas veces no se llega a conocer a los compañeros que trabajan con uno directamente. La generación de estos vínculos queda supeditada exclusivamente a la voluntad de los mismos empleados de generar espacios de “after office” o similares.

Existe un pequeño presupuesto asignado por área que debe ser destinado a actividades de “Team Building” para generar estos vínculos sólidos deseados entre los empleados. Sucede que muchas veces no está claro el objetivo de estas actividades o mismo no se termina utilizando el presupuesto para generar ahorros en el sector. Asimismo, esta medida no promueve la interrelación entre empleados de diferentes áreas, ya que solo se limita dentro de un mismo espacio.

La cultura de feedback es algo realmente a destacar dentro de Tiendanube, es un aspecto que ocurre efectivamente y está totalmente naturalizado por todos sus empleados. Ocurre en todos los niveles y hacia todos lados, es 360 y se usa para evolucionar y crecer. Además, la compañía tiene una herramienta propia que sirve para escribir libremente el feedback a otro colaborador, generando una suerte de “espacio seguro” para retroalimentación entre empleados.

Mención especial para el acompañamiento que hay en todo momento por parte de las chicas de People, acompañando a todos los líderes para desarrollarlos y ayudarlos a traducir e implementar las estrategias macro de la compañía. Cada People Partner tiene asignada una determinada cantidad de líderes, en general todos de la misma área, y su función es involucrarse en la operación para poder colaborar y lograr que el liderazgo y la cultura empresarial se transmita de mejor manera, generando impacto.

Un espacio que yo valoré mucho, y sé que muchas personas así lo hacían, era el espacio llamado “All-Hands”. Este espacio era el punto de encuentro mensual entre todos los empleados de Tiendanube. Básicamente, consistía en una hora de exposición del CEO haciendo un balance del último mes y de cómo viene la compañía a niveles estratégicos y los próximos desafíos. La otra hora de esta reunión, era un espacio libre (pero organizado) de preguntas y respuestas para el CEO y sus pares, pudiéndose preguntar cualquier cosa y teniendo respuesta para todo.

Por otro lado, el foco principal de trabajar poniendo al cliente en el centro de todo, más allá de los procesos burocráticos que pudieran haber, es algo muy destacable. Aunque debo reconocer que esto es algo que sucedía en mucho mayor nivel en el área que trabajaba yo (“Customer”) porque no pasaba lo mismo con colaboradores de otras áreas con nulo contacto con el cliente, como Data o Finanzas. Creo que este “choque” cultural con respecto al principio de cliente en el centro era algo notorio y generaba ciertas rispideces entre colaboradores.

Otra característica que llamó mi atención es el equipo de liderazgo, conformado por muchas personas cuya única experiencia laboral había sido Tiendanube y que aprendían a formarse como líderes aquí mismo. Y esto en todos los niveles, desde algunos supervisores hasta algunos C-Levels. Por supuesto que, a priori, no tiene nada de malo, pero es un aspecto que siempre llamó mi atención, ya que el tiempo que hay que destinarle en capacitación de liderazgo a este tipo de perfiles es muy grande.

A modo de síntesis, siempre percibí a empleados muy empoderados para poder manejarse de manera autónoma y con la confianza de su líder, motivados por el propósito de la compañía y los principios culturales circundantes. Sin embargo, pude advertir cómo convivían dos perfiles de empleados, por así decirlo, bien diferenciados. Uno de mayor antigüedad en Tiendanube, extremadamente comprometido con el propósito, amante del producto y defensor de los procesos más tradicionales de la compañía y convencido de querer crecer (o seguir creciendo) en la empresa. El otro, de menor antigüedad en la compañía, con menor profundidad de conocimiento de principios culturales y propósito, tentado a trabajar en Tiendanube por el reconocimiento adquirido y los beneficios extrínsecos y con más experiencia profesional en otras compañías.

5. Análisis del caso

Al igual que un modelo de marketing que tiene el foco en el cliente externo y cuyo norte estratégico lo establece el liderazgo alto de la organización, en el modelo de endomarketing el cliente interno es el “target” y la organización desde sus niveles más altos diseña e implementa las estrategias de cara a él, tal y como mencionan Ahmed y Raqif (2002).

Gracias a las diferentes herramientas descriptivas utilizadas para el trabajo de campo, explicitadas en el apartado anterior, pueden comprenderse ambas aristas: la estrategia y el ideal de los decisores de la compañía para Tiendanube y la realidad de cómo llegan e impactan esas políticas en los empleados de la compañía.

Abarcando el primer punto, se observa (desde mi opinión) una importante alineación entre los diferentes perfiles estratégicos, tanto del gerenciamiento del área de People como de C-Levels, encargados de tomar las decisiones internas. El rumbo está claro, documentado y discutido entre estas personas y hay confianza de que es el correcto, más allá de que pueda tener variaciones temporales lógicas.

Como mencionan los líderes en las entrevistas, este rumbo mencionado tiene como objetivo final captar y fidelizar al mejor talento disponible del mercado regional, siempre y cuando ese talento esté alineado a las bases culturales que prioriza Tiendanube y defiende desde todos sus niveles. Esos principios culturales responden a estar fuertemente ligado al propósito de la compañía de ayudar al emprendedorismo, con sólidos valores de empoderamiento, autonomía y retroalimentación constante para el desarrollo profesional.

En mi opinión, estos beneficios no son suficientes para lograr el objetivo final de captación y retención, es por ello que Tiendanube confecciona un paquete de beneficios extrínsecos un poco superior a la media del mercado tecnológico de la región, contribuyendo a que el talento desee contribuir con el propósito antes mencionado. Y he aquí uno de los principales problemas que tiene la organización: talento que es mayormente motivado por lo extrínseco que por lo intrínseco, motivo por el cual dicho talento tendrá una relación más transaccional y cortoplacista, perfil no buscado por Tiendanube.

Por el otro lado, yendo al grupo de los receptores de las políticas de marketing interno, prima un público muy satisfecho de trabajar en Tiendanube, con objetivos claros y medibles y un ambiente de colaboración y humanidad muy bueno. Asimismo, aquí sucede un fenómeno muy interesante de analizar, que básicamente responde al punto de inflexión histórico que tuvo la compañía: mitad de año del 2021 cuando se convirtió en unicornio y fue reconocida.

Concluyo también que, este hito terminó generando una división entre dos grupos, claramente identificables. Por un lado, aquellos empleados de mayor antigüedad que ya trabajaban en Tiendanube antes de que fuera reconocida y que se incorporaron a la compañía genuinamente por su interés en el emprendedorismo o mismo porque eran emprendedores y usaban la marca. Por otro lado, el crecimiento exponencial de la compañía, y por ende de empleados, contribuyó a que en el último tiempo ingresen perfiles muy buenos pero poco motivados por el propósito organizacional.

En términos generales, identifico que más allá de los grupos explicados anteriormente, el empleado de Tiendanube se siente motivado y empoderado para poder trabajar, sintiéndose a gusto con la cultura de feedback que existe y pudiendo trabajar muy codo a codo con su líder. Destaca la transparencia que hay desde los altos mandos para comunicar el norte estratégico y

la situación macro de la compañía y está más que conforme con el paquete de beneficios que implica trabajar en Tiendanube.

Sin embargo, también está la otra cara de la moneda que se percibe en el talento humano interno. Falta de comunicación o de creación de vínculos humanos sólidos entre equipos, fatiga por trabajo por objetivos que puede llevar al desgaste y escasez de habilidades por parte de líderes para motivar y potenciar al equipo, son algunas de las características negativas más repetidas entre los empleados.

En base a las características establecidas anteriormente, se puede elaborar sintéticamente el modelo de endomarketing de Ahmed y Raqif, aplicado a Tiendanube.

1. Alineación e integración entre CEO, RRHH y Directivos. Esto es la base de toda la estrategia de endomarketing, que tiene como ley primera la transparencia, de modo tal que todos conocen lo mismo y las decisiones integradas de los directivos con recursos humanos llegan hacia todos por igual.

2. Motivación extrínseca e intrínseca hacia el empleado. Como manifestaron los líderes de recursos humanos, el paquete de motivación se desprende en lo extrínseco (compensación y otros) e intrínseco (valores, propósito).

3. Modelo de marketing mix de forma interna. Cada una de las variables del marketing mix están claras y desarrolladas por el liderazgo de la compañía; de todas formas, este punto se desarrollará con profundidad más adelante.

4. Principio cultural de orientación al cliente. Como se observó en el apartado anterior, Tiendanube tiene como principio cultural más importante el foco en el cliente, el mismo es evaluado en los colaboradores desde la búsqueda y luego en las evaluaciones de performance periódicas.

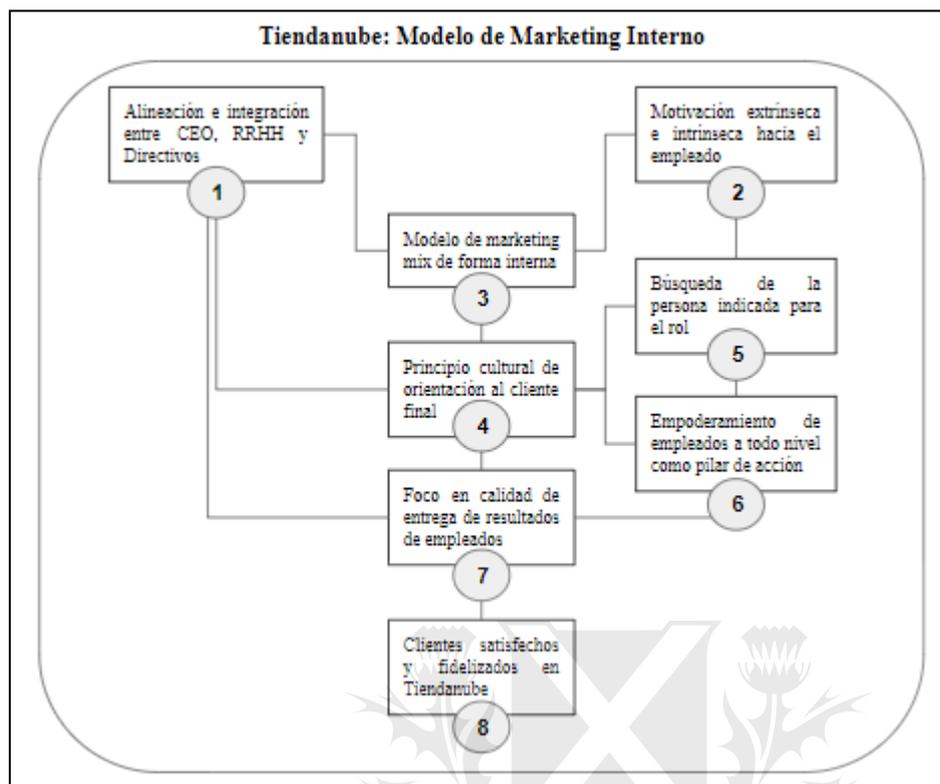
5. Búsqueda de persona indicada para el rol indicado. La satisfacción del empleado se consigue a través de la búsqueda de hallar el puesto adecuado a la persona adecuada, donde el colaborador se sienta motivado. El líder, con ayuda de People, trabaja constantemente en encontrar el “match” donde el colaborador pueda rendir al máximo.

6. Empoderamiento de empleados a todo nivel. Tal y como manifestaron varios líderes en las entrevistas realizadas, se deja claro desde el principio que se trabaja de manera horizontal, pudiendo cada empleado tomar decisiones en pos del cliente, sin necesidad de tener que escalar a su líder. Este empoderamiento es un pilar fundamental de la motivación.

7. Foco en calidad de entrega de resultados de empleados. Lógicamente que se le exige al máximo a cada empleado, y para ello hay una fuerte cultura de retroalimentación 360, sumado a las instancias periódicas de evaluación de performance y bonos atados a la misma. La evaluación se realiza siempre con ayuda de People, como se observó en las entrevistas.

8. Clientes satisfechos y fidelizados. Todas las variables anteriores y la inversión de tiempo y dinero que la compañía realiza en ellas se debe a obtener el objetivo final de poder conseguir cada vez más clientes satisfechos y fidelizarlos para que sean embajadores de la marca.

Figura 10. Modelo de Endomarketing para Tiendanube



Nota. Confección del modelo desarrollado por Ahmed y Raqif de marketing interno para organizaciones, según lo obtenido y analizado de Tiendanube. Adaptación propia.

Continuando con este análisis, es vital recordar que el objetivo final para Tiendanube en su modelo de marketing mix interno es disponer del mejor talento posible, cuyos valores y principios coincidan con el de la organización, de manera de tener el mayor impacto en el cliente externo. Esto es recalcado en muchas ocasiones por los líderes de la compañía en las diferentes entrevistas en profundidad.

De esta manera, se procederá a aplicar el modelo de marketing mix enunciado por Ahmed y Raqif (2002), para el caso de Tiendanube, con sus aspectos positivos y negativos. Todas las conclusiones arribadas para la aplicación del modelo son propias del autor de este trabajo, guiadas por las diferentes herramientas utilizadas.

En primer lugar, o lo que corresponde al nivel 1 del modelo, la dirección de políticas internas de marketing es clara. El producto ofrecido al cliente interno de la compañía consiste en un paquete que reúne distintos elementos y pretende ser un diferencial en el mercado de talentos.

Por un lado, está el producto intrínseco, que es lo que más se valora en Tiendanube, y está relacionado con ofrecer a la persona ser parte de un propósito, formar parte de un equipo que puede ver el impacto directo que tiene en ayudar a emprendedores chicos y medianos de toda la región latinoamericana, haciéndose muchísimo hincapié en esto, y acompañado de una cultura muy fuerte de trabajo en equipo y compañerismo para seguir adelante.

Complementariamente, también existe el producto extrínseco, que por supuesto está presente con su estrategia de comunicación, pero no pretende ser el diferencial de la compañía de cara a sus empleados. Este producto responde a la necesidad de competir en un mercado de

talentos desafiante y cada vez más aperturado globalmente, aunque a la vez con los desafíos de enfrentarse a las crisis económicas latinoamericanas. Entre los subproductos de este producto extrínseco, pueden destacarse: herramientas para hacer uso total de teletrabajo, salario competitivo, actualización del mismo por inflación o dólar y cursos gratuitos en algunas plataformas.

Una vez definida la dirección general o Producto, correspondiente al nivel 1 del sistema, se puede establecer el camino a trazarse. Este camino a seguir para alcanzar la estrategia macro ya forma parte del nivel 2 y está relacionado a la “P” de Personas.

Para ello, primero debe dividirse en dos grandes grupos, evidentemente con acciones diferentes. Por un lado, los “decisores” de las estrategias de endomarketing, conformados por los C-Levels y el área de gerenciamiento de People que, a su vez, son encargados de entregar y comunicar estas estrategias a toda la compañía. Y, por otro lado, están los “receptores” de estas prácticas, que son todos los empleados de Tiendanube.

Interesa poner el foco en la parte receptora del modelo de endomarketing y para ello, según indica el modelo de Ahmed y Raqif (2002), se procede a hacer la correspondiente segmentación de clientes internos. Dicha segmentación, deriva en tres grandes grupos de empleados: empleados de tecnología, empleados fuera de tecnología y liderazgo. Si bien pueden existir otras segmentaciones que se identificaron, tales como: antigüedad en la empresa o en el rol, grado de conocimiento del producto o puesto que desempeña, se considera a la primera clusterización la más efectiva y representativa para este estudio.

El criterio adoptado para la segmentación mencionada anteriormente responde a las demandas y necesidades que cada uno de esos grupos posee. Las personas integrantes de esos grupos tienen algunos requerimientos específicos (y comunes dentro del mismo grupo) que hacen posible la agrupación y es menester del equipo de C-Level de Tiendanube atenderlos de la manera más indicada, garantizando que la operación de la compañía sea la deseada.

Queda implícito que existe un cuarto cluster que no se menciona aquí, que corresponde a los decisores de estas estrategias de endomarketing, fundamentalmente conformado por el equipo de People y el equipo de C-Level de la compañía. En cierto punto, e hilando más fino, se podría mencionar un quinto y último cluster que serían los analistas de People, encargados de ejecutar la estrategia de endomarketing y trasladarla hacia todos los empleados de la organización.

Dejado atrás el nivel 2 de implementación del modelo de marketing mix que proponen Ahmed y Raqif (2002), se puede dar paso al último nivel 3, que corresponde a la acción concreta de las estrategias de endomarketing planteadas en el nivel 1, para cada cluster identificado en el nivel 2. Esta “acción concreta” hace referencia al desarrollo de las 5 “P” restantes del sistema: posicionamiento, proceso, precio, promoción y plaza; también es relevante aclarar que dichas acciones están supeditadas al momento que atraviese la compañía y que de ninguna manera son rígidas.

Comenzando con el posicionamiento interno, es fundamental comprender que a cada uno de los grupos segmentados anteriormente, se les ofrece diferentes beneficios o elementos. Ejemplificando, el posicionamiento para el grupo de empleados de tecnología, abarca mucho más la necesidad de destacar algunos beneficios extrínsecos, porque el mercado así lo demanda y Tiendanube no puede mantenerse aislada de eso. Si bien se hace muchísimo hincapié en la misión y propósito organizacional, este grupo tiene un paquete de beneficios exclusivo al resto de los empleados, tales como: indexación mensual del salario a la

evolución del dólar, equipamiento de mejores prestaciones con renovación más periódica o cursos de programación gratuitos.

En el caso del segmento de empleados no tecnológicos, la oferta de talento es mayor y por ende acá sí Tiendanube puede hacer un trabajo más profundo en transmitir y pregonar por su propósito de ayuda a emprendedores. El posicionamiento para este target está más relacionado al producto intrínseco: gran cultura de feedback y aprendizaje constante, libertad y empoderamiento de los empleados para poder desarrollarse e intervenir en diversos proyectos y crecimiento a mediano y largo plazo de la compañía.

Para todo el equipo de liderazgo Tiendanube, el posicionamiento es diferente. Aquí el diferencial otorgado es el acompañamiento constante que hay en todo momento por parte de la figura de los “People Partners”. Esto permite, por un lado, garantizar que el liderazgo de la empresa capte y traduzca bien los mensajes y estrategias planteadas y, por el otro, ayudar a desarrollar a los líderes y potenciarlos con feedback constante y capacitaciones al respecto. Además, los líderes de Tiendanube tienen algunos beneficios extra como un mejor nivel de obra social y mayores días de vacaciones.

Si bien se han ido mencionando, los mecanismos para lograr los objetivos planteados en el modelo de marketing mix a los diferentes clusters responden a sus necesidades. Estos mecanismos abarcan: paquete de beneficios extrínseco ligado a la posición, seguimiento tanto del líder como desde People, autonomía y empoderamiento como modalidad de trabajo, cultura genuina 360 de todos, instancias (virtuales) de reunión como la mencionada “All-Hands”, capacitaciones para potenciar el desarrollo u otros elementos menores. Esto responde a la “P” de Procesos, que hace posible que se termine entregando el producto deseado a los colaboradores, de manera tal que estos últimos estén motivados y puedan entregar excelentes resultados al cliente final.

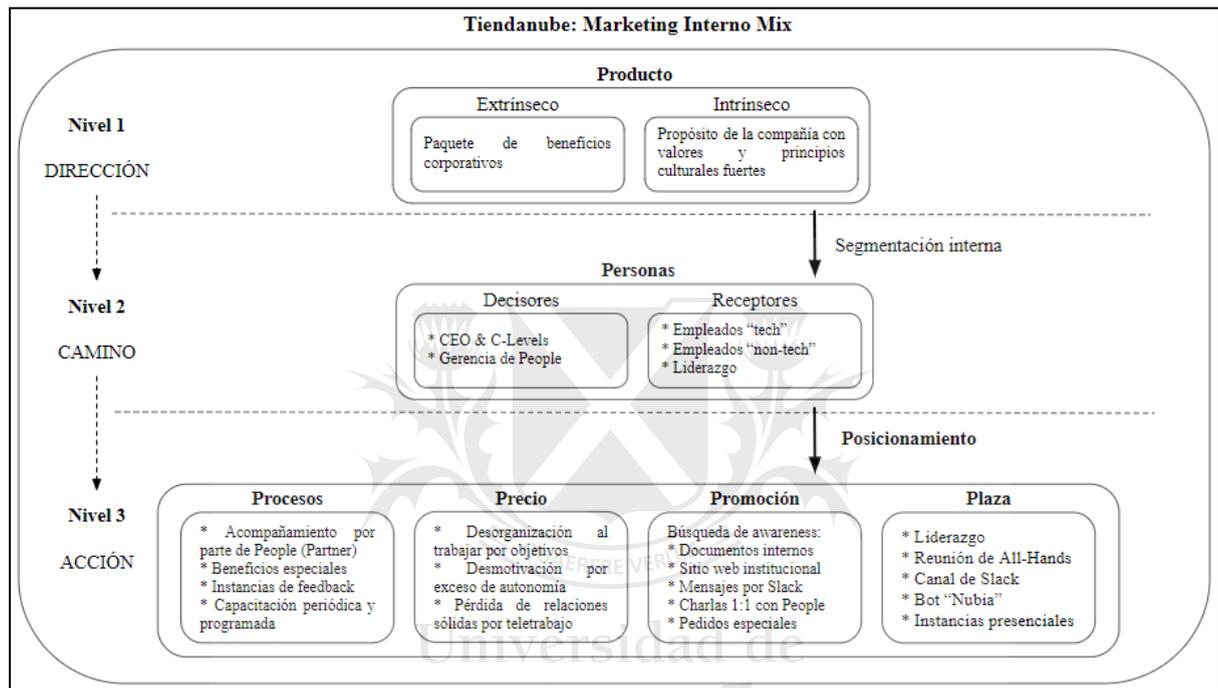
La “P” de Precio es la más compleja de analizar y ejemplificar, pues responde al “costo” que tiene el empleado por el producto que le entregamos. De una manera lineal, se puede pensar como precio al trabajo que realiza el empleado a cambio de todo lo mencionado, pero sería un análisis vago. Es interesante pensar al precio en este marketing mix como a determinadas consecuencias que impactan en el empleado, algunos de estos impactos son: posible agotamiento al trabajar por objetivos si no hay una organización prolija, necesidad de autonomía extrema que muchas veces puede desembocar en auto motivación o exceso de retroalimentación que pudiera terminar desgastando relacionamiento.

Párrafo aparte para el teletrabajo y su impacto tanto en los decisores de las estrategias como en los empleados. Si bien este punto es tratado diferencialmente, el costo de implementar un modelo total de teletrabajo tiene un impacto “negativo” en la psicología de los empleados, fundamentalmente en el desarrollo de vínculos fuertes entre pares y en el sentido de pertenencia a la organización.

Con respecto a la “P” de Promoción, puede identificarse a través del estudio del caso, que es la variable más débil y que más trabajo se está intentando hacer desde People en Tiendanube, es decir, los productos ofrecidos a los empleados están, pero muchas veces no son conocidos o no son visto como un diferencial relevante. La promoción está enfocada principalmente en generar awareness de la marca empleadora, es decir, poner en más conocimiento a todos los colaboradores los beneficios de trabajar en Tiendanube. Esta promoción es realizada a través de: documentos internos compartidos, sitio web institucional, mensajes automáticos por Slack y charlas uno a uno con People Partners.

En último lugar, para la “P” de Plaza, cabe mencionar que la modalidad de total teletrabajo tiene su impacto, tanto con vista en la organización como los empleados. Se puede decir que los lugares o canales donde Tiendanube pone a disposición sus productos son: las personas de People en contacto directo con todos los empleados, los líderes como encargados de hacer fluir la información, las instancias de “All-Hands” mensuales, mensajes programados en Slack y la nueva adquisición del bot llamado “Nubia” que interactúa con inteligencia artificial y recopila información. Adicionalmente, y en menor medida, las instancias presenciales en la oficina de Tiendanube aparecen como otro canal disponible.

Figura 11. Modelo de Marketing Mix Interno aplicado a Tiendanube



Nota. Modelo de marketing interno en el mix de servicios aplicado a Tiendanube, en base a las observaciones, encuestas y entrevistas. Adaptación propia.

El liderazgo es un punto fuerte al que Tiendanube le dedica expresamente mucho tiempo y dinero, ya que se lo identifica como puentes fundamentales entre los altos mandos y los empleados. El alto nivel de liderazgo de la compañía identifica a los líderes intermedios como un socio clave y estratégico para la implementación y comunicación asertiva de las estrategias de endomarketing diseñadas.

El trabajo del líder no es algo menor, pues tiene que comprender la política diseñada para luego traducirla correctamente a su equipo y adaptarla a las necesidades de cada uno; si las estrategias son las mejores del mercado pero los líderes no son capaces luego de implementarlas en el equipo para el trabajo diario, todo habrá sido en vano. En Tiendanube, para minimizar esto, existen una serie de herramientas utilizadas en conjunto con el liderazgo.

El elemento más útil, y sencillo a la vez, es la transparencia hacia todos los niveles. En Tiendanube todo el mundo tiene acceso a la misma información, nada se oculta y todos pueden opinar al respecto. Un ejemplo claro y palpable de esto son las instancias de “All-Hands” donde el CEO hace un balance a mes cerrado y existe un espacio también para

preguntas y respuestas. Esto tiene impacto directo en el liderazgo, facilitándole la tarea y otorgándole credibilidad y confianza por parte de todos.

De igual manera pero no tan sencillo, el rol de los People Partners es vital, ya que es un acompañamiento constante a todo líder de la compañía, garantizando que la estrategia y cultura macro se transmita correctamente de manera micro a los equipos. Son perfiles con gran escucha activa y gran poder de persuasión, que se involucran en la diaria y en general conocen personalmente a todo el equipo. Además, contribuyen para potenciar y capacitar al líder en cuestión.

Tiendanube debe prestar especial atención al nivel y la preparación de algunos líderes, ya que tanto del lado de los empleados como del alto mando de la compañía, se identifica que algunos perfiles se convirtieron en empleados sin tener toda la capacidad desarrollada, y esto puede afectar muy negativamente en el equipo, provocando desmotivación temprana. Este es uno de los principales motivos de salida de las personas de Tiendanube y la compañía no está conforme con esto; el tiempo es tirano y se necesitan extraer buenos resultados por parte de los líderes rápidamente.

El abordaje del teletrabajo es otro asunto interesante para analizar de manera aparte. Continuando con mi propia apreciación, si bien la decisión de implementar este modelo de trabajo llegó para quedarse a partir de la Pandemia por COVID-19, en Tiendanube pueden percibirse efectos negativos a mediano y largo plazo que empiezan a ser cada vez más notorios.

Lo que a priori pareciera ser un beneficio muy interesante para el empleado de Tiendanube, sabiendo que podrá gastar menos plata y tiempo en trasladarse, compartir más tiempo con la familia o incluso poder trabajar desde diferentes regiones del país en cuestión, los mismos empleados comienzan a levantar la mano e identificar algunos elementos negativos para su trabajo diario.

Todos están de acuerdo en teletrabajar, el problema quizás radica en la periodicidad con que ocurren las instancias presenciales para trabajar físicamente juntos, que a veces nunca ocurren. Y, si bien la organización promueve actividades de construcción de equipo o generación de vínculos, nada de esto parece poder suplantar las instancias presenciales que unen a los seres humanos. Nadie parece haberle encontrado la vuelta a esto pero, ya a más de 2 años de teletrabajo provocado por la pandemia, las consecuencias comienzan a aparecer y esto empieza a atentar contra el endomarketing de las organizaciones.

6. Conclusiones y consideraciones finales

Concluyendo este viaje de aprendizaje que mencioné al principio de este trabajo, quisiera hacer algunas reflexiones finales del mismo, teniendo en cuenta todo el marco teórico aprendido sobre el endomarketing y sus implicancias, sumado al contexto de la compañía Tiendanube.

Antes que nada, es fundamental reparar en la importancia que tiene el empleado de una compañía, no solo como su activo más importante para poder alcanzar las ganancias deseadas, sino también como un socio estratégico para implementar dichas estrategias. Mencionado esto, toda compañía que repare en aquello, debe tener analizada y desarrollada una correcta estrategia de endomarketing o marketing interno identificando cada elemento del sistema, con objetivos claros y asequibles.

Tiendanube pareciera aproximarse a un gran ejemplo dentro del campo del endomarketing, teniendo claro cuáles son los productos que ofrece, a quiénes y cómo los entrega. La inversión destinada al área de recursos humanos y el tiempo dedicado en prácticas de comunicación interna son algunos ejemplos que demuestran el interés genuino de fidelizar al cliente interno. Esto el cliente lo percibe, traduciéndose en lo que se observó en las encuestas anónimas de clima laboral y los sondeos libres a través de internet por parte de ex empleados. Creo que, en líneas generales, estas alineaciones y estrategias macro están presentes, pero falta encuadrarlas en un marco más formal y documentado, quizás más por escasez de tiempo que por otra cosa.

En la segmentación de su público objetivo es donde veo una gran oportunidad de mejora para la compañía. Actualmente, se observa una división bien básica por puesto de trabajo tecnológico o no tecnológico, a sabiendas que el mercado laboral funciona diferente para cada uno. Eso es correcto, sin embargo, considero que esas segmentaciones deben ser más minuciosas, identificando nuevos clusters y sus comportamientos de manera tal de sacar accionables para cada uno. Por ejemplo, los empleados de más antigüedad que ingresaron a trabajar antes de la pandemia y los que ingresaron después ya cuando la compañía era reconocida y exitosa.

En este ejemplo, me pregunto: ¿Qué estrategias se podrían adoptar de diferentes para cada uno? ¿Cómo se mantienen motivados y empoderados los más antiguos? ¿De qué manera se logra que convivan dos perfiles tan diferentes? ¿Se podrían identificar estos grupos fácilmente?. Opino que estas son preguntas que constantemente debe hacerse el grupo decisor (People y C-Levels), planificadas y documentadas. En el fondo, el “error” sería que se le ofrezca lo mismo o de la misma manera a todo cliente interno cuando en realidad son dos perfiles bien diferenciados.

Otro ejemplo es lo que sucede con el liderazgo, líderes que se formaron como tales en Tiendanube y otros que ingresaron de otras compañías con más experiencia en el rol, o líderes con un perfil claramente más duro y analítico y otros con perfiles predominantes blandos. En relación al liderazgo, para un modelo de endomarketing, es un actor fundamental, ya que es el socio principal del alto mando de la empresa en la implementación y recopilación de feedback en el endomarketing.

Identifico, en términos generales, un buen trabajo en cuanto al acompañamiento y desarrollo por parte de People, involucrándose y ayudando a poder traducir las estrategias generales de la compañía a las particulares del equipo. Existen entrenamientos y capacitaciones

confeccionados periódicamente y un proceso de onboarding especial para líderes, implementado recientemente con buenos resultados. La oportunidad de mejora quizás está en hacer relacionarse y convivir entre sí a los líderes de diferentes áreas, sobre todo a aquellos con perfiles bien opuestos, para que sirva como una especie de entrenamientos donde cada uno pueda llevarse habilidades nuevas.

En línea con el ejemplo de segmentación brindado anteriormente, hay que mencionar a la pandemia, como ya se mencionó fue un hito fundamental en la historia de Tiendanube. A modo sintético, me gustaría mencionar dos efectos principales que aquella tuvo en la compañía en relación al endomarketing, efectos que hoy se están apreciando en mayor medida.

El primer e inmediato efecto fue el período de bonanza económica que generó la pandemia durante 2020 y 2021, año además donde recibió la inversión más alta de todas para convertirse en unicornio argentino. Concluyo que, por falta de expertise y experiencia del liderazgo alto de la compañía, se tomaron una serie de decisiones que hoy terminan afectando de alguna manera al endomarketing, cuya mitigación no pareciera estar bien estructurada. Me refiero a: crecimiento porcentual de la plantilla superior al crecimiento económico de la empresa, desmesurado proceso de selección sin tener en cuenta los perfiles de empleados buscados o mismo escasez de líderes para poder dar abasto a la cantidad total de empleados.

El segundo efecto, que no podemos dejar de mencionar y que aún hay pocos estudios al respecto de su consecuencia, es la cuarentena y su posterior adopción del modelo de teletrabajo total para el caso de Tiendanube. Dejando de lado los elementos positivos que aporta el modelo, por el otro lado, empiezan a surgir variables negativas en el empleado, focalizadas principalmente en la comunicación y las relaciones humanas. Tiendanube, si bien ofrece su oficina física en Buenos Aires, se desliga un poco de este tema, transfiriendo a los líderes de cada área el compromiso, cuando creo que debiera existir una política más macro e integradora de todas las áreas.

A modo de conclusión final de este trabajo, pude explorar otra faceta del marketing, a través de Tiendanube, en la cual no estoy para nada acostumbrado a trabajar, pero que a la vez comparte muchísimas cosas con lo que conocemos como el marketing tradicional. Hacer y diseñar marketing externo nos otorga una gran base para poder hacer marketing interno, al fin y al cabo sin cliente interno no hay externo, y viceversa.

Considero que todo líder en una compañía debiera hacer un cambio de mentalidad, no pensar al empleado como un recurso que entrega un trabajo a cambio de un salario, es mucho más profundo que eso y requiere el mismo tiempo y esfuerzo que se utiliza para analizar al cliente para que nos consuma un producto o servicio. Estoy convencido que si trabajamos en esto (con todas las grandes aristas que tiene), de a poco el empleado se irá convirtiendo en un socio estratégico para lograr que el cliente final consuma y traiga beneficios económicos a la compañía.

Contento y satisfecho, culmino mi trabajo de investigación, convencido de que pude cumplir con mi objetivo fundamental del mismo: poder generar y disponibilizar información relevante con respecto al endomarketing de las organizaciones, de vital importancia para todas las empresas de tecnología, pero de igual manera para el resto, entendiéndose al empleado como el recurso más valioso e importante para alcanzar las metas estratégicas de la compañía.

7. Referencias bibliográficas

- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. The Chartered Institute of Marketing.
- Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. European Journal of Marketing.
- Allen, T. & Shockley, K. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Physiological Science in the Public Interest*.
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E. & Polakova, M. (2016). *How far is contact and employee telework implemented in SMEs and large enterprises?.* Social and Behavioral Sciences.
- Basaran, R. (2021). *Employee experience management*. Istanbul Kent University.
- Beechler, S. & Woodward, I. (2009). *The global war for talent*. Fox School Business.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro, A. (2020). *Teleworking in the context of the Covid-19 crisis*. Sustainability Magazine.
- Catana, S., Toma, S., Imbrisca, C. & Burcea, M. (2022). *Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the romanian graduate employees*. Frontiers in Psychology.
- Conger, J. (2015). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting*. Academy of Management.
- De Bruin, L., Lombard, M. & Heydenrych, C. (2021). *The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction: A conventional banking perspective*. Cogent Business & Management.
- Dos Santos, V., Morais, G., Sabina, L. & Goncalves, C. (2017). *E-Commerce: A short history follow-up on possible trends*. International Journal of Business Communication.
- Fairweather, N. (1999). *Surveillance in employment: The case of teleworking*. Journal of Business Ethics.
- Fangfang, Z. (2018). *Employee transition and future outlook: Evolution from employee 1.0 to employee 4.0*. China Economist.
- Fundadores Podcasts (2021). *Entrevista con Santiago Sosa CEO de Tiendanube | Fundadores Podcast ep. 32*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZlkY-J-JFhQ&t=146s>
- Hallowell, R. (1996). *The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: An empirical study*. Harvard Business School.

- Huang, Y. (2019). *Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization and extension*. Journal of Relationship Marketing.
- King, K. (2015). *The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time*. London School of Economics and Political Science.
- Merriman, K. (2017). *Valuation of human capital: Quantifying the importance of an assembled workforce*. Palgrave Macmillan.
- Onyemaechi, U. & Emmanuel, U. (2018). *Impact of telecommuting on employees' performance*. Journal of Economics and Management Sciences.
- Otto, R., Allpaca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Esan Ediciones.
- Pineda, D. (2015). *Startups: Tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial*. Revista Contexto.
- Quiroga, M. (2021). *The global office: A new opportunity for the City of Buenos Aires?*. Harvard Business School.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. The Journal of services marketing.
- Rincón, J. (2018). *La guerra por el talento*.
- Salgado, K., Flegl, M. & Fejfarová, M. (2020). *Factors affecting talent retention in tech start-ups*.
- Smith, S., Patmos, A. & Pitts, M. (2015). *Communication and teleworking: a study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees*. International Journal of Business Communication.
- Tian, Y. (2007). *History of e-commerce*. University of Missouri.
- Tiendanube (2022). *Nube Commerce: Informe anual de comercio electrónico durante 2021 y perspectivas para 2022*. Tiendanube.
- Tiendanube.(2022).¿Quiénes somos? Historia. <https://www.tiendanube.com/prensa/compania>
- Veiga, J. & Golden, T. (2005). *The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings*. Journal of Management.
- Warf, B. (2009). *Diverse spatialities of the Latin America and Caribbean internet*. University of Texas Press.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. & Van Dick, R. (2009). *The role of leaders in internal marketing*. American Marketing Association.

8. Anexos

A continuación, se adjuntan las transcripciones de las entrevistas en profundidad realizadas a los miembros de Tiendanube.

E1. Eleftheria Digentiki

1) ¿Qué entiendes por estrategias de endomarketing?

A) Lo primero que se me viene a la mente es la comunicación a las personas que tenemos adentro.

2) ¿Cómo es hoy la estrategia de endomarketing de Tiendanube?

A) No tenemos propiamente definida la estrategia de endomarketing. Pienso en dos cosas: por un lado la comunicación es muy pautada en nuestros principios culturales aunque no sé si es estrategia. Esa comunicación es por niveles de grupos: para la compañía toda (All Hands - Canales de Slack más globales), para diferentes grupos (managers - liderazgo más senior), y comunicación que no está centralizada sino que más orgánica y viene aconteciendo en el día a día por las propias relaciones de trabajo. Esta última es la más importante de todas. Defender todo desde nuestros principios culturales

3) ¿Qué pasa si la estrategia de endomarketing solo queda en People?

A) La verdad que esto ya lo vi muchas veces en mi experiencia laboral, muere con People (RRHH). Creo que si lo dejas solo con People es una certeza que no va a funcionar, hay estudios que demuestran que los mensajes más relevantes para las personas son sus managers, donde tiene relación más próxima. Si el manager dice una cosa y el CEO dice otra, me confunde y me desmotiva, el CEO no me conoce, no sabe mis gustos, no tiene porque hacerlo, el que tiene que hacerlo es el manager. Es una cuestión importante de credibilidad.

Los managers son una forma de distribución de las principales estrategias que pensamos desde People y los C Levels. Esto sólo acontece cuando la gente lo valora y cree en su líder. Yo vine porque en TN se valoran los principios culturales y le damos mucha relevancia, sino no asumía mi rol.

4) ¿Qué 2 o 3 focos hay hoy en día de trabajo en People?

A) La prioridad principal hoy es la misma de TN, no puede ser diferente, es aumentar la productividad, no podemos estar en otra cosa. El CPO no puede tener una agenda o prioridad diferente al CEO, tienen que ser iguales, yo creo eso. Entonces me gustaría hacer más cosas quizás pero tengo que alinearme con el objetivo macro de hoy de la compañía, y contribuir a lograr eso.

5) ¿Cómo hace People para trabajar en productividad?

A) Esto es importante entender que People no hace una sola cosa, hay que bajar a las diferentes áreas que hay en People porque cada una tiene una función bien diferente, ahora hay un freeze de contrataciones, por ejemplo.

Talent Acquisition se encarga de traer al mejor recurso para lo que necesitamos

People Partners acompañan a los líderes para hacer mejor el trabajo día a día, entrenamientos, relevar casos, etc.

People Analytics es recolectar y analizar información para tomar decisiones

People Experience la idea es tener el camino del empleado, optimizarlo y dejar lo que entregue valor a la compañía.

Después hay cosas más cross, donde las personas están alocadas, donde traer más retorno, si tenemos la gente con skills, como desarrollarlas, etc.

6) ¿Cómo sentís que se comunicó algo tan relevante como la productividad?

A) Me quedan algunas sensaciones, tenemos un estilo de comunicación muy bien direccionado y directo, y es bien intencionado, no hay nada dañino, viene de un lugar muy bueno, transparencia y responsabilidad para todos, les damos a todos las sensaciones de que cada uno está empoderado, es dueño de sí mismo. Pero, al mismo tiempo, veo que nuestra compañía creció mucho y tenemos personas diferentes niveles de convicción y mucha variedad. Podemos mejorar mucho para que los mensajes lleguen mejor, llegan bien a los que tienen más experiencia y más contexto, pero para alguien por ahí más nuevo o con un perfil más junior es más difícil de tomarlo, suele pasar, capaz porque vivió situaciones malas previamente. Es una maduración que tenemos que hacer como compañía, hace poco tiempo que somos grandes como compañía y con tanta diversidad de perfiles.

No podemos ser diferentes según la circunstancia, perdemos la esencia. Necesitamos a las personas que comprendan nuestros valores y para que estén alineadas, sino, hay muchas otras empresas, es importante que sea una relación.

La comunicación de los managers es clave, porque decodifican la estrategia general y lo traducen a eso a cada colaborador, diferente para cada uno, sin perder la esencia, escuchando a todo su equipo. Ejemplo con Caro de Support que hace ese trabajo.

7) ¿Cómo accionamos con satisfacción del empleado, empoderamiento y orientación al cliente?

A) Tiendanube trabaja día a día para lograr empoderamiento en los empleados, es importante porque te lleva a tener buenos resultados y entregables, que es lo que se mide de cada uno. Lo ideal sería que todas las decisiones se tomen en el nivel más bajo posible. Ahora, ¿qué necesita cada persona para lograrlo? Necesita acceso a la información, de la misma manera de todos, y ahí cumplimos porque somos transparentes, le damos acceso a todo, en un grado muy mayor. Y también necesita saber en la dirección que vamos, el norte global, nosotros la compartimos, pero creo que podemos mejorar en la manera de contarlo, prolijidad en la comunicación, contar el porqué para qué y el logro final de todos.

Lo otro importante es la tolerancia al error, no pretendemos que todos sepan todo, que aprendan y sigan adelante, por eso también fomentamos esto en la cultura implícita. No tenemos el paso a paso ni la solución mágica, lo ideal es acertar más de lo que erramos.

Muchas veces sí escuché que no damos autonomía, y yo creo que esta crítica viene porque estamos muy atrás de las cosas, queremos entender el porqué, iterar y mejorar, entonces los toman como que les estamos encima (sobre todo en los más seniors) que no están acostumbradas a tener este acostumbramiento a la mejora.

8) ¿Qué es la cultura Nube?

A) Yo amo y el principal motivo por el que vine acá, es por la cultura Nube. Dos cosas que son muy fundamentales: el verdadero compromiso por la misión de la compañía y entender que todas nuestras acciones tienen impacto en los emprendedores. No veo personas mal intencionadas, no duran, las que están quieren hacer el bien e impactar positivamente en el equipo. La segunda cosa es la cuestión de transparencia, mayor que esto, es como que esperamos lo mejor de todos ellos.

9) ¿Qué herramientas tenemos hoy para retener al empleado?

A) En TN creemos mucho en la motivación intrínseca y extrínseca. La extrínseca viene de afuera de la persona, un sueldo, beneficios, etc. A pesar de que somos buenos en esto, no queremos gente que se quede solo por eso, porque es una relación poco sólida y es muy fácil que se vaya, no es nuestro target. La intrínseca es lo que nos importa (autonomía del empleado), que a las personas les da motivación y satisfacción lo que hacen, entendiendo el propósito (mencionado anteriormente). Toda nuestra oferta está alrededor de eso, claramente. Las personas quieren entender por qué hacen lo que hacen, qué fin tiene, no solo porque me pagan, eso es una relación a corto plazo, tiene que haber más propósito y creatividad, sin hacer lo mismo siempre, aprendiendo y construyendo cosas nuevas.

Entrenamientos estamos haciendo poco, aplicando la regla del 70-20-10, 10 oficial, 20 con interacciones FB y 70 aprender en el trabajo. Aprendizaje y autonomía es clave, esto ya lo hablamos, pero es fundamental.

10) ¿Cómo influye la modalidad de teletrabajo?

A) El remoto es el presente y futuro pero SI influye, lo que importa es compartir con los compañeros, compartir instancias y construir espacios para que favorezca esto. Por otro lado, es verdad que el sentimiento de pertenencia buscado es algo que se tiene que construir y demora tiempo, y el teletrabajo hace que se demore más, pero se puede, con trabajo. No lo veo imposible pero necesitamos conocer a los demás, como los otros trabajan, mostrar afecto y en esto no estamos haciendo un trabajo muy completo, podemos ser mejores. Por otro lado, el presencial no puede hacer que 1000 personas se conozcan y se lleven bien, al final termina siendo lo mismo, el remoto es más distante pero más democrático. Tenemos poca experiencia en remoto, hay mucho que aprender

11) ¿Qué factores externos influyen?

A) Ahora la guerra por el talento es real, ya no es más el mercado de argentina, es el mercado global, pero el mismo mercado regula todo es el juez supremo y nos castiga si hacemos las cosas mal

E2. Sabrina Bettiol

1) ¿Qué entendemos por endomarketing?

A) Nunca había escuchado esa palabra, después lo conecté con beneficios y propuesta de valor para el colaborador, ese es como la palabra que a mí me sonaba familiar en mi registro, en mis recuerdos, así es que eso Bru.

2) ¿Qué estrategias tenemos de endomarketing desde la captación hasta que se va de la compañía?

A) Como People, tenemos impacto directa que la propuesta de valor, en eso que le decimos a la gente sea real, pase verdaderamente, la gente lo viva. Tenemos el desafío y la obligación de hacer un buen diseño, contarlos bien y hacerlo real. Pero, a la vez, no depende solo de Recursos Humanos, sino que todos los que llegan y los que hacemos esto. Eso como aspecto más amplio de RRHH. Desde mi rol, impacto directamente en eso, porque tengo contacto directo con los líderes, que son los que generan experiencia en los colaboradores, los líderes como gestores de experiencia de sus equipos. Entonces, creo que tengo impacto directo en hacer realidad las políticas y las prácticas de la organización en poder crearlas si no están, en poder customizarlas, ajustarlas si hay que hacerlo, y también creo desde mi rol que es más soft, más de acompañamiento desde el coaching de los líderes, creo que también es un agregado de valor distinto al que puede tener mi rol en otras empresas porque es un rol más táctico, más técnico y acá no es tan así porque no hay tanto proceso. Eso termina siendo una diferencia en la posibilidad de aprender de los líderes y eso forma parte de la propuesta de valor de Tiendanube.

3) ¿Cuál es el rol de los líderes en Endomarketing?

A) Para mí los líderes tienen un rol clave para la construcción de la estrategia de la compañía pero también de la traducción de esa estrategia para sus equipos. Hay una parte que es más dura y de negocio y de entendimiento de negocio y hay una parte más soft de inspiración para ese equipo al que lideran, de generación de valor en el equipo y con el equipo, entonces nada, forman parte de un engranaje pero están en el medio, no da lo mismo, no está en una de las puntas, es el que posibilita que la cosa pase, entonces si yo como compañía propongo políticas pero si el líder no nos compra, ese líder puede tirar por la borda una política o un beneficio de la compañía, en ese punto es clave, son los que terminan haciendo realidad la propuesta de valor que se diseña más macro.

4) ¿Qué ocurre en la realidad con los líderes?

A) Tenemos una población grande de líderes que por primera vez están jugando una posición de liderazgo, entonces están aprendiendo a ser líderes, se están desarrollando y a veces no ven impacto que tiene la posición, que es normal, es natural, se juega un rol más táctico más operativo y no tanto desde la inspiración, de esta parte más soft de desarrollar a otros, del líder desarrollador. Creo que tenemos una población alta de líderes nuevos, líderes que su única experiencia laboral es en Tiendanube y entonces están aprendiendo a ser líderes en el único contexto que conocen y puede que ahí se pierda un poco esto que te decía antes que son clave en posibilitar aprendizaje en los equipos que lideran. Por otro lado, veo líderes que vienen de afuera que tienen trayectoria en otras compañías como líderes que a veces se chocan con el seniority que encuentran en otros líderes que terminan siendo pares o terminan reportando, tenemos que seguir trabajando en cómo interactúan estas dos poblaciones de líderes porque al final del día el colaborador termina viendo lo que hacen sus líderes, la coherencia que hay entre esos lugares. La teoría dice que las personas se van por los líderes, no por la empresa, yo a eso no lo estoy viendo en los equipos que acompaño en Tiendanube, dicen que se van porque no ven posibilidades de desarrollo, no por el líder. Pero, juntando

todo lo que te estoy diciendo, eso de que hay muchos líderes nuevos, de forma indirecta, son personas que nos están dejando posiblemente porque no encontraron en esos líderes posibilitadores de aprendizaje y desarrollo más allá de un plan de carrera.

5) ¿Qué herramientas usamos para llevar a cabo las estrategias de endomarketing?

A) Lo que es el trabajo por objetivos, es el entender que vos tenes autonomía y libertad pero eso tiene que convivir con los acuerdos que hiciste, dijiste que ibas a hacer esto, tenes que hacerlo, cómo, cuándo y dónde vos quieras. Eso forma parte de esta propuesta de valor fuerte para con el empleado. El trabajo en remoto sin obligación de nada y después el empuje y la búsqueda de mejora continua, la búsqueda de la excelencia y tener el error como parte natural de esa búsqueda, es más intangible pero hace al todo. Después si pienso en los más concretos: la obra social y el ajuste mensual de indexación mensual por inflación.

6) ¿Cómo atenta el teletrabajo con el endomarketing?

A) Mirá, yo creo que tiene mucho que ver que atente o no atente contra las preferencias de trabajo que tiene cada persona que trabaje en esta modalidad, entra mucho en juego la experiencia previa de la persona y los intereses profesionales o de carrera. Además, importa la demanda y la realidad de vida de esas personas. Si estás estudiando o tenes familia, a eso me refiero. Yo, personalmente, que voy a cumplir un año en Tiendanube, no lo puedo creer, yo solo conozco a dos personas cuando antes trabajaba de 9 a 18 y conociendo a las 100 personas. Hoy logré objetivos concretos, generé vínculos y todo trabajando remoto, de todas maneras, me encantaría conocer a las personas, o sea, se puede pero a mí me gustaría elegir ir a la oficina por ejemplo una vez cada quince días. La respuesta sería: sí se puede, a algunas les cuesta más que a otras y no es un obstáculo para construir, no es un obstáculo, y no sé si hay una respuesta que sea genérica porque tenes gente que si tiene que ir a trabajar a la oficina se va a trabajar a otro lugar que trabaje remoto, otros que irían más seguido, etc. En general, la diferencia la hace el poder elegir lo que uno quiere hacer, si quieres ir o no quieres ir. Yo, por ejemplo, estando a distancia en otra provincia estoy limitada porque no hay budget para esto, pero quienes están en Buenos Aires tienen más fácil poder elegir, eso hace la diferencia, poder elegir.

7) ¿Qué es lo que peor ejecutamos desde People de endomarketing?

A) Lo que más oportunidad de mejora tiene es todo lo relativo a procesos, mejorar un poco los procesos sin burocratizarlos pero sí que haya un poco más de orden, de transparencia, pensando en los procesos por ejemplo con TA en las búsquedas internas, las selecciones, la claridad, la comunicación, por qué elegimos a una persona y no a otra, ahí tenemos oportunidad de mejora que hacen a la propuesta de valor del endomarketing. También tenemos un pain en la comunicación interna, desde mi punto de vista, de tener una sola herramienta que cumpla con todas las funciones, como es Slack, acá está todo en Slack pero podría ser mejor.

8) ¿Qué es lo que mejor ejecutamos desde People de endomarketing?

A) Somos buenos en empoderar a las personas, en que las personas que están en Tiendanube crecen, desarrollan y aprenden, no hay forma que no te deje en mejores condiciones de las que llegaste, no hay manera, salvo que no quieras.

9) ¿Crees que el empleado promedio de Tiendanube valora esas cosas?

A) Sé que el empleado critica mucho la comunicación interna, hay oportunidad de mejora. También llegan críticas de cómo manejamos los procesos de selección interna. Creo que las personas que se van, se van con cierto dolor por no haber podido crecer, crecer al nivel de posición, no necesariamente a nivel de desarrollo o perfil técnico o capacitarse en, pero ahí no tengo tan claro si hay una mirada como así tan positiva como te la conté, no lo percibo, tengo dudas.

10) ¿Por qué las personas no perciben lo mismo? ¿En qué fallamos?

A) Se me vienen entrevistas de salida, las personas sí registra que aprendieron, lo que pasa quizás es que entran en juego las expectativas que tenían las personas relacionadas a ese engordar un perfil y ahí en el contexto en el que estamos, en que las estructuras se están achicando, ese engordar perfil no se refleja materializado en una posición de mayor jerarquía. Por ahí las personas valoran que aprendieron pero no sienten que eso se materialice en una mejora de salario o mejor posición, ni tampoco tengo tan claro ni proyección de cuándo eso podría pasar. Eso no está mal, lo que está mal es prometerle a la gente algo que no podemos cumplir, lo otro no está ni mal ni bien, porque tienen que ver con las expectativas de carrera y tiempos que cada uno tiene. Si vos tenías chipeado cambiar de posición y eso la empresa no te lo puede dar en el tiempo que lo necesitas, no estamos coincidiendo en tiempo ni en forma, mi mensaje sería hagamos lo mejor que podamos juntos, que esto nos sirva a los dos y nos deje mejor a los dos. Ahora, si yo como empresa en mi propuesta de valor, en mi endomarketing, yo te digo que vas a poder crecer rápido y bla bla y después no lo cumplo, eso estaría mal.

11) ¿Qué error cometemos en TA?

A) Algunas personas dicen que prometemos cosas que no terminamos cumpliendo. Mi mirada está sesgada por los equipos comerciales que acompaño, entonces lo que yo te cuento no sé si representa al total de los empleados de Tiendanube. Y donde tengo mucha más información es en Support por la cantidad de personas que hay y sus líderes, es por el volumen de empleados.

12) ¿Cómo sentís que va evolucionando el endomarketing?

A) Antes había un plan que era para todo el año y a fin del año anterior ya sabías los focos, ejes y bla bla bla y la gente era como la misma si se quiere, la población de la empresa tenía los mismos intereses, los mismos gustos, los beneficios no eran tan segmentados, estoy pensando en mi empresa anterior. Creo que con el paso de los años, es difícil planificar y sostener un plan tanto tiempo, hay que tener dos o tres palabras claves, pero el plan cambiará muchas veces y requiere al profesional de recursos humanos mucha más flexibilidad de lo que se necesitaba años atrás, o sea, flexibilidad, gestión del cambio, darse vuelta rápido e ir.

13) ¿Qué provoca los cambios en el endomarketing?

A) Porque el mundo del trabajo y en el que vivimos tiene una velocidad diferente y las organizaciones las hacemos las personas y entonces es como que todo va de la mano. En

recursos humanos hay una velocidad del negocio, de prácticas de consumo que van cambiando mucho, que cambian con mucha rapidez. El impacto de la tecnología también ayuda a que accedemos a la información más rápido, tiene que haber una relación en la inmediatez que nos da la tecnología. Creo que de alguna forma termina impactando en la inmediatez que pretendemos en la construcción de vínculos y ahí metemos la pata, porque hay cosas que precisan tiempo, no pueden ser tan rápidas (la creación de vínculos). Recursos humanos se fue flexibilizando en el buen sentido de la palabra y fue también trayendo al frente como un mensaje de productividad que antes no estaba, necesitamos resultados a través de las personas, yo no lo tenía tan claro diez años atrás y el equilibrio del cuidado de las personas. Hay empresas que por cuidar a las personas terminan demorando mucho y otras que por tener resultados se olvidan un poco del cuidado de las personas.

14) ¿Qué ves al futuro como desafíos de endomarketing?

A) Lo primero que me viene a la mente es la palabra cambio, una gestión bien descentralizada en el sentido de cómo desde recursos humanos promovemos que cada persona que trabaja para la compañía sea dueña de lo que está haciendo, cómo generar ese pensamiento en cada persona, gestión descentralizada, que no dependa de vos como recurso humano. Creo que va por ese lado porque de nuevo, el trabajar a distancia, la velocidad con la que la información fluye, la accesibilidad desde diferentes lugares en cómo podemos ser influenciados de diferentes formas, creo que lo que nos queda es robustecer en las personas que están trabajando, robustecer empoderando, dando herramientas, no convencerlo, no doblegarla, me imagino eso y eso requiere flexibilidad y adaptabilidad, tantas estrategias como personas tengas.

15) ¿Cómo sabemos si estamos siendo efectivos en las estrategias?

A) Las encuestas de clima son un termómetro de la situación con los empleados, pensando en las sentencias tipo: “me siento bien remunerado en relación al trabajo que hago”, “tengo la información para lograr tal cosa”. De esa forma, uno puede recuperar eso, pero eso es un número. Pero algo muy importante es el boca a boca, el NPS del empleado, también es un número pero tiene un análisis más cualitativo atrás. Se me ocurre eso, o sino campañas específicas para algo más específico, si pienso en algo más genérico es eso. Otra forma que se me ocurre ahora es las publicaciones que hacen las personas en sus redes sociales sin que la empresa haya pedido que la hagan, que sean voluntarios, por decisión propia, eso sería una forma más abstracta y más cualitativa de medir pero termina siendo la más genuina y real de medir para saber cuánto está impactando ese endomarketing en esa persona.

16) ¿Cuál es el empleado modelo para vos?

A) Para mí, es aquel que disfruta todo lo que hace, que encuentra sentido en eso que hace, que conecta a otras personas en lograr ese resultado deseado, claramente, que puede entregar resultados, que puede mostrar el ROI de eso. Sobre todo es una persona que aprende y que está dispuesta a aprender, que tiene ganas de aprender, que tiene actitud para eso, está abierta para eso. Clave esto último, la persona que la tiene súper clara en algo y es especialista en algo técnicamente, no sirve hoy en el mercado, cambia todo muy rápido y si la persona no tiene esas más soft skills de poder acomodarse, de ser flexible, queda obsoleto y queda viejo.

17) ¿Qué reflexión te queda de la entrevista como reflexión final?

A) Me quedé pensando en esto de los líderes, que las personas no se van por los líderes sino por la empresa, me quedé reflexionando en eso mientras hablaba con vos. ¿Será que indirectamente sí se están yendo por los líderes y se cumple la teoría a nivel mercado? No sé, no estoy segura, yo lo venía leyendo al revés pero ahora me quedo pensando que quizás indirectamente sí. Y además, mi sensación es que a nivel de endomarketing comparado de donde vengo no tenemos mucho acá, yo vengo de Naranja la tarjeta, por ejemplo fue Great Place To Work muchos años y mucho de lo que había ahí era propuesta de valor, era beneficios, acá no es que no se hace porque no se quiere o porque hay una negación a algo, no se hace por diseño, y eso me encanta. Digo, hay una justificación que para mí forma parte de la propuesta de valor.

E3. Leila Mancevich

1) ¿Qué te generó la palabra endomarketing?

A) A mí me generó recordar a una conclusión en una reunión de People que es el hecho de decir tenemos un montón de cosas re interesantes re copadas dentro de Tiendanube en cuanto a la forma de trabajo, a los beneficios que damos y también por nuestra cultura no hacemos autobombo de eso y ahí es donde muchas veces está la falla en el sentido de no darle visibilidad o que personas que quizás cuando es su primer trabajo lo tomen como algo habitual cuando en realidad es algo diferente a lo que en general van a encontrar en otras empresas, yo siento más eso, por nuestra cultura no le damos tanta visibilidad, algo que ocurre y cuidamos que suceda pero endomarketing como tal no existe, en el sentido de armar posteos sobre cómo nosotros trabajamos, no es una prioridad nuestra, podría estar bueno en algún punto que lo sea.

2) ¿Qué impacto tiene la manera en que manejamos el endomarketing?

A) Yo creo que impacta en el hecho de que para algunas posiciones nos sea más difícil conseguir recursos, personas. Creo que desde Tiendanube se transformó en unicornio, tuvimos cada vez mayor facilidad para llegar a nuevas personas que queríamos que se sumen al equipo, pero la realidad es que muchas de las bondades de nuestra forma de trabajo, las personas no las conocen mucho antes de sumarse a Tiendanube, las conocen cuando ya están en el onboarding, por ejemplo: “qué bien Lei que yo acá no estoy corriendo haciendo proyectos, sino que también paro y pienso si lo que voy a hacer es útil y después ahí actúo”. Esto lo encontrás en todos los onboarding y no es algo que nosotros nos jactemos puertas afuera, como algo que nos diferencia de otras empresas, que al fin y al cabo nos llevó al lugar donde estamos hoy. Sí, creo haberlo escuchado a Santi en alguna charla pero no es algo que nosotros publiquemos en nuestras redes, no es algo que nosotros le vendamos a la persona cuando se suma cuando está en el proceso de selección, aún hay mucho espacio. Por ejemplo, hace poco me enteré cuánto dinero se pone por cada persona por beneficio y yo me quedé como WOW porque hacemos una inversión muy por encima de lo que otras empresas hacen, y eso no es algo que nosotros abramos con todo el equipo, por ejemplo yo no sabía esto.

3) Pensando en el camino del cliente, el camino del empleado completo, ¿en dónde ves que falta?

A) Ser parte de Tiendanube es ser muy crítico. A ver, viendo las mayores dificultades de los equipos con los que trabajo, creo que, por un lado, está como el onboarding que es algo que lo estamos trabajando de cerca en el sentido de empezar a tener un proceso más estructurado para que quede claro para el empleado como al manager las expectativas, cómo podemos decir que eso estuvo cumplido o no y cuáles son las consecuencias tanto de si está cumplido como no, procesos que se desglosen de eso. Después, creo que donde se está haciendo más esfuerzo hoy es en cómo continuas motivando intrínsecamente a una persona que lleva ya bastante tiempo en Tiendanube. Por ejemplo, una persona que ya pasó un año dentro de Tiendanube tiene muchas expectativas de crecimiento, crecimiento y plan de carrera, y creo que el mayor desafío que tenemos hoy es alinear cuáles son las expectativas, qué es lo que nosotros tomamos como plan de carrera, por nuestra cultura. Por ejemplo, no está dentro de nuestras expectativas tener un camino 100% delimitado como sucede en una Big 4 sino que hablamos más del sendero de la carrera, que significa ir tomando diferentes desafíos y tomar responsabilidades mayores, sin que eso por ahí signifique un nombre de un cargo diferente. Entender cómo una persona puede ir generando mayor impacto desde su propio rol o incluso en algunos casos puede haber un cambio de rol pero principalmente cómo haces para que se mantenga motivada.

4) ¿Cómo medimos el éxito del endomarketing?

A) Nuestra métrica más dura dentro del equipo Success es para mí las salidas, cuánto porcentaje tenes de rotación dentro del equipo en un período, esa es nuestra métrica dura. Vemos si hay un problema en uno de nuestros equipos porque aumenta la rotación, siempre buscamos que esté por debajo de 5%, ahora incluso menos en 2,5% por Q y que es algo súper ambicioso. Esa es la métrica que más miramos en People Success, después otra importante es la entrevista de clima en donde también tenes datos con respecto al éxito o no éxito de un equipo en cuanto a la gestión de personas. Después a nivel general, o sea, los otros equipos de People, TA en cuanto a la cantidad de vacantes cerradas y el tiempo que llevó llevar cada una de esas vacantes y también hay otros datos más duros todavía que son cuántas entrevistas te tomó llegar a ese candidato, cuántos contactos tuviste, tasa de respuesta, encuesta de satisfacción del candidato para tener algo más cualitativo. People Experience y Analytics están más a disposición de otros, ahí en esos dos equipos desconozco.

5) ¿Cómo es la estructura de People?

A) Dentro de People tenes: TA que hace selección, People Success que es donde están las People Partners que en el mercado se les dice HRBP, People Analytics que es un área que nos da soporte al resto de People en cuanto a el análisis de los datos duros y métricas que tenemos o ayuda con algunas herramientas más complejas como Sapling o cuando tenemos PR y tenemos que cargar usuarios y por último People Experience que trabaja en el día a día de las necesidades de todas las personas que tenemos en todo el equipo, es el área más cross en cuanto a trabajar todas las necesidades que puedas tener en todo el ciclo, o sea, está desde legajos de personas nuevas hasta poder ser el punto de contacto de IT o Security y están mucho en los procesos administrativos.

6) ¿Cómo influye el teletrabajo en el endomarketing?

A) Yo creo que, por un lado, es una gran ventaja competitiva que nosotros tenemos en relación a otras empresas el hecho de poder ofrecer a las personas que se sumen que puedan trabajar desde cualquier lado full remote. Después sí, lo que creo es que muchas veces y dependiendo de la experiencia previa que tiene esa persona, tenemos algunas oportunidades de mejora en cuanto al teletrabajo, que es el foco de trabajo que tenemos mucho con los líderes, es decir, cómo nosotros transmitimos cultura en los espacios que tenemos sincrónicos, asincrónicos también pero principalmente los sincrónicos. Por ejemplo, cuando uno trabajaba en la oficina tenía la posibilidad de ver nuestra cultura en el día a día ya en la forma en la que trabajábamos, vos ibas a la oficina y era súper silencioso porque se valoraba el foco, no era común estar tanto tiempo en reuniones. Entonces, creo que lo hace más difícil pero no lo hace imposible. Después también un poco con respecto al teletrabajo, creo que muchas veces algunas informaciones se pueden pasar pero justamente tenemos los mecanismos como para contar con por lo menos una bajada de información, un espacio en donde toda la compañía esté alineada como es la All Hands. Obviamente, después la percepción de cada persona puede llegar a ser diferente, pero tenemos algunos mecanismos ya desarrollados para esto, a pesar de estar trabajando todos de forma remota y de diferentes países. Hoy estamos teniendo un equipo mucho más diverso en todo sentido, por ejemplo de dónde son las personas que contratamos, en 2019 todos eran de AMBA salvo tres personas que trabajaban full remote. Hoy tenemos equipo en todas las provincias y eso está muy bueno en cuanto a diversidad de equipo, de ideas.

7) ¿Cuáles son las 2 o 3 estrategias fundamentales de endomarketing?

A) Una es justamente la reducción de turnover o como le llamamos el attrition, es decir, la cantidad de personas que salen de las diferentes áreas del equipo. Para eso, lo que hacemos nosotros por período por Q, que también lo vamos revisando en el medio obvio, son los motivos de salidas de esas personas. Otro punto muy importante es reducir burocracias, o sea, somos un equipo y a la vez reducir burocracia y por otro lado reducir desorganizaciones. Hoy somos una empresa que creció muchísimo y muy rápido y por eso hay muchos procesos que no están claros, y a veces por hacerlos demasiado claros nos pasamos de rosca. Volviendo a reducir el turnover va variando cuáles son las prioridades que nos van dando, porque obviamente cada trimestre vamos a tener mayor porcentaje de alguna situación a atacar, por ejemplo, a principio de año y finales del año pasado, lo que habíamos detectado en las entrevistas de salida de Tech era la necesidad de tener algo atado al dólar porque al equipo le daba mucha más tranquilidad mental por así decir, entonces una vez que resolvemos alguna situación probablemente aparezca otro motivo con mayor peso.

8) ¿Cómo nos comparamos con otros?

A) Esta es una gran falencia que tenemos, yo por lo menos no tengo ninguna visibilidad de si estamos haciendo benchmark con alguna otra empresa, no me suena. Sí, lo hemos hecho con algunas cosas muy particulares como por ejemplo las vacaciones en Brasil que es un tema que queremos sacarle burocracia pero investigando nos encontramos que la legislación de Brasil es muy muy muy burocrática, allá es muy determinado y poco laxo y para algunas

cosas en particular hacemos benchmark pero en el sentido de tu pregunta no es algo que hemos hecho, no lo sé. Por ejemplo, pensar un plan de carrera o desarrollo que es uno de los temas que está tocando a los equipos, no estoy segura de que lo hagamos, no te sabría responder.

9) ¿Qué herramientas tenemos para llevar a cabo las estrategias de endomarketing?

A) La gran herramienta es el feedback, o sea, uno de los puntos que suelen sumar las personas como uno de los factores que notan dentro de la oferta o del valor de Tiendanube es la cultura del feedback, el hecho de poder dar su opinión pero también recibirlo y que ese feedback sea de calidad, que te indique qué es lo que tenés que mejorar, cómo puedes llegar a eso, etc. Otro de los puntos claves para fidelizar al talento es, dentro de ese feedback, que haya reconocimiento del impacto que va generando la persona, no necesariamente a nivel de sueldo o de puesto, ir desafiando más a la persona o ir dando cada vez más autonomía, eso también los empleados lo traen. La autonomía y el poder, dentro de las posibilidades, siempre actuar bajo el criterio propio de la persona sin tener que pasar por una cascada de aprobaciones hacia el objetivo. También, dentro de la propuesta de valor está poder trabajar en forma remota, poder trabajar con personas de otros países, el poder tener un horario flexible de trabajo, obviamente algunos lugares que no es posible, pero son otros de los puntos que más destacan e interesantes de la propuesta de valor. Este punto que te decía al principio, de poder tomarte el tiempo de pensar qué vas a hacer y no estar todo el tiempo ejecutando sin saber. Y después un beneficio que más valoran las personas acá en Argentina es el esquema que nosotros tenemos de ajuste salarial por inflación, se valoran más desde áreas de negocio y no estoy tan segura que se valore desde tecnología, pero es algo que es súper diferencial a lo que puedes encontrar en el mercado.

10) ¿Cómo ves que los líderes influyen en el endomarketing?

A) Yo creo que en lo que más contribuyen todos los líderes es en ser un ejemplo para su equipo de trabajo. Muchas veces en ser embajadores de nuestra cultura y todo lo que tenemos bueno de nuestra cultura aplicarlo a sus equipos. Creo que principalmente es ese punto en cómo ellos contribuyen. Después hay líderes que participan en charlas, puertas afuera, pero principalmente es esto de dar el ejemplo. También, nosotros desde People ahora estamos haciendo workshops para líderes en donde bajamos cuáles son las expectativas que tenemos del rol en el sentido de la gestión de personas, la conexión con el negocio que tienen que tener los líderes y creo que esa es la contribución fundamental que ellos hacen. Cómo hace que cada cambio que tenemos dentro de Tiendanube sea visto por su equipo como una oportunidad para lograr más impacto, para romperla, para lograr buenos resultados. A veces sucede y a veces no, tenes líderes que les es mucho más fácil la gestión de personas y entonces pueden transmitir todo esto de una manera asertiva y motivadora y hay otros líderes que les cuesta más, pero bueno, ese es el trabajo que tenemos desde el área de People Success, en acompañar a los líderes que les cuesta un poco más y a los líderes que les sale mejor y les sale muy fácil, para identificar qué hacen qué puede ayudar al resto. El rol del líder en el endomarketing es ver las cosas desde un punto optimista para contagiar, ver el vaso medio lleno en lugar de medio vacío y llevar al equipo a nuevos desafíos, a que se luzca, para que tenga mayores resultados y entonces puedan ir logrando las expectativas que esas

personas tienen porque al equipo le va bien y entonces cada vez adquiere más responsabilidades.

11) ¿Oportunidad de mejora de líderes?

A) Tenemos muchas oportunidades de mejora porque tenemos líderes nuevos, ellos mismos están aprendiendo cómo es la forma de gestión o cuáles son los valores de Tiendanube, ahí está el desafío, incluso el workshop surgió porque se detectó ese punto de dolor en los líderes. La empresa también tiene que ser clara en cuanto a qué se espera de cada líder, generalmente, es más fácil decir qué se espera técnicamente pero no es tan fácil entender qué nosotros esperamos de nuestros líderes o qué es un líder ideal para nosotros. Hay que alinear claramente expectativas y ser claros en ese punto.

12) ¿Cómo evolucionó el endomarketing en Tiendanube?

A) Creo que cada vez empezamos a darnos cuenta que era más necesario (diseñar endomarketing). Tal vez en un primer momento, cuando yo empecé en Tiendanube, la empresa no era tan conocida, para que te des una idea, cuando yo fui a la entrevista de Tiendanube mi entrevista final fue de 3 horas y mis papás me fueron a buscar a la oficina porque pensaban que me habían raptado porque era una empresa desconocida, no era Mercadolibre. Pasamos de ser muy chicos a hoy la marca que pisa más fuerte y cuando yo ingresé el foco estaba más en hacernos conocidos como marca y no en el endomarketing, lo que nosotros queríamos para nuestro equipo y nuestros beneficios y nuestra propuesta de valor como Tiendanube era algo que ocurría. Con el tiempo, empezamos a ver que teníamos una ventaja competitiva interesante en relación a otras empresas del mismo rubro que nosotros o del mismo porte que nosotros. Creo que estamos en ese camino de empezar a darnos cuenta que podemos llegar a aprovecharlo, es algo que está sucediendo ya de forma gradual, hoy no lo hacemos 100% porque tenemos también una cultura del no autobombo, de no creernos los mejores y mantenernos humildes, eso es lo que hizo que a pesar de todo, todavía no sea un área que destaquemos o prioricemos o a la cual le demos mucha más exposición. Sí es algo que a medida que pasa el tiempo se discute más.

13) ¿Qué es la cultura nube? ¿Por qué se terminó generando esta palabra?

A) Evitando nombrarte todos los principios documentados de Tiendanube, te cuento mi creencia de porqué se generó eso. Yo creo que es una cultura muy consciente de hacer las cosas bien o de la mejor manera posible y no es hacer las cosas de manera perfecta, hacer las cosas de una forma que sea pensando realmente en qué es lo que quiero solucionar, cómo puedo llegar a eso y a la vez teniendo que moverse muy rápido para adaptarte a esos desafíos. Creo que todos dentro de Tiendanube vivimos en el día a día el atacar un montón de frentes pero enfrentándonos a la difícil elección de decidir a qué le vamos a poner foco, porque por A B C o D es lo que más va a mover la aguja para la compañía. Y lo bueno dentro de todo este proceso que forma parte de nuestra cultura es que te vas a encontrar con personas que te van a súper ayudar más allá del rol en el que estén, desde su experiencia y desde su forma de tomar el feedback y darlo para vos. Es un ambiente laboral que está muy bueno para una persona que, en mi caso por ejemplo, es mi primera experiencia dentro de una empresa y yo la verdad valoro mucho la cultura y me siento identificada porque también me interpela en mis valores

personales, ahí es donde está el hecho de porqué se habla tanto de la cultura nube, le damos mucha importancia. No nos importa solamente qué es lo que se hace, sino también cómo se hace para llegar a eso, creo que es una empresa donde me siento orgullosa de decir que se han hecho despidos de personas en donde veíamos que era una persona tóxica, o que no compartía los valores que tenemos como equipo y creo que eso no suele pasar. Uno por amigos escucha en otras empresas de líderes o compañeros tóxicos, personas muy competitivas que restan en lugar de sumar y esas cosas no son valoradas acá; incluso si la persona es crack en lo que hace, no sirve, es un no. Lo otro es el sentimiento de pertenencia que genera, eso es importante, hay personas que tuve la suerte de hacer su proceso de selección y ahora los sigo desde mi rol actual, veo que existe esto de la cultura nube porque realmente buscamos que las personas que se sumen a nuestros equipos tengan los valores lo más similares posibles a los de nuestra cultura, y ahí se genera el sentido de pertenencia, personas que comparten los mismos ideales, la cultura nube termine siendo un ente, más grande que todas las partes que las generamos.

14) ¿Por qué la gente se va de Tiendanube?

A) El motivo que más vemos hoy es personas que no están siendo desafiadas en su rol, que sienten que sus capacidades están por encima de lo que hacen hoy. Ese es un problema a atacar en un montón de espacios, primero en selección pero después cuando ya está dentro del equipo para entender por qué siente eso, si hay un millón de desafíos por qué siente eso. Muchas veces trabajando con el líder en encontrar esos motivos o reorganizaciones de equipo como para que esa persona pueda seguir desarrollándose dentro de Tiendanube. El segundo suele ser que el cargo que ocupó no terminó siendo lo que esperaba, es un desalineamiento de expectativas sea porque ocurrieron cambios o sea porque tuvimos una mala comunicación en el proceso de selección antes de que se sume al equipo.

15) ¿Por qué las personas quieren trabajar en Tiendanube?

A) Los que vienen a Tiendanube vienen a buscar desafíos grandes, saben que es una empresa de tecnología que creció mucho en los últimos años y vienen a buscar muchos desafíos. Y después se encuentran con otras cosas en el camino: con la autonomía de trabajo, la cultura de trabajo por objetivos que tenemos que termina dándole mucha mayor flexibilidad a su vida, se encuentran con trabajar resolviendo problemas y no trabajar por trabajar. Pero principalmente, la persona que se suma es una persona en cierto punto ambiciosa que quiere aprender y desafiarse, quiere solucionar problemas. Definitivamente que la solución que nosotros le damos a nuestros clientes es importante para la economía de la región.

E4. Pablo García

1) ¿Qué entiendes por endomarketing?

A) Debo reconocer que no me acordaba lo que significaba, cuando me dijiste eso. No estoy muy familiarizado con el concepto de endomarketing. ¿Serían marketing laboral? Yo estoy hace relativamente poco tiempo en la compañía, me parece que tenemos bastante para hacer en ese sentido. Marketing como marca empleadora hacia afuera pero también hacia adentro y me parece que viendo la historia de los últimos años de la compañía, miras enero 2021 y eran

200 personas en total y ahora somos más de 1000 personas y así es difícil planificar con ese crecimiento.

2) ¿Qué estrategias tiene Tiendanube con respecto a endomarketing?

A) A ver, yo creo que una de las cosas que la compañía hace muy bien es tener coherencia y una línea de pensamiento en la toma de decisiones y que lo puedo explicar. A mí una de las cosas que me llamaron la atención desde que trabajo acá es la apertura con la que se comunican y toman decisiones, la transparencia que hay y eso me parece que es uno de los pilares principales. Y volviendo a la pregunta, esa transparencia y apertura es como la base del marketing interno y por otro lado es una especie de arma de doble filo, porque capaz que nos confiamos como compañía en que no hace falta hacer marketing porque somos tan transparentes que cualquier persona que es parte de la compañía tiene la capacidad de ver la foto completa, el big picture, y a veces necesitas empujar ciertas informaciones para que lleguen a las personas. No alcanza con tener todos los libros en la biblioteca, hay que bajarlos.

3) ¿Cómo es un tablero de comando de People para endomarketing?

A) El gran pilar de People son como dos en realidad: la retención del talento que tenemos y la atracción del nuevo. Queremos que vengan a trabajar los mejores profesionales del mercado y que se queden con nosotros mucho mucho tiempo. Sacando quizás los temas coyunturales de ahora, con mirada amplia, que las mejores personas trabajen con nosotros y lo hagan muchísimos años. Que no haya cosas externas que hagan que las personas quieran irse de la compañía, si se van es porque hay realmente una oportunidad muy superadora para ellos o porque no tienen nada más para entregar. Miramos mucho lo que son números de retención y esa rotación que ocurre la vemos. Miramos retención y cuando ocurre la rotación analizamos el entender por qué ocurre, y luego tenemos iniciativas que desde People Analytics las empujamos pero capaz que no somos siempre los dueños de esas iniciativas, somos los sponsors porque esas iniciativas impactan en los números de rotación que estamos observando. Por ejemplo, si vemos que las personas de tecnología en Argentina salen de la compañía porque desean recibir su compensación en dólares, bueno, ahí hablamos con finance para ver si existe la posibilidad, si o no, bueno buscamos la manera de hacerlo, alineamos con el equipo de management y logramos una manera de acercar al equipo una forma de compensación en dólares. A lo largo del tiempo, vemos si bajó la rotación por este motivo con la medida que aplicamos, si bajó es buenísimo y si es que no hay algo que no vamos viendo y tenemos que repetir el proceso.

4) ¿Qué tablero de comando usamos mientras tenemos el empleado sin esperar a que se vaya?
¿Qué herramientas tenemos?

A) Lo que sí miramos de todo el equipo es todas las evaluaciones de desempeño y hay dos instancias principales que ocurren en abril y octubre donde se evalúa la performance de todo el equipo, tanto digamos de arriba hacia abajo pero además de abajo hacia arriba y cross equipos. Miramos cómo es la evolución de eso, todavía no tenemos tantas instancias de medición como para empezar a decir o sacar conclusiones acerca de cómo funcionan los equipos en base a esas evaluaciones de performance, ese es el mejor termómetro que

tenemos. También, hace poquito se lanzó una instancia encuesta de clima general que también nos ayuda a tener una idea del pulso más del día a día de las personas.

5) ¿Nos comparamos con otras compañías? ¿Hacemos benchmark?

A) Tenemos algunas encuestas del mercado, algunas conocidas en el mercado con respecto al clima, pero tenemos la problemática de tenerlo por geografía que es diferente. En Argentina estuvimos evaluando tomar alguna encuesta pero lo que vemos es que como somos una empresa de tecnología de lo que sería “High Tech” no hay como encuestas que creemos que puedan llegar a ser muy representativas, aunque sí nos han mostrado de Towers también de Argentina donde hay este tipo de empresas, por ejemplo Meli o Despegar. El tema es que también hay otro tipos de empresas que rompen la muestra y los recortes que vimos por empresas de nuestro segmento no brindaban demasiada información relevante, no nos parecía que nos fueran a brindar mucha información. A nivel beneficios, de encuesta salarial y por otro lado para tener datos de benchmark y de rotación. Sí esa de Towers de Argentina tenía algunos datos de planificación de algunos procesos de compensación y por ejemplo veíamos que la política compensatoria que tenemos hoy en día, en Argentina el ajuste mensual por ejemplo, no lo hacía absolutamente nadie y que nos pareció que estábamos muy encima del mercado, muy en el percentil top en cuanto a políticas salariales. Definitivamente, si hubiera un recorte con empresas de tecnología similares a nosotros sería mucho más útil. Por otro lado, está la problemática de que toda la industria está muy revolucionada con respecto al tema de compensación en donde todos estamos buscando la misma manera de retener al talento en ofrecer un paquete compensatorio y contra empresas americanas es muy complicado, les ofrece acá directamente, más que nada en áreas muy enfocadas en tecnología. Pero el staff no es solamente gente de tecnología, siempre tenes personas más allá de eso, son personas que están en un mercado que es más accesible, no es lo mismo buscar un desarrollador web que otro rol más operativo como de atención al cliente.

6) ¿Cómo competimos contra compañías que pagan en dólares? ¿Qué efecto tiene eso? ¿Y toda la otra propuesta de valor?

A) Sí, eso que decis es cierto. Nosotros tratamos de ver la propuesta extrínseca del salario, vacaciones, beneficios, etc. Y después está todo lo intrínseco que se relaciona más con la misión que venimos a hacer, el resolverle problemas a todos estos emprendedores que todavía hay un montón de potencial, estamos resolviendo algo súper desafiante e interesante. Esto último es donde quizás hay que meterle un poco más de pilas a la hora de vender la compañía en cuanto a marketing interno, a veces estamos pensando demasiado en robustecer la propuesta extrínseca pero quizás hay personas que solamente le importa el dinero y salen porque no importa lo que haya en la parte intrínseca, puede pasar. Eso es para pensar, es interesante la reflexión. Con respecto a lo extrínseco en sí, se han hecho cosas a lo largo del año para intentar resolver ese problema de salida o de pagos en dólares y con el tiempo aprendimos que no importa tanto la moneda de pago sino que lo que importa es el monto, no perder valor monetario. Lo aprendimos por ejemplo en cómo fue la selección de tipo de ajuste en Argentina, cuando se lanzó la política de ajustes salariales en diciembre, yo no estaba en la compañía y para mí todas las personas de tecnología se van a ir al dólar y si miras los datos solamente el 6% de la compañía eligió en ese momento de ajustar el salario

en dólares, el 8% de las personas de tecnología. Esto al menos a mí me dio a entender que las personas no es que solamente quieren ganar en dólares.

7) ¿Qué es lo que mejor hacemos desde People?

A) Lo mejor que hace People es estar cerca de las personas y de sus necesidades. Yo trabajé durante 15 años antes de venir a Tiendanube en empresas de tecnología y de servicios y en mi empresa también digamos durante los últimos 10 años y en todas esas experiencias el área de People o de recursos humanos era muy pequeña y el ámbito de acción estaba relacionado con la atracción de talento, la gestión de salida y no mucho más, la retención por ahí. Acá hay un equipo de people experience de 7 personas, un equipo de people partners también de 8 personas, que se encargan justamente de que la experiencia del empleado de los primeros meses y del desarrollo durante la compañía sea buena, eso no lo vi en otros lados. Con el tiempo fui aprendiendo que hay compañías de alta tecnología y que no tienen equipos como este, creo que estamos buscando replicar la experiencia de las mejores empresas del mundo.

8) ¿Cuál es el retorno en invertir en este diferencial?

A) Claramente es porque si todos nos potenciamos y somos mejores profesionales, vamos a hacer un trabajo mejor y el resultado que entregamos va a ser mejor, el retorno es ese, el retorno es el mejor trabajo de todos los profesionales. También tenes casos donde la persona no va con la compañía y el equipo de people partners se encarga de orientar al líder a tomar la decisión de salida o no, colabora, porque si sigue no vale la pena porque directamente no funciona. Es como el trabajo de las people partners es el mantenimiento del jardín, de sacar la hierba mala que no está buena y apalancar a las plantas que queremos mantener y que crezcan, una analogía, y ese trabajo es necesario en cualquier compañía. Por ejemplo, en Devartis no lo hacíamos no porque no creyéramos que era necesario, sino porque el mercado era diferente y si había por ahí una persona que rendía menos, seguro había un proyecto que requería menos y podía ir esa persona. Pero en una empresa de producto que busca resolver problemas tan complejos como es acompañar a una región entera a aumentar la penetración del e-commerce no se puede evitar eso.

9) ¿Cómo sentís que fue evolucionando el endomarketing o el mercado de People?

A) Lo que te puedo decir desde mi experiencia y del lado de recursos humanos de empresas de tecnología es que se ha vuelto regional, cualquier compañía de tecnología puede y tiene que buscar la manera de ir a buscar talento a cualquier lugar de la región en este caso. Estamos en una región donde hay profesionales muy buenos y no tenemos para mí que quedarnos con Argentina, Brasil y México, hay excelentes profesionales en el resto de Latinoamérica, ahí tenemos una oportunidad de regionalizar la búsqueda de talento y para eso necesitamos seguir en este proceso de seguir siendo una compañía 100% remote, a veces entre distintas áreas podemos no tener las mismas políticas o herramientas de trabajo, ahí podemos mejorar, deberíamos tener prácticas más comunes entre áreas. Las áreas de tecnología trabajan haciendo planificaciones semanales, reuniones de revisión, ayuda mucho a la latencia de trabajo, la planificación ayuda mucho al trabajo remoto. Por ejemplo, a mí en mi equipo me está costando llevarlo, encontrar la dinámica, pero bueno, yo creo que si en

todas las áreas logramos tener esa cadencia de planificación, ejecución y revisión podemos ir a buscar talento a todo Latinoamérica.

10) ¿Alguna reflexión final de todo?

A) Más pensando en el motivo de tu tesis, del marketing interno, creo que tenemos bastante para mejorar, si bien tenemos una cultura fuerte de comunicación offline y también de comunicación más online como con las all hands y me consta que hay un montón de preparación para cada uno en este tipo de comunicaciones, quizás igual me parece que podría haber una planificación mejor de qué mensaje queremos dar, planificar un poco más qué tipo de comunicación y estrategia de marketing interno vamos a desarrollar para llegar a las personas.

E5. María D' Orazio

1) ¿Cuál es el objetivo de People Success?

A) Como vos sabes, yo lidero al equipo completo de 10 people partners y el objetivo del equipo es poder acompañar la experiencia de las personas desde que entran a Tiendanube, la jornada y el recorrido, hasta que salen. Y esto toca diferentes puntos, y dos frentes que solemos acompañar bastante es el liderazgo, coacheando a los líderes para acompañarlos a desarrollar diferentes habilidades para que ellos puedan gestionar equipos y definiendo y ejecutando algunos procesos en la práctica por ejemplo el proceso de evaluación de desempeño o de revisión de salario. Todo esto ayuda a construir equipos de alto rendimiento, que entreguen resultados y mejoren la vida de nuestros clientes. Que se vaya superando a sí mismos y cada vez que puedan entregar más resultados, siempre trabajando en nuestra cultura que es nuestra base para trabajar en el día a día, importa el qué hacemos y el cómo.

2) ¿Qué entendés vos desde tu rol por endomarketing?

A) No es mi especialidad, así que no sé si estoy en lo correcto pero lo relaciono con todas las actividades de todo lo que hacemos en pos de mejorar la experiencia del equipo, en pos de que sea un excelente lugar para trabajar y es como la cara un poco interna, marca empleadora y mostrarse como un lugar excelente para trabajar siendo coherentes con lo que pasa adentro. Que la gente que trabaja con nosotros tenga un excelente lugar para trabajar.

3) ¿Qué herramientas tiene Tiendanube para lograr el endomarketing?

A) Te cuento las que veo que elegimos priorizar acá y que además veo que coincide con lo que las personas valoran. Por un lado, buscamos que las personas se sientan desafiadas con una conexión muy fuerte con el propósito de la compañía, la empresa no busca que quien esté acá no esté solo por la plata y por los beneficios. Si bien creemos que está bueno que las personas se sientan bien compensadas y tranquilas con su plan de salud y demás, el foco no está en que las personas entren o salgan por eso, que sea la motivación principal, que la motivación extrínseca esté bien atendida pero que no sea la que te mueve. El propósito que tenemos es el que hablamos siempre, poder bajar las barreras de emprendedurismo en Latinoamérica, que tengan éxito en sus negocios, generar empleo, hay grandes propósitos y queremos que las personas se sientan conectadas con eso. En algunas áreas es más fácil porque están más directos al cliente y en otras no, pero al final del día tenes que entender por

qué hacemos lo que hacemos. Después, que te sientas desafiado, que tengas proyectos, que te desarrolles, que no te aburras ningún día y puedas aprender siempre de las otras personas, siempre sintiéndote desafiado. Y otro punto está también en cómo hacemos lo que hacemos, que es una cultura muy fuerte, que es una decisión de ser así y esto es algo muy valorado por la gente que es parte de Tiendanube, mismo las personas cuando se van, traen que una de las cosas que más valoraron fue la cultura: poder tener transparencia, poder ver un equipo comprometido, tener aprendizaje, tener mentalidad de crecimiento, buscar la excelencia en el trabajo, el cómo nos define para bien o para mal, en general es muy valorado pero también puede crear algunas fricciones, ejemplo, si como compañía somos muy transparentes la otra cara es que quizás podemos generar mucha ansiedad porque lo decimos directamente y lo antes posible y ahí el equipo puede ser que se sienta ansioso en algunas situaciones como el momento del mercado ahora. Buscamos que eso nos defina. Y esto hace también que no abarquemos tanto otros frentes como por ejemplo en beneficios, que sea un frente que no está tal vez tan desarrollado como en otras compañías, está más simple.

4) ¿Cómo llega esto a todos los equipos y cómo es la comunicación?

A) Yo creo que falta comunicar, no siento que llegue bien a todos los lugares, creo que con el crecimiento acelerado se perdió bastante de esto y tenemos que encontrar nuevas formas para que llegue. Ejemplo, yo creo que estábamos más conectados con el propósito cuando éramos 150 que ahora que somos 1000. Un poco es natural, crecimos muy rápido y día a día te captura y demás pero creo que nos falta encontrar nuevas formas de conectarnos más con el propósito. El aprendizaje y los desafíos cambiaron, hay más áreas especialistas, más roles especialistas entonces está todo más dividido, es desafiante pero diferente y la cultura creo que también es algo que es difícil de sostener y mantener con un equipo más grande, sobre todo el equipo que creció rápido, es algo que se respira en el día a día. Si no lo estás respirando al lado de gente que lo respira lo pierdes y entonces también todo con el crecimiento acelerado se vio más afectado y entonces ahora estamos descubriendo cómo hacemos para conectar a las personas con el propósito entendiendo el tamaño que tenemos, cómo podemos mantener la esencia de nuestra cultura pero abriéndonos a la diversidad de formas de trabajar y pensar, está siendo como un gran desafío. Ejemplo: las charlas mensuales con clientes para que nos cuenten sus historias y demás es una iniciativa concreta que está bueno y nos ayuda así que creo que nos falta un poco de eso.

5) ¿Cómo afecta el teletrabajo?

A) Esto siento que afectó un poco la pandemia, el trabajar 100% desde casa. Antes era natural estar en la oficina, venían clientes a la oficina a trabajar, hacíamos reuniones todos los meses, charlabamos y todos teníamos contacto con los clientes. Entonces esto de teletrabajar nos desafía a encontrar nuevas alternativas para seguir conectados al propósito. Creo que no llega tanto como antes, estamos descubriendo aún eso.

6) ¿Cómo medimos el resultado de todo esto?

A) Es muy difícil poder aislar el trabajo de People de otros factores, es como que somos una variable entre muchas otras y es difícil aislar eso. Pero por ejemplo, nosotros medimos el turnover, la permanencia del equipo en Tiendanube, entonces vamos evaluando cantidad de gente

que sale y motivos, algo que hicimos hace relativamente poco es empezar a tener una mejor entrevista de salida y poder cuantificar y categorizar motivos de salida. En base a eso, al ir entendiendo mejor qué es lo principal que la gente entiende como sus motivos de salida, nosotros podemos tomar acciones para atacarlos. Esa es una forma de medir, otra forma son las diferentes encuesta que se hacen por área, hasta ahora no venían siendo estandarizadas hasta ahora que lanzamos una, entonces, ahí medimos la satisfacción de las personas. Una de las preguntas por ejemplo está orientada a la satisfacción de la atención del área de People, esto en cuanto a cómo medimos un poco nuestro trabajo. Después la performance de la compañía debería estar siempre conectada a los resultados que entrega la compañía, entonces al final del día no es tan fácil de conectar o medir pero tienen que ser coherentes. No puede ser que un área entera tenga alta performance pero la compañía no logró sus resultados, habría algo mal, ambas performances deberían estar conectados. Después están las evaluaciones de desempeño para bajar un poco de nivel para entender cómo fue el desempeño de cada persona y de cada equipo. Nosotros en estas evaluaciones buscamos un análisis más cualitativo de feedback, para que encuentres tus puntos fuertes y puntos de mejora para poder desarrollarte y crecer, y también llegamos a la conclusión de si supera las expectativas, está igual o por debajo. Ese momento también nos ayuda a profundizar y tener una conclusión que tiene que estar conectado a los resultados de la persona, del área, de la compañía todos coherentes.

7) ¿Cuál es el motivo de las personas que se van de Tiendanube?

A) No hay uno solamente, está muy diversificado y es difícil porque cambia mucho según área, técnica o no técnica. Las áreas tecnológicas tienen una competencia mayor en cuanto oferta y hay muchas salidas por la compensación porque la demanda es muy alta y la compensación o el dinero y beneficio es muy alto. También hemos tenido motivos de procesos con el crecimiento que nos hizo desorganizarnos mucho y algunas personas nos cuestionaron que algunas mecánicas de trabajo no eran suficientes, otras personas por sus líderes que no coincidían, pero es complicado encontrar un único motivo, en mi mente no hay uno solo.

8) ¿Cuál es el motivo que lleva a la gente a elegir a Tiendanube?

A) Creo que tampoco existe un gran motivo para todo, cada persona es diferente, lo que sí te puedo decir es que buscamos personas que sus motivos prioritarios sean intrínsecos, los prioritarios, al final del día ese fit que buscamos es con alguien que busque ese desafío, que busque una cultura de mejora continua y es un poco lo mismo lo que termina pasando. Lo que nosotros evaluamos con lo que la persona quiere, terminamos evaluando mucho su motivación, y creo que muchas personas se sumaron a Tiendanube por el propósito, por el potencial de crecimiento de la compañía, por las posibilidades de crecer, de crecer en desafíos y responsabilidades y en consecuencia uno crece en salario y demás, creo que muchas personas llegan orientadas en eso.

9) ¿Cómo ves la evolución del endomarketing?

A) Creo que por un lado toda la parte extrínseca tratamos de darle un poco más de atención pero no porque queramos que la gente llegue o se vaya por ese motivo exclusivo importante y

súper prioritario, sino porque le pudimos dar más importancia donde la gente está cómoda y contenta y uno estando contento y cómodo se enfoca en otras cosas. Fuimos mejorando las políticas de ajustes, de salarios, entonces esa parte más de compensación fue mejorando con el tiempo porque pudimos también. Cuando yo empecé no podíamos hacerlo. Se pudo ir compensando mejor el equipo. Después en otros temas creo que poco a poco fuimos ir ofreciendo mejores procesos que acompañan la vida de la persona en Tiendanube, un mejor onboarding, más claro, más definido que aprendas más rápido y mejor, que pueda aportar más valor, que puedas entregar algo más rápido, antes pasaba que quizás estaba tan desorganizado que la persona nueva sentía ganas de entregar un resultado pero estaba todo muy desorganizado y por eso no lo lograba, eso lo fuimos organizando más, los procesos y prácticas de trabajo. Después creo que trabajamos en detalle de la experiencia nuevamente conectado con onboarding, antes era muy rudimentario y ahora más allá de la parte de entrega de resultados hay también detalles, como recibir en tu casa un kit de bienvenida, recibir en algunas fechas especiales algo rico o que esté bueno, son detalles que si bien no le damos total importancia a eso es cuidar la experiencia del empleado que es lindo también. Pero el principal foco está en poder ofrecer cada vez más herramientas para que las personas se enfoquen y se conecten con el propósito, desarrollar prácticas que lo permiten como la All Hands que eso sí lo tuvimos desde el principio pero fue evolucionando en el cómo en traer estrategia clara y transparencia para que cada equipo pueda llevarse y bajar eso a su propia realidad. Son todas prácticas que ayudan a conectar y también creo que fuimos trabajando en ayudar a los líderes a tener más herramientas para gestionar mejor los equipos para entender mejor a las personas, para dar mejores feedbacks, para coachear mejor el equipo y al final del día impacta en una mejor experiencia. Nosotros tratamos de trabajar mucho a través de los líderes.

Universidad de

10) ¿Qué es la cultura nube?

A) Primero, para empezar, creo que está bueno ver que la cultura al final del día es una suma de decisiones, hay algunas bastantes centrales: a quién contratas, a quién mantenes, a quién promoves y a quién despedis, vos elegís quién es el equipo y eso es la cultura, es quién y cómo lo elegís para mantenerlo, qué comportamientos reforzas, cuáles validas y cuáles no. Creo que la cultura de Tiendanube valoro mucho que la gente es muy coherente y conectada en los hechos y eso quizás es la diferencia que veo con otras empresas, no es un cuadro colgado en la pared, es un cómo que nos ayuda realmente y ayuda a tomar decisiones. Concretamente, es la transparencia, el compromiso, la orientación a resultados, pensar en grande, para mí tiene un componente que me parece importante que es no separar personas y resultados, nosotros somos una compañía de personas y la forma en que podemos entregar valor a otras personas es a través de personas, entonces si no entendemos que nuestro mayor valor, nuestro mayor potencial está en las personas, no funciona y eso quizás es así para muchas compañías pero no sé si se percibe realmente de esta forma. Acá se sabe que a través de las personas generamos resultados y somos un grupo de personas que estamos juntas para buscar resultados, está todo conectado, conseguimos resultados juntos entre las personas, generamos resultados. Sobre todo entre la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Por ejemplo, en transparencia y honestidad, buscamos que en el equipo haya honestidad, lo buscamos de diferentes formas: herramientas para dar buen feedback, equipo de people

partner para ayudar y desde la toma de decisiones cuando eso no sucede con nuestro nivel de tolerancia para eso. Si vemos en una entrevista que una persona no fue honesta, intentamos darnos cuenta, y no la vamos a contratar, es ser bien coherente en nuestras diferentes decisiones, que hay un millón en el día a día.

11) ¿Qué factores externos impactan en el endomarketing de Tiendanube?

A) Hay algunas que se me ocurren, no sé si es externa porque es una elección que hicimos pero tener equipo en diferentes países incluso con diferentes idiomas es un factor que nos impacta. Fomentamos mucho que se estudie español y portugués para quebrar la barrera del idioma para que hagamos relaciones, el tema de personas en diferentes países con diferentes culturas e idiomas siempre fue un factor para trabajar con eso, le vemos valor fue una elección consciente pero es un factor. Otro factor externo que nos impacta mucho es el mercado, por ejemplo, en tecnología la oferta y la demanda de talento es tan desigual que a veces no hay tiempo de construir algunas cosas más a mediano y largo plazo porque la tentación de todo lo que es extrínseco, la compensación, los beneficios pesa mucho y termina siendo un factor que pesa y por más que uno no le de importancia prioritaria porque queremos que te motives por el desafío, es un factor que no tenemos cómo ganar y para que la gente quiera trabajar acá y se mantenga contenta es un factor que tenemos que trabajar. Y después no estamos ajenos a cualquier crisis política o económica, no estamos ajenos, la permeamos desde un montón de lugares, de nosotros como personas siendo parte del equipo hasta lo que sucede con los emprendimientos de nuestros clientes, ya que ellos también viven nuestras crisis.

12) ¿Cómo influye el teletrabajo?

A) Ya trabajamos antes de la pandemia pero antes era un mix, se generaban viajes para ir buscando siempre la conexión presencial y viajes entre países. Si bien trabajamos en remoto, buscábamos la presencialidad como una herramienta. Te trae el beneficio de acceder a mucho más talento y con más flexibilidad como por ejemplo las personas valorando trabajar en la casa y estar cerca de sus hijos, jugar con ellos, hacen que las personas elijan este lugar para trabajar porque pueden conciliar su vida laboral y familiar, pero a la vez naturalmente no tener a tus compañeros al lado te dificulta la construcción de vínculos y confianza, esos puntos hay que trabajar en eso, tiene sus pros y contras pero hay que trabajar. Tal vez la confianza en un equipo se desarrolle más lento que si están en la misma mesa, compartiendo el día a día, tomando un café, almorzando, entonces es generar algunos momentos más forzados como una actividad de team building o un café online o alguna otra.

13) ¿Hacemos benchmark con otras compañías?

A) Muchas de las cosas que hacemos, sino todas, las hicimos porque aprendimos de otras empresas, sean empresas conocidas, que escriben sus libros o tienen sus blogs o demás como pueden ser Netflix, SAPOS, o sea de empresas de Argentina y Brasil que tenemos información y compartimos buenas prácticas y charlamos. Nuestro foco fue siempre hacerlo para aprender, existen los benchmark para vos entender lo que está ofreciendo el mercado y ser competitivo y en esos estamos flojos, hemos hecho pero pocos y deberíamos hacer más rápido para entender cómo están los beneficios y demás. Pero sí lo que hemos hecho mucho y

sobre todo en los primeros tiempos que es una práctica que a mí me gusta bastante es aprender para no inventar la rueda, si bien uno puede partir de cero, hay que tratar de partir de experiencias de gente que vivió más y tratar de capturar experiencias propias y de otros para aprender y diferenciarte con todo el conocimiento posible, entonces por ejemplo mismo la construcción de este equipo de people partners fue algo que surgió de nuestra propia intención de diferenciarnos porque hasta el día de hoy no encuentro una compañía que tenga este equipo de esta forma, para bien o para mal, la tienen diferente, no es un rol que está exactamente así pero por otro lado yo aprendí muchísimo de juntarme con otras empresas y entender cómo se conectaban en el equipo, cómo trabajan en el desarrollo de líderes, cómo entendían las preocupaciones y trabajaban con equipos de alto rendimiento. Siempre fue importante para nosotros aprender y diferenciarnos desde lo que queremos y desde el conocimiento, no para inventar la rueda constantemente.

E6. Alejandro Vázquez

1) ¿Qué entendes por endomarketing?

A) El trabajo que se hace de marketing de posicionamiento de la compañía más puertas adentro, que para mí ya estoy es mi postura, hablar de endomarketing, para mí en marketing es lo que hablas hacia afuera, que si lo que transmitís es genuino debería ser lo mismo externamente e internamente, tener un único mensaje. Es una de las partes interesadas, nuestro equipo: el equipo actual que queremos tener y el equipo que queremos atraer que está disponible. Entonces lo veo de esa forma, es el marketing que hace uno para atraer y desarrollar el talento de la compañía.

2) ¿Cuáles son las herramientas de endomarketing en Tiendanube?

A) Creo que la primera es el propósito de la compañía, digamos tener un propósito que sea genuino, que tenga una contribución real a la sociedad, vos me imagino que lo percibís pero es algo que transmitimos siempre pero es algo que tiene mucho peso para mí, el propósito de la compañía, te ayuda entender el por qué de las cosas, te ayuda a pasar por momentos difíciles de la compañía, cuando decimos estamos haciendo esto porque estamos potenciando cientos de miles de historias, tenemos el ejemplo de la pandemia donde se vio muy en evidencia donde pudimos salvar negocios para que puedan sobrellevar la situación, la primera es propósito. Y todo lo que va al rededor de eso, escuchar a los audios de clientes, compartir historias de los clientes o hay diferentes formas que ese propósito esté materializado en el día a día. La segunda tiene que ver más con el paquete de compensación hacia cualquier persona que trabaja en Tiendanube, siendo el número 1 el salario y después todo lo que tiene que ver con ciertos beneficios que creemos que son importantes: vacaciones o política de ajuste inflacionario en Argentina que es muy por encima de lo que hace el mercado, entonces tener una propuesta económicamente interesante y competitiva para las personas, pero nunca quisimos ser top of de market, no queremos que las personas quieran venir a Tiendanube porque somos los que mejor pagamos, eso no nos sirve, las personas que tienen ese drive principal en un contexto como Tiendanube la mayoría no funcionarían pero sí queremos estar por encima porque no queremos que sea un motivo de salida, y al mismo tiempo queremos traer a las mejores personas, esa es la segunda. Y la tercera es que puedes sumarte a una compañía que tiene todo para hacer, puedes construir, puedes aprender y equivocarse, y eso va

más allá del propósito y de la compensación, que sea un espacio para construir y eso no significa hacer lo que quieras, hay momentos y hay contextos. Hubo momentos de explosión de crecimiento de equipos, ahora hay mucho foco en productividad y entonces hay momentos pero creo que justamente eso.

3) ¿Cómo medimos que sean exitosas las herramientas de endomarketing?

A) Mirá, hoy una métrica que medimos es lo mismo que medimos para clientes: la capacidad para atraer clientes y la capacidad de que estos permanezcan y crezcan con nosotros, lo mismo para el equipo. Hoy miramos la gente que va, naturalmente hay un churn, y cuando miras el churn más allá del número paras y decís por qué se van estas personas, o fueron despedidas o se fueron por alguna causa de voluntad propia. Las que fueron despedidas por qué motivo fueron, low performance o más culturales o algún otro motivo. Las personas que deciden irse por cuenta propia, por qué se van, hay una serie de motivos para entender por qué. Esa es la forma de verla, si tu churn está aumentando a lo largo del tiempo o cuando te comparas con compañías similares, no nos vamos a comparar con un banco, nos tenemos que comparar con compañías más o menos del mismo tamaño y misma industria, cómo estás, por encima o por debajo. Después la otra es cuando vos haces propuestas, miras tu propuesta, la propuesta que haces te las aceptan o te las rechazan, si te la rechazan por qué es, no siempre es compensation, ha habido motivos que no sabíamos comunicar bien el propósito o la oportunidad de crecimiento que pueden tener acá, a veces nos dimos cuenta que la pifiamos ahí. Esas son las dos hard metrics. Hay otra más que para mí no es tan hard pero te puede servir para entender e identificar problemas que es una encuesta de clima o satisfacción laboral, que acá lo importante es cuál es el objetivo que sea claro, para qué lo haces. Es como el NPS, te da una noción pero es una métrica secundaria, la posta es cuántos clientes traes y cuántos se te van.

4) ¿Cuál es el rol de los líderes en las estrategias de endomarketing?

A) Es lo más clave para mí, es todo de ellos, cualquier líder. O sea, no importa el documento que escribas, el video que hagas en el onboarding, no importa el proceso que diseñes, después es lo que transmiten los líderes y para mí ese es el gran desafío que tienen las compañías cuando empiezan a crecer en su estructura de liderazgo. En Tiendanube nos pasó eso, creció la compañía a un punto tal que uno va creciendo y se aleja de la operación y empiezan a pasar cosas que no quieres que pasen porque es responsabilidad de los líderes. Es responsabilidad de uno que el equipo de liderazgo esté bien alineado culturalmente y esa alineación la ves reflejada en las acciones, entonces lo ves en el detalle del día a día. Ejemplo: lo ves reflejado como respondiste a un cliente en un email, lo ves en una comunicación que haces en instagram, la ves reflejada en una decisión donde hacemos un cambio de precio, en cómo despedimos a una persona o cómo promovemos a una persona y los motivos, la comunicación. Todos esos son puntos donde vas viendo si estamos todos alineados culturalmente. Obviamente no existe la alineación perfecta porque es un sistema caótico que muta constantemente pero justamente tenes que estar luchando contra eso, para no irte hacia la media, hacia el promedio, y todo ese trabajo para mí se hace principalmente con los líderes que después son los que promueven y despiden a las personas, si no haces un buen trabajo ahí el resto es muy difícil que salga bien.

5) ¿Tiene impacto el modelo de teletrabajo?

A) El modelo de 100% remoto sin dudas afecta negativamente si es totalmente remoto, yo creo que en el caso de Tiendanube y muchas otras compañías pueden funcionar perfectamente de manera remota, pero de manera remota no significa que no existan instancias presenciales, para mí tienen que existir porque yo personalmente lo viví y he escuchado infinitas anécdotas que cuando el equipo se conoce personalmente con alguien y pasan 1 o 2 días con un propósito y bien diseñados estos espacios el nivel de confianza y el nivel de interacción entre esas personas cambia radicalmente después, para bien. Esto creo que todavía no lo sabemos reproducir muy bien, creo que se puede hacer pero a la vez creo que nos va a tomar tiempo. De nuevo, podemos funcionar de manera remota pero tenemos que encontrar instancias para que se puedan crear estos niveles de confianza entre las personas de manera presencial. Esto por supuesto que tiene un costo, hoy no lo hacemos por diseño, pero intentamos que se den esas instancias.

6) ¿Qué es la cultura nube?

A) Siempre que hemos discutido explícitamente sobre la cultura ya hace muchos años en Tiendanube, yo siempre digo que la cultura tiene que ser el modus operandi de la organización, es la forma en que la compañía opera, eso es la cultura. Y la cultura nube especialmente tiene que ver con los principios que vos conoces, vos no viste las versiones anteriores pero si uno ve eso se da cuenta que fueron mutando porque se quería que fueran bien orientadas a la acción, por eso lo llamamos principios culturales, para que ayuden a la gente a entender cómo tiene que operar, cómo tiene que tomar decisiones. Obviamente, es un principio, no te va a dar la respuesta, y son un poco amplios pero siempre lo pensamos de esa manera, por eso incluso invitan a la acción como “decí lo que piensas”.

7) ¿Qué es lo que mejor hacemos y lo que peor hacemos de endomarketing?

A) Pensando en los tres frentes que te mencionaba antes, creo que en líneas generales el punto de compensación la verdad tenemos una propuesta compensatoria en general para los diferentes roles de comercial, comparando con mercado o cuando veo las personas que están en el equipo en general, hay una buena permanencia y rara vez la gente se va por más dinero y entonces creo que en general hay una buena propuesta para los equipos de comercial. El tercer punto creo que también, pensando en Support si uno ve la cantidad de personas que fueron desarrollando sus carreras, la verdad que hay decenas de casos de personas que puedo contar que arrancaron en un rol de atención al cliente de sus primeros trabajos y después tomaron un rol o de liderazgo o fueron hacia otras áreas, hoy prácticamente hay ex personas de support en todas las áreas y eso me parece espectacular, refleja lo que te digo de que haya un espacio para construir o involucrarse y agregar valor más allá de lo que se espera de su rol e ir creando su propio camino. Estar en un barco que permita eso principalmente es la actitud de cada persona y por eso creo que existe ese espacio.

A) Si bien los equipos comerciales tienen mucho contacto con el cliente, creo que podemos hacer mejor trabajo sobre mostrar el propósito y el impacto del trabajo que hacemos, podemos conectar más con el día a día de cada persona, con el propósito, se puede hacer más

de eso, y que los líderes hagan más de eso también y seguro hay espacio para mejorar comunicación de por qué hacemos ciertos cambios o demás pero seguro hay oportunidad de mejora con estructuras tan grandes en equipos como comercial, la comunicación interna puede mejorar.

8) ¿Cómo es el empleado tipo o modelo para Tiendanube?

A) Quiero dar una respuesta que no sea muy genérica, creo que la persona ideal que se suma a Tiendanube es una persona que comparte los principios culturales de Tiendanube, que los comparta no significa que los tenga 100% desarrollados, primero que los comparta y después que tenga la capacidad o ganas de ir desarrollando esos mismos. Conozco personas que, incluso nosotros, nuestra experiencia era muy acotada y nos fuimos desarrollando con la experiencia. Es una combinación de dos cosas: que tenga la capacidad suficiente para entender donde tiene oportunidades de mejora y en segundo lugar que tenga la capacidad de aprender en el día a día pero que además pueda complementar eso con otras herramientas. Porque siempre decimos, el desafío siempre crece en un ritmo tal que si solo te basas en tu experiencia te la vas a dar contra la pared, y no vas a poder acompañar el desafío que tenes para dar. Sí, aprendé de tu experiencia pero en paralelo complementá: vos por ejemplo estás estudiando, puede ser con lecturas, puede ser con conferencias o benchmarks con otras personas que te juntas, hay diferentes formas y no hay una única pero me parece que eso es clave clave. Las personas que mejor se desarrollaron en la Nube tenían eso. Y después está la actitud para eso, de querer comerse la cancha, de querer ganar y dejar todo en el camino, y eso no es trabajar 23 horas por día, pero es realmente ponerle mucha cabeza y dedicación, yo creo en el esfuerzo y en ser inteligente de cómo invertis esas horas. Las cosas que logramos en la compañía fueron todas con esfuerzo, no hubo un superpoder ni las silver bullets que nunca existieron para nosotros.

9) ¿Cómo sentís que fue evolucionando el endomarketing?

A) Al principio, en la búsqueda de talento, teníamos una limitación grande que era que no podíamos pagar buenos salarios, era una limitación bien clara y hoy esa limitación te diría que casi no existe, y esto no siempre fue así. En una época los salarios no eran nada bueno, porque no podíamos pagarlos, y eso hacía que la capacidad de traer talento sea un poco más difícil y tal vez no venía tanto por ese lado, el propósito y ser parte de una compañía chica y entonces cambia el perfil de gente que buscas. Gente que se suma en los inicios es generalmente es aquella que está más dispuesta a asumir mayor riesgo y hoy somos muy diferentes a lo que éramos antes, eso te cambia un poco por el lado de compensación. Por otro lado, el momento de la compañía hace que busques perfiles diferentes y creo que al principio buscábamos gente mucho más generalista porque no había tantos roles específicos, ejemplo, buscábamos una persona que haga marketing en general y hoy tenes un especialista en SEO en el segmento de SMBs, súper específico. Esas personas tal vez no son expertas en nada pero pueden aprenderlo y hoy tal vez eso cambió. Y otra cosa que nos pasó más recientemente, los últimos dos años se hizo un crecimiento en algunos lugares muy rápido y no tan orgánico que se nos hizo tan grande el desafío que no tuvimos la capacidad de que internamente generemos los líderes o el conocimiento suficiente para poder crecer con las

personas que teníamos adentro, en algunos casos sí pero otras personas las tuvimos que traer de afuera, incluso a nivel C-Levels.

10) ¿Quién es el owner y responsable de seguimiento de endomarketing?

A) Si tengo que decir un único owner que es el CEO de la compañía. Después nosotros ahí tenemos que tiene un rol de CPO que lidera todo eso pero para mí es algo que tiene estar muy inherente a todo el C-Level team y después a cada líder conectado con la pregunta de antes, yo lo veo de esa manera, no es algo que delegas, pero sí tenes por ahí quien diseña la estrategia más cross pero si no tenes el seguimiento de todo el resto no va a funcionar.

E7. Gilherme Donda

1) ¿Cuál es la función de People Experience?

A) Yo acá en Tiendanube me ocupo de People Experience y nosotros estamos enfocados en un área de hacer las cosas operacionales que son importantes para una compañía y para sus colaboradores que no se puede dejar de hacer sea por cuestiones legales, documentos, burocracia y cosas así pero que sean lo más tranquilos y sencillos posibles, que no sea tan pesado para la gente. Ahí pasamos a acompañar un poco lo que es papeles, documentos, cosas operativas del día a día, un poco de finanzas también, todo lo que se va a envolver en los equipos de servicio de la compañía de servicios internos. Y nos ocupamos también en una parte grande de comunicación interna, aunque hoy no tenemos un área específica de eso, empezamos a desarrollar algunas cosas pero nuestro equipo concentra esa tarea en Tiendanube.

2) ¿Qué entendes por endomarketing?

A) Para mí, cómo se vende o cómo se muestran las cosas, cómo se hacen las cosas para dentro de la compañía. Entonces, sea para los colaboradores o los prestadores de servicios o incluso para sus parceros laborales. Es como se comunica, cómo se transmite su cultura, sus valores día a día, la comunicación de las cosas y cómo pone la marca empleadora dentro del día a día de una compañía.

3) ¿Cómo es el camino del empleado desde que entra hasta que se va?

A) Hoy creo que estamos mejorando mucho la experiencia de aquí a algunas semanas o algunos meses, porque estamos implementando un montón de cambios, principalmente en esta parte de llegada del colaborador hasta su vida dentro de la compañía. Hoy tenemos un primer contacto desde People Experience donde recibimos a las personas y antes hacíamos una cosa muy operativa de computadora, equipos, una contraseña, algo así y ya y hoy tenemos una preocupación más grande de hablar de la compañía, de la cultura y de tener herramientas mejores para que el perfil sea más de la compañía y tener autonomía de que puedan buscar sus informaciones. Hoy tenemos el canal de comunicación de la Nube, empezamos a hacer la explotación de Nubia que es un BOT que está haciendo un buen trabajo de comunicación y queremos estar más cerca de los empleados para que se sienta acompañada y próxima a la compañía. Después de eso, veo que nosotros nos empeñamos por acompañar la dinámica de la compañía, sigue el proceso de onboarding y de acompañamiento de las áreas, ahí está muy enfocado cada manager y cada área, por más que nosotros estamos

tratando de estar cercanos, todavía hay mucha diferencia en ese momento. Nosotros desde People Experience intentamos y tratamos de poner esas herramientas para estar más cercanos sobre todo en esos primeros días y por eso hacemos un acompañamiento muy fuerte esas 2 primeras semanas y que la persona tenga todo lo que necesita para trabajar, y después vamos a acompañar eso más adelante también, a los 30 60 o 90 días, hoy no lo hacemos pero estamos trabajando con Nubia para hacerlo en el proyecto que hay.

4) ¿Cómo es la comunicación interna en Tiendanube?

A) El año pasado comenzamos con un área de comunicación interna dentro de TA y ahí empezamos a hacer algunas pruebas y algunas cosas cómo iba a evolucionar y al final no logramos tener los resultados que nos gustaría y por eso los últimos meses el área vino a People Experience, pero la verdad que nunca desarrollamos de forma profunda un área con procesos y demás. Intentamos organizar algunas cosas y hoy tenemos una línea y un mindset de cómo nos comunicamos y cómo nos queremos comunicar con las personas siempre con mucha base en los principios culturales que disponemos de transparencia, de ser muy directo, de tratarnos con personas muy perfil tecnológicas, siendo pragmáticos, no ser tan vuelterero. Lo mismo cuando implementamos nuestra herramienta de nuestra nube que es la landing page donde reunimos todos los documentos de la compañía centralizado y seguimos con eso porque ya era una forma de la compañía. La empresa viene de una cultura muy cerrada y muy sólida, los diez años de Tiendanube de crecimiento que hemos tenido todo era muy sólido y muy concreto con 200 o 300 personas, entonces yo llegué ya cuando éramos 1000 personas y cómo hacemos las cosas pero sin perder la esencia o todo lo que hizo llegar a Tiendanube hasta este momento. Es un desafío y todavía no tenemos algo cerrado cierto de cómo lo vamos a manejar. Pero hoy si me pregunta cuáles son los canales son: los canales de Slack diferentes que hay, Nubia que es el nuevo BOT y nueva adquisición nuestra tratando de que cada vez haga más y nosotros la tratamos como una persona

5) ¿Cuál es el efecto buscado en la comunicación a través de Nubia el robot?

A) En primer lugar, es la parte de preguntas y respuestas, Nubia está siendo entrenada o programada para que pueda contestar con respuestas rápidas y directas a los colaboradores y en mucho menos tiempo de lo que hacemos hoy (48 horas). Hoy el equipo de People Experience es muy chico y las personas preguntan todo el tiempo lo mismo y eso hace parte del concepto de cultura que tenemos en la compañía. La cultura hoy global es que la gente entra en Google busca la pregunta y listo, nadie quiere esperar, necesitamos contestar más rápido y hoy Nubia tiene un papel de FAQ que puede hacer eso. Otra cosa que hace es que puede tener un acompañamiento mucho más próximo, estábamos dependiendo mucho de las personas y yo por ejemplo tengo una sola persona en Brasil para encargarse de 650 personas, para hacer todos los onboardings, para hacer los documentos y para hacer todo, para estar cierto de que la persona recibió su computadora, etc. Entonces, en algunos momentos falla porque si la persona no trabaja un día se rompe todo y Nubia puede hacerlo de una manera mucho más automatizada y mejor. Por ejemplo, en el onboarding tiene una trivia para hacer el seguimiento día a día para saber si todo va bien e incluso ir pasando información a los 2 o 3 o 4 días de llegada de la persona que si vamos a hablar de eso en el primer día de trabajo de la persona, como por ejemplo su sueldo lo va a recibir en tal cuenta de banco pero después de

tres días la persona no se recuerda más y va a volver con nosotros para preguntar lo mismo, y ya sabemos que históricamente la gente vuelve con la misma pregunta, entonces hoy lo hace Nubia automáticamente, y este es un segundo punto muy importante de Nubia. Y otro punto es solucionar la cosa de que toda la gente tenga la misma respuesta unificada con interpretaciones buenas para todos, que entendemos puedan agregar una información buena para la mayor parte de las personas, entonces hay una preocupación grande para que Nubia pueda hacer eso, hablar la información siempre de la misma forma, llegar a los documentos correctos y que una corporación de tantas personas no se pierdan las cosas, para ese tipo de cosas Nubia nos apoya mucho. También la estamos usando mucho como recordatorios y cada mensaje que contestamos ahí en el BOT nos sirve para saber si ya contestó la encuesta, podemos medir tiempos de rapidez, interés, si las personas están involucradas en hacer las cosas, cuáles temas hacen con más rapidez o menos velocidad, antes pasaba mucho que la gente decía que no vio la información y hoy Nubia puede categorizar y tener eso de una forma más clara y rápida.

6) ¿Cuál es el perfil del empleado deseado en Tiendanube?

A) No lo que queremos pero sí lo que tenemos, de una forma más implícita porque en este momento estamos con un modelo muy de conocer las cosas, yo puedo usar los mismos parámetros que te hablé antes del crecimiento en Tiendanube era todo muy homogéneo, teníamos lo mismo, el mismo padrón de personas, era más o menos lo mismo, igual educación, estudios, sueldos y de vivencias y expectativas, era muy fácil todo y comunicar, se hablaba de una forma y todos comprendían. Hoy, hay 1000 personas de culturas diferentes, y con servicios diferentes, por ejemplo cuando hablamos de la gente de Madae que se sumó tenemos desde la persona operativa que trabaja con las encomiendas hasta un desarrollador que cobra mucho más dinero. Hay personas con familias grandes y con 40 años y por ahí jóvenes que no tienen familia, personas que viven en el interior, es todo muy mezclado y heterogéneo y entonces hoy cuando hacemos una comunicación volcada para un equipo tenemos una forma, para otro tratamos de tener otra forma, y eso es algo que buscamos hacer mismo de forma individual y quizás enviamos una comunicación que sale en global para todos pero después buscamos ese equipo aparte con un canal aparte donde puedan buscar y puedan hacer, etcétera. De forma general, tratamos de entender que somos una compañía tecnológica y hablamos con personas tecnológicas, son personas más pragmáticas, directas y que necesitan de cosas claras y lógicas y no son personas muy emocionales que van a buscar datos y practicidad.

7) ¿Cómo ves que influye el teletrabajo en el endomarketing?

A) Hoy creo que estamos bien adaptados a esto, pero del punto de vista de experiencia y humano que es ahí donde yo estoy hoy. Veo que necesitaríamos generar más momentos juntos, más momentos presenciales, creo que el próximo paso del teletrabajo va a ser el cómo las compañías van a solucionar el problema de no encontrarse tanto personalmente, hay que proponer encuentros y eso es muy complicado porque cuando una compañía tiene empleados que viven en la misma ciudad es simple, pero nosotros tenemos una cultura de totalmente remoto y que no hacemos ninguna diferencia principalmente en los últimos tiempos en la contratación de la persona, hay personas que trabajan en equipos en donde el manager está en

un lugar y la persona está súper lejos. Creo que todavía este tema es un desafío, es necesario seguro este momento de encuentro y de estar juntos pero también cada vez más veo que hay posibilidades de hacer más cosas remotas, depende mucho de los managers y de las personas también, pero estar en contacto todos los días y todo el tiempo con el equipo para que no desaparezcan los lazos, eso sin duda.

8) ¿Qué ven en el empleado que destaque o critique de endomarketing?

A) Seguimos en período de aprendizaje sobre esto y los colaboradores tienen una confusión, porque cuando encaro de la parte de la vida personal sin dudas todos quieren teletrabajo y todos están de acuerdo en que necesitamos de tener trabajo porque es mejor, pueden despertarse cinco minutos antes, pueden comer mientras trabajan, etc. Pero todavía hay muchas personas que no están preparados para hacerlo en teletrabajo, por ahí son personas que necesitan el tacto o necesitan estar con la gente y van a tener dificultades y no van a entregar un buen trabajo y ahí empiezan a tener baja performance y ahí empiezan todas las otras cosas como ansiedad o depresión. Es un desafío, no todas las personas pueden trabajar en remoto y eso es algo que estamos viendo y aprendiendo. La mayoría te va a decir que le encanta el trabajo remoto pero le gustaría tener más momentos presenciales y capaz dice todas las semanas y de a poco la persona quiere volver a su zona de confort como era antes, todos los días presencial.

9) ¿Qué factores externos influyen en el endomarketing de la compañía?

A) Creo que hoy vivimos en la era de la digitalización y de social media y todo eso y entonces tenemos mucho de lo que antes se hablaba de endomarketing hoy haciéndose por fuera también, por redes sociales, LinkedIn y en otras opciones de media y que todas las personas tienen acceso muy rápido y se compara con todo lo que pasa. Entonces, una información que antes era interna de una compañía, de la cultura del endomarketing hoy se sale mucho más y tiene ahí muchas páginas que empezaron incluso te lo muestran. Hay compañías que empezaron a hacer tareas de endomarketing cerradas solo para los colaboradores que hoy ya son abiertas para todos para que la gente pueda ver lo que se está haciendo y de verdad que es curioso, no te va a cambiar nada, acá en Brasil es muy fuerte que hace eso algunas empresas que hacen eso de una forma muy clara y la gente puede observar y ver lo que estás hablando dentro de la compañía y eso es tremendo, genera comparación constante y competición y parece que nada está bueno porque hay que mejorar algo

10) ¿Desafíos o tendencias a futuro?

A) Está muy ligado a lo que dije antes, cómo vamos a seguir teniendo cosas divertidas, entretenidas, claras y cómo llegamos a la gente en un contexto de cambio tan rápido, el mercado crece muy rápido y las ofertas y las cosas que tenemos todo el tiempo es muy veloz y tenemos una generación de personas que vienen con ese apetito y que quieren tener todo eso y no existe más la generación que empezó a trabajar sin recursos informáticos, hoy se trabaja virtual y todo con informática. Pero si hoy miramos a las personas que están dentro de Tiendanube por ejemplo es cierto que la mayor parte ya trabaja con virtual, internet, no sabe hacer las cosas en papel como nosotros hacíamos en pasado, entonces son cambios normales y yo creo que son modificaciones lógicas de endomarketing y hay que ver cómo vamos a

lidar con todo eso. Lo que nunca podemos perder es el foco en las personas: son seres humanos que tienen sentimientos, incertezas y miedos.

E8. Juliana Gusmao

1) ¿Qué tipo de perfil buscamos desde selección?

A) Normalmente, aquí en Tiendanube dividimos todo en los perfiles tech y no tech y también existen las variaciones de seniority dentro de esos roles. Entonces, si yo estoy hablando de una persona de tecnología: desarrollo, producto o diseño. Y las áreas de no tecnología pueden ser de finanzas, recursos humanos o marketing, incluso muchas otras posiciones. Básicamente, estos son los dos grandes públicos pero dentro tenemos una infinidad de roles que buscamos. Ejemplo: desde un rol de support hasta alguien que haga marketing performance, es muy amplio, no tengo manera de darte una definición de un rol, en un momento llegamos a tener más de 70 posiciones abiertas al mismo tiempo en no tech y entonces es muy amplia.

Cross a todos, buscamos a personas que tengan mucha actitud de dueño de las cosas, personas que tengan buen razonamiento y consigan hacer varias tareas, sin que necesariamente estén en su descripción de cargo. Una persona que demuestre que esté abierta para hacer lo que sea necesario para entregar resultado al cliente final. La otra cosa que buscamos es alguien que esté súper abierto al feedback y que lo sepa usar para cambiar sus acciones para algo que sea más productivo a la compañía y también personas que miren al cliente al centro, entender por qué estoy haciendo esto. Estoy haciéndolo porque quiero tener a la mejor persona para que atienda a nuestros clientes, entonces estas son las cosas cross que buscamos en todas las posiciones, sin importar el área, en general.

2) ¿Cómo luchan con el equilibrio entre beneficios extrínsecos e intrínsecos desde People?

A) Esto es algo muy particular de cada persona con quien hablamos y buscamos explorar esto durante el proceso de selección, darnos cuenta. Aquí queremos personas que sean mucho más motivadas por lo intrínseco, que encuentren sus motivaciones en las cosas que hacen y se auto motiva viendo desafíos. Pero la verdad es que los factores extrínsecos son muy fuertes principalmente en la industria de los tech, son muy atractivos: pagos en dólares, beneficios superiores o muchos beneficios que a veces no conseguimos competir. Y también las compañías extranjeras que vienen a buscar nuestros talentos es difícil competirles y entonces normalmente buscamos a las personas con el intrínseco muy bien determinado, que buscan el impacto en América Latina con Tiendanube, que quieran estar al frente y ayudar a emprendedores. Tienen que tener esta claridad muy clara de propósito y es muy sensible determinar cuánto es intrínseco y cuánto extrínseco, al fin y al cabo todos trabajan por las cuentas a pagar. Sabemos que no vamos a competir con Google, entonces es encontrar en cada persona con quien hablamos exactamente el equilibrio que necesitamos para que estas personas vengan y puedan hacer su trabajo de una manera fluida y con impacto.

3) ¿Qué factores externos afectan a las estrategias de Tiendanube?

A) Hoy con el mundo muy globalizado, las personas tienen mucha voluntad de vivir fuera y muchos se van con este sueño, entonces no es algo que Tiendanube pueda hacer sobre eso, porque no tenemos por ejemplo una oficina en Estados Unidos ni operación, tampoco

conseguimos aún hacer pagos en Estados Unidos y no podemos competir al nivel del mercado norteamericano, entonces no somos muy competitivos. El sueño de las personas de vivir en otros países no conseguimos competir. También las marcas de las compañías, por ejemplo Facebook o Google, estas compañías son muy buenas para la carrera profesional y entonces la gente quiere irse, inclusive pueden ser empresas que no tengan características positivas pero como tienen el nombre la gente quiere ir a ellas, tienen el renombre. También hay mucho de la escasez de desarrolladores para la cantidad de puestos que necesitamos en cierta seniority y eso es algo donde luchamos mucho. Entonces, para mí el mundo ideal sería en las compañías que desarrollen a los desarrolladores porque los tienen desde el principio.

4) ¿Cómo es la estrategia de marca empleadora para la compañía?

A) Es el arte de atraer a las personas que para nosotros se quedarán más tiempo y contribuyendo en la mayor medida para Tiendanube. Es hacer una acción para que las personas que quedan más acá y tienen alta performance, necesitamos conseguir mostrar nuestra marca en ciertos centros de tecnología o de finanzas o lo que sea porque buscamos muchos profesionales y que ellos vean el valor agregado de la compañía, que puedan dar en su carrera profesional.

5) ¿Cómo nace la estrategia de la diversidad?

A) Esto es algo muy nuevo en Tiendanube y en Argentina creo que no es un tema tan grande como en Brasil. En Brasil tenemos muchas más personas negras y esto es un tema muy importante en Brasil. Nació hace 6 meses y lo primero que queremos entender es si las personas que están adentro se sienten cómodas para luego hacer grupos de diversidad para hacer acciones y generar más participación en la diversidad en la compañía. También miramos en la distribución de géneros por área, hombres y mujeres, porque también desde TA podemos equilibrar esto y si tenemos por ejemplo un área de tecnología que tiene muchos hombres, la próxima vacante la podría cubrir solo mujeres, esto es importante, que sea un ambiente seguro para las personas. Si tenemos hombres y mujeres en finanzas por ejemplo, las mujeres de finanzas que estén en Tiendanube se sentirán con más poder para hablar en las reuniones y por ende tenemos que generar que el ambiente sea abierto y que la gente pueda sentirse bien para participar y hablar. No es solo traer a las personas, sino es también tenerlas y participando en la carrera, con la misma capacidad de cualquier otra persona. Aún estamos empezando los grupos de diversidad, para que vean que no están solos, y proponemos acciones en fechas importantes para concientizar a las personas, o procesos de selección abiertos donde piensan que podemos hacer un Employer Branding con comunidades de, por ejemplo, personas negras.

6) ¿Cómo afecta el teletrabajo para TA?

A) A mí me gustaba mucho la parte de traer el candidato a la oficina y presentar la oficina, para que sienta cómo es estar en el sitio que puede ser aprobado para trabajar, eso para mí era muy bueno, mostrarle el ambiente y la cultura de la compañía que se podía ver. Pero, la verdad es que con la cuestión del teletrabajo nos permitió entrevistar a muchísimas personas que antes no hubiéramos podido, si fuera presencial tendríamos un radio de acción mucho más pequeño para la adquisición de personas. Entonces, al inicio lo que era más raro eran las

conexiones de internet, no estaban acostumbradas y por ahí se cortaba la batería o la conexión y era más tedioso. Ya ahora las personas están 100% adaptadas y lo que también pasa es que antes muchas personas no tenían conexión a internet, por ejemplo en Brasil tenemos roles de jóvenes aprendices de 15 o 16 años y muchas veces no tienen acceso a internet y eso era un proceso que de a poco se fue arreglando y la gente acostumbrando. Hecho de menos la época en la que las personas podían conocer el espacio físico, hoy las personas están igual muy tranquilas al transitar el proceso de selección. Es excelente no tener limitación física, comprobé que no necesariamente el mejor talento está en las ciudades capitales, puede estar en otras provincias y esto es muy bueno. Además, va en línea con la diversidad.

7) ¿Lo mejor y lo peor del equipo?

A) Lo peor creo que es marca empleadora porque falta mucho desarrollo, hacemos muchas acciones y hacemos muchos posts que hacemos regularmente, pero creo que podríamos y deberíamos ser más activos en las comunidades: patrocinar becas estudiantiles por ejemplo o ir a las universidades por el talento, pero somos muy chicos, solo tenemos 2 personas que hacen marca empleadora, tenemos un largo camino que recorrer. También pasa lo mismo con la temática de diversidad porque empezamos hace 6 meses y está muy nuevo, falta educar a las personas adentro y después caminar con asociaciones y otros institutos que puedan también ayudarnos a traer más personas diversas para Tiendanube que sean calificadas para hacer los trabajos también.

Por la parte de TA, hemos mejorado muchísimo, hoy tenemos una gran experiencia de reclutamiento de candidatos que hace un año atrás no teníamos. Damos retorno cada 7 días al candidato que está en el pipeline y esto es algo muy bueno porque el candidato no se queda mal pensando en que se olvidaron de él, hoy estamos mucho mejor. También en entender los perfiles que tenemos, la experiencia es muy buena.

8) ¿Cómo medís la efectividad de tus acciones en tu área? ¿Nos comparamos con otras empresas?

A) Hacemos benchmark de los tiempos que se tardan en cerrar una posición, pero más que eso para mí, el suceso viene de varias cosas: el timing, si la persona se queda en Tiendanube como mínimo de 5 o 6 meses, también cuánto tiempo llevamos para convertir desde una fase a otra, como la entrevista técnica. Estas métricas son muy sencillas adentro pero que me dan mucha visión de si el proceso camina bien o mal. También para employer branding, si vamos a un evento, cuánto de conversión tuvimos para personas inscritas en posiciones que tenemos abiertas. Si hacemos un post como este se viralizó por las redes sociales, si está trending o no. En diversidad e inclusión es más cuán enganchados están los que participan de estos equipos, si hacen los documentos o si contestan encuestas.