

Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse: **Categoría 7: Comunicación Interna**

Capítulo: **Pyme**

Título del programa: **Escuela de Consultores by Ingenia**

Nombre de la compañía o institución: **Ingenia**

Consultora: **SUR Comunicación**

Departamento que desarrolló el plan: **Value Delivery, People Experience y Branding**

Persona/s responsable/s de la presentación del caso:

Cliente: **Gabriel Alario, Head of Branding at Ingenia; Santiago Blanco, Executive Director Talent and Technology at Ingenia**

SUR: **Laia Farré Boldú (Directora), María Lucrecia Viano (Directora), Jimena Guffanti (Coordinadora) y Laura Chab (Ejecutiva)**

1. Introducción

En 2015, con una fuerte vocación tecnológica, se crea Ingenia. Una organización que asumió el desafío de generar un espacio donde el trabajo no solo consistiera en hacer, sino también en ser.

Lejos de seguir los modelos jerárquicos tradicionales, Ingenia apostó desde el principio por la autogestión, la horizontalidad, la toma de decisiones descentralizada y la construcción colectiva. En lugar de jefes y departamentos, se organizan en círculos; en lugar de órdenes, establecen acuerdos; y en vez de estructuras rígidas, desarrollan procesos vivos que se adaptan, se revisan y se mejoran de forma continua. Por esto, Ingenia se posiciona como una organización pionera en la aplicación del modelo holacrático en Argentina.

Hoy en día, es una empresa tecnológica con más de 100 profesionales especializados en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), con presencia en Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, México y España. Desde estos países, colabora con startups y empresas globales de diversas industrias, extendiendo su impacto a distintas partes del mundo.

¿Qué hace Ingenia?

Ingenia potencia negocios actuales y emergentes a través de estrategias tecnológicas confiables y modelos operativos disruptivos que integran personas, datos, procesos y tecnología. Su enfoque permite escalar proyectos y optimizar equipos de ingeniería, generando mejoras tangibles en eficiencia y capacidad productiva. Por ejemplo, colabora con empresas de distintos sectores para digitalizar y automatizar procesos, logrando una reducción significativa en tiempos de operación y una mejor gestión de recursos, además de desarrollar productos digitales adaptados a diversos mercados que fortalecen la competitividad y la relación con clientes.

Diagnóstico

En un ecosistema en el que la tecnología avanza a un ritmo vertiginoso, los conocimientos técnicos especializados ya no son suficientes por sí solos. Los desafíos del presente y, especialmente, los del futuro, exigen algo más: **personas capaces de conectar, comunicar, liderar y adaptarse con sensibilidad y creatividad.**

Para Ingenia, este cambio de paradigma no solo se reflejó en el mercado, sino que también se vivió puertas adentro a lo largo de 2024. En un contexto de fuerte expansión, que implicó ampliar su presencia geográfica y afrontar un crecimiento del 55 % en su equipo humano, la

empresa debió atravesar un proceso que, finalmente, potenció su estructura organizativa y su dinámica interna de formación.

El área de *Value Delivery* tuvo un rol protagónico en esta transformación, ya que sus equipos son los responsables de gestionar y ejecutar proyectos, trabajando “cara a cara” con los clientes. A través de su interacción continua con interlocutores técnicos y gerenciales de diversas empresas, aseguran la entrega efectiva y de alta calidad de productos y servicios.

Tras evaluar la performance de estos grupos de trabajo, a través de encuestas internas y consultas con clientes, **se identificaron importantes dificultades en áreas críticas para el desarrollo profesional, específicamente en competencias “blandas” clave como las relaciones interpersonales, el pensamiento creativo, la inteligencia emocional y la comunicación.**

Este diagnóstico puso de manifiesto una brecha que, de no ser atendida, podría limitar el potencial de los equipos, afectando su capacidad para enfrentar desafíos complejos y mantener relaciones significativas.

Por eso, Ingenia, a través de un trabajo conjunto entre *Value Delivery*, *People Experience* y *Branding*, se comprometió a impulsar el desarrollo integral de sus colaboradores para superar las debilidades identificadas.

Lo que parecía una limitación se convirtió en una oportunidad: la de consolidar a Ingenia como una organización dedicada al desarrollo integral de sus miembros, convencida de que el talento técnico de alto nivel es solo el punto de partida. El verdadero diferencial está en desarrollar habilidades blandas esenciales que potencian el impacto de sus equipos. Así nació la “Escuela de Consultores”, un espacio diseñado para fortalecer no solo al equipo interno, sino también para acompañar a sus clientes en un camino de crecimiento auténtico y sostenible.

2. Propuesta / Enunciado de campaña (estrategia)

La “Escuela de Consultores” no se pensó como una iniciativa para resolver una carencia, sino para liberar un potencial. No se trataba de capacitar por capacitar, sino de acompañar a los talentos (Ingenials) en una transformación real: la de convertirse en consultores integrales, con habilidades socioemocionales que los consoliden como referentes dentro y fuera de la organización.

Por eso, en la fase de desarrollo conceptual de esta iniciativa de comunicación interna, rápidamente se entendió que no se necesitaba un curso aislado ni un contenido enlatado. Después de una profunda reflexión y debate, donde se reunieron diversas evidencias y se

compartieron perspectivas, surgió un *insight* revelador en el que se definió el deseo de desarrollar un espacio vivo, con identidad propia, **creado desde y para los equipos**.

La propuesta surgió del trabajo conjunto entre las áreas mencionadas y contó con la colaboración de referentes internos en el rol de mentores y diseñadores de experiencias de aprendizaje que, desde principios de 2024, trabajaron juntos en esta innovadora iniciativa de formación acelerada.

Objetivos

- Crear un espacio formativo innovador y sostenible (Escuela de Consultores) que refuerce *soft skills* y fomente el desarrollo integral de consultores IT.
- Posicionar internamente a la Escuela como una iniciativa estratégica (a modo de sub-marca interna) que potencia el desarrollo profesional dentro del ecosistema Ingenia.
- Acompañar a los mentores en la creación de contenidos relevantes, dinámicos y aplicables al día a día del rol consultor.
- Generar materiales alineados con las oportunidades de mejora identificadas por el Círculo de *Value Delivery*.
- Incorporar estos contenidos como parte del proceso de *onboarding* para nuevos empleados.
- Fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

Públicos internos

- 100 perfiles STEM, con foco en áreas técnicas y de *delivery*. En su mayoría, estudiantes avanzados o graduados en Ingeniería de Software, con amplia experiencia en la industria tecnológica.

Mensaje

"Escuela de Consultores: potenciando nuestro impacto juntos"

Canales de comunicación

- Reuniones sincrónicas.
- Plataformas: *onboarding* e interna de Ingenia.
- Soportes físicos y virtuales: Identidad visual propia. Activos gráficos: logo, tipografía, plantillas, etc.
- Comunicación en círculos estratégicos (*Branding, People Experience, Value Delivery*).

- Canales frecuentes: *Slack* (canales específicos) y mail. *Google Meets. Classroom*.
- Contenidos online sincrónicos y asincrónicos para Ingenials de: Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, República Dominicana y España.
- Encuentro de Evaluación y Retroalimentación Semestral.

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

Etapa 1: De la idea a la identidad

Todo comenzó con una pregunta: “¿Cómo formamos a nuestros perfiles técnicos para que puedan mejorar su alcance como consultores, a través del desarrollo de otras habilidades complementarias a su formación técnica?”.

La respuesta no vino desde afuera. Surgió del cruce entre tres círculos clave de Ingenia: *People Experience, Branding y Value Delivery*. Juntos diseñaron un plan de formación que tuviera sentido, coherencia y cercanía con el ADN de Ingenia (compromiso de excelencia, búsqueda constante del rendimiento superior y aprendizaje continuo).

Para lograrlo, se decidió crear una especie de **marca interna propia**: “**Escuela de Consultores by Ingenia**”, con su logo, su identidad visual, sus activos gráficos y su tono, en línea con la arquitectura de marca madre, pero con una impronta diferenciada.

Etapa 2: Contenido que nace del hacer

Cada módulo de formación fue creado por referentes internos, personas que no solo conocen la teoría, sino que la aplican todos los días en sus roles. Se construyeron seis unidades transversales que abordan los desafíos reales que enfrentan los equipos:

- **Ser Consultor**
Liderado por el Head of People & Technology. Este módulo profundiza en los desafíos interpersonales y estratégicos del rol de consultor y sus responsabilidades fundamentales.
- **Comunicaciones Efectivas**
A cargo del Head of Branding. Cómo decir, cómo escuchar, cómo conectar con los clientes de manera clara y empática.
- **El Poder de la Imagen**
Desde el equipo de Visual Brand Designers. Herramientas para mejorar entregables visuales para stakeholders y lograr mayor impacto y comprensión efectiva.
- **Gestión de Proyectos**
De la mano del equipo de Project Managers. Agilidad, claridad, foco y valor en cada entrega.

- **Inteligencia Emocional**
Facilitado por People Experience. Reconocer, gestionar y canalizar las emociones en los vínculos laborales con los clientes.
- **Metodología de proyectos**
Este *chapter* presenta diversas estrategias para estructurar, organizar y maximizar el valor del trabajo realizado por el cliente.

Cada unidad fue pensada para ser **ágil, práctica, aplicable y sinérgica**, con dinámicas sincrónicas y asincrónicas, casos reales, materiales descargables y espacios de intercambio.

Etapas 3: Aprendizaje que circula

Uno de los grandes logros fue que los contenidos no se quedaron encapsulados en una capacitación: **pasaron a formar parte del ADN cultural**. Se incorporaron a las plataformas internas de comunicación, a canales específicos y al proceso de *onboarding*. Además, se promovieron instancias de *feedback*, seguimiento y apropiación, en un ciclo que continúa abierto.

Dificultades

Uno de los principales retos fue desarmar ciertas creencias: que las habilidades blandas no son prioridad, que se aprenden "con la experiencia", o que aplican solo para roles de liderazgo.

También, fue desafiante encontrar el **tono justo** para hablar de temas como inteligencia emocional, comunicación empática o liderazgo horizontal sin que suenen abstractos o ajenos. Por eso se apostó a una pedagogía cercana, a partir de casos reales y situaciones cotidianas. Además, el hecho de que las formaciones estén lideradas por referentes internos y no por terceros, redujo las barreras de entrada y fortaleció la confianza entre los colaboradores.

4. Resultados y evaluación

Lo que comenzó como una respuesta a una necesidad puntual, se transformó en **una experiencia que atravesó a toda la organización**. La Escuela de Consultores no solo cumplió su propósito: lo superó, porque no fue impuesta, sino **elegida, vivida y apropiada**.

Algunos resultados concretos:

- **100 perfiles STEM** participaron activamente en los módulos, tanto en modalidad sincrónica como asincrónica.
- **100%** de los participantes afirmaron que adquirieron conocimientos clave para su rol como consultores.

- **95%** reconoció estar aplicando al menos un nuevo aprendizaje en su día a día.
- Las Áreas *Value Delivery* y *People Experience* reportaron cambios significativos y medibles en el desempeño profesional, asociados a **niveles superiores de seniority**.
- *People Experience* destacó un **descenso significativo en los niveles de estrés** de quienes asumen roles consultivos por primera vez.
- La evaluación semestral de habilidades mostró un incremento sustancial en las competencias específicamente vinculadas a los módulos implementados.
- Se consolidó una cultura de excelencia y crecimiento.
- La identidad visual y comunicacional de la Escuela generó alto impacto e identificación entre los equipos.
- Muchos de los módulos implementados, actualmente implementan *tracks* de complejidad creciente y los Ingenials proponen voluntariamente nuevos contenidos.
- Los **clientes reconocieron y valoraron positivamente el cambio** en el servicio de los *Deliverys*.

Pero más allá de los porcentajes, el mayor logro fue **el cambio en la conversación interna**. Se empezó a hablar más de empatía, de comunicación consciente, de *feedback* como oportunidad, de emociones como parte del trabajo. Se logró habilitar un nuevo lenguaje dentro de Ingenia, **un lenguaje más humano**.