



FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACION SOCIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

SEDE LA PLATA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
APORTES COMUNICACIONALES A LA CULTURA
ORGANIZACIONAL- CASO CREDIL SRL
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN
COMUNICACIÓN INTERNA

AGOSTO 2021

ANEXO

AUTORAS:

ELEVA CAROLA
LEGAJO 11466/7
carolae332@gmail.com

VERA MARIA CECILIA
LEGAJO 14072/6
mcvera1985@gmail.com

Director: Dr. Martín González Frígoli
Co- Directora: Lic. Mariela Rodríguez Ponte

ANEXOS PORTADA

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL

PERFIL PROFESIONAL:

IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

¿Qué crees que diferencia a Credil de otras financieras?

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su razón de ser? Su Misión

¿Cuál sería la VISIÓN a alcanzar o mantener, como objetivo empresarial?

¿Qué consideras que se hace todos los días para alcanzarlo?

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

¿Crees que es necesario /importante generar estrategias que motiven la colaboración/interés de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas de trabajo?

COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación?

¿Cómo es/ves la comunicación interna en Credil?- Describir

¿Quién/es son los responsables en comunicación interna? ¿porqué?

¿Nos podrás contar si tenés pensados objetivos a nivel comunicación y cuáles serían?

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizás vos, crees que es la más accesible para todos? ¿Crees necesaria una capacitación/instructivo?

Sobre el modo de llevar adelante las actividades diarias, a nivel interno ¿cómo se organizan? ¿pautan reuniones con las distintas áreas? ¿qué papel cumplen las nuevas tecnologías?

Las reuniones, ¿son pautadas de manera semanales/quincenales o ante la necesidad se organizan reuniones espontáneas?

¿Consideras que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en éste contexto?

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA COORDINADORES DE ÁREA Y ZONALES

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

¿Qué crees que diferencia a Credil de otras financieras?

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión? Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

¿En qué es necesario mejorar?

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

ENTREVISTAS

ENTREVISTA A WANDA CURTEN, GERENTE GENERAL DE CREDIL SRL

PERFIL PROFESIONAL:

Abogada.

Especialización en derecho procesal UNA universidad notarial argentina y en derecho administrativo económico. UCA BS. AS.

Actualmente está haciendo un curso de inglés jurídico y financiero en la Universidad Austral.

Es más una cuestión personal pero sirve también para el negocio ya que tiene inversiones en el exterior. Muchos años de experiencia contable (rumor pasillo).

Recién recibida trabajo 4 años y volvió en el 2010 y hace 4 que está en el cargo de Gerenta.

IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Credil es una empresa familiar, tiene una identidad familiar con una distinción que es la envergadura de la empresa que está dada por el tamaño y el volumen de sus operaciones; entonces tal vez no entra en el molde clásico de una pyme, de lo que se llama pyme o una empresa familiar pero sí en su origen y aún hoy es una empresa familiar, distinguida. Te lo vuelvo a repetir, por la envergadura y el volumen de sus operaciones. El tema es que es una empresa familiar de envergadura que está en un proceso de transición; ¿hacia dónde? hacia la profesionalización, al menos es eso... digamos el horizonte, el objetivo que yo tengo acá es ese. Es muy difícil a una empresa familiar hacerla caminar sin que se nos desplome en el camino hacia la profesionalización.

¿Muchos Cambios? No es que sean cambios, es como algo muy profundo; que tiene que ver con cómo hacer las cosas, ¿bien? darle un sentido profesional. Yo creo que la capacitación, el estudiar, el prepararse es una cualidad muy importante en una empresa.

Fomentar a que su gente salga del trabajo de rutina. A veces no son capacitaciones que tienen directamente que ver con el trabajo que hacemos, tienen otro color, pero siempre suman. Porque nos hace salir a todos de nuestras cuatro paredes, como yo digo la cajita de las cuatro paredes, que depende del sector... paso facturas, paso facturas, hago mandamientos, hago mandamientos, te abre la cabeza y te invita a la reflexión.

Pero es eso, yo la veo como una empresa familiar que está en un proceso de transición a la profesionalización.

¿Qué crees que diferencia a Credil de otras financieras?

Yo creo que la diferencia que tiene con otras empresas financieras es la trayectoria, los años que tiene en el mercado... y que no corresponde al rubro bancario. Yo la comparo con financieras que no tienen actividad bancaria (...) y además la nacionalización que logró, su presencia en el país, me parece una característica que la diferencia.

¿Cuál crees que es la razón de ser de Credil?

Como cualquier empresa hay que diferenciar, cuál fue su razón de ser en el origen, sobre todo es una empresa que tiene más de 30 años de trayectoria en el mercado; claramente en el origen es una empresa que nace en el origen, producto de la idea, del germen de una persona, de un innovador en la materia como fue su fundador, Ricardo Carozzi, en su afán de hacer negocios y ganar dinero, es así.

Hoy el paso de los años hace ver el negocio, tal vez de otra manera, y podemos decir que la empresa tiene que tender a .. su misión puede ser vista como lograr la integración financiera de todos los sectores de la sociedad, porque empresas como Credil dan auxilio financiero a gente que por ahí no tiene los canales abiertos en entidades bancarias. Entonces esa puede ser por ahí, su misión. Vuelvo a repetir, no es lo mismo la misión de la empresa en su creación, que la que podemos ver treinta y pico de años después de ejercicio y actividad en el mercado.

¿Cuál es el objetivo empresarial?

Seguir estando en el mercado, diversificar sus productos financieros, lograr la profesionalización del perfil de la empresa, en cuanto a los servicios que presta. Lograr la .. misión sería la integración financiera de la sociedad y tiene un gran desafío hoy que es llegar a generaciones muchos más jóvenes que tienen otra cultura financiera (más digital). Claro, y a la que se llega a través de otras herramientas. Cuestión que es muy trabajosa por los años y como están sentadas las bases de la empresa.

Si, también ustedes están haciendo una actualización importante en este momento...

Nosotros.. Yo, cuando volví a trabajar a Credil hace 10 años, a mi hay algo que me sorprendió, después de haber estado afuera (no importa los años.. ni los que yo tengo, risas) no me costó adaptarme a lo que se estaba haciendo, porque se estaba haciendo lo mismo que cuando yo me había ido. Y eso te sorprendió... si, sin dudas porque habla de que no había una evolución, todos los procesos son iguales. Yo empecé a trabajar acá hace 10 años, lo mismo que cuando me había ido. Claro, no se ponía en cuestión, ¿se hacía porque se hacía? era lo mismo, el mismo panel de áreas, el mismo panel de jefes, todo lo mismo y me sorprendió si, no me encontré con algo diferente, eso marca una característica no? muy profunda.

¿Qué crees que tenemos que hacer todos los días (todos) para alcanzar el objetivo?

Yo lo que .. soy personalmente activista de la voluntad; creo que la voluntad, el esfuerzo y empleados con voluntad, con esfuerzo y que tengan en claro que buscar el progreso de la empresa donde trabajan, va a implicar el progreso individual, eso es, es una gran parte del camino recorrido. Querer que le vaya bien a la empresa, lograr que el empleado quiera que la empresa progrese y le vaya bien es algo que acá no existe. Cómo cultural del trabajo me refiero, yo creo que si todos compartimos esa cultura del trabajo, de trabajar mejor para que a la empresa le vaya bien, yo me iría a otro trabajo muy feliz, o sea sin duda, si este mensaje llegaría digamos desde el jefe hasta la persona que está en la sucursal atendiendo al público.

¿Decís que estos serían los valores que tendríamos que representar nosotros los empleados en el día a día, no? el tema de la voluntad, el esfuerzo.. Sí sí y vuelvo a decir lo mismo, tener en claro que todo lo que hacemos tiene que ser para que la empresa se posicione mejor y se encuentre más preparada para enfrentar los nuevos desafíos y que le vaya bien.

¿Crees que se está trabajando en eso entonces? Lograrlo.

Espero que sí, siempre que hay discusiones de trabajo, yo lo que les planteo es, a mi no me asustan las discusiones de trabajo, ni las diferencias, pero siempre llego a la misma pregunta... de qué manera... Cuál de las decisiones para tomar, las que son más favorables para al trabajo hacerlo bien, dejando de lado cuestiones personales o cuestiones que tienen que ver con ... dejando de lado intereses de otras características... ¿Qué es lo mejor para el trabajo? ir por acá o ir por allá.

¿Qué estrategias usan ustedes para poder lograr eso? en las reuniones..

Por un lado... ahora todo es muy particular.. Tratar de juntar diferentes equipos de trabajo.. ya el trabajo por área casi que (gesto con las manos de qué está terminado) salvo en áreas muy profesionales, muy

profesionalizadas que tienen un trabajo muy específico, como yo veo que pueden ser Legales o el Dpto Contable que son áreas muy específicas que brindan un servicio a la empresa, son áreas de servicio para el negocio.

Hay diferencia entonces... Sí claro, yo tengo .. para mí hay áreas de servicio y áreas que hacen al core (traducción del inglés: núcleo) de la compañía, al negocio en sí mismo como ventas marketing, diseño, morosidad. No sabíamos que tenías esta visión con respecto a los departamentos.. el área contable y el área legales... para mí son áreas de servicio a la empresa el corazón de la empresa el core del negocio también, las sucursales, canales digitales. ¿El call center estaría dentro de la misma área? sí y también porque es un departamento de gestión de mora.

Entonces yo creo que tenemos que tender a trabajos entre las áreas mucho más entrelazados; ustedes habrán visto que nosotros unificamos algunas áreas, por ahí que no hacen tanto al sector financiero , pero en la parte legal todo lo que es Legales se unificó. Tenemos una sola área que antes teníamos diversificada en tres o cuatro sectores distintos.

¿Y había por ahí diferencia de criterio? Más allá de eso, primero había una superestructura del área, estaba sobredimensionada; hubo que acomodar. Claro, cuanto más se integren, más entiendan hacia donde van... el proceso de trabajo se unifica, se clarifica. Además hay un montón de cuestiones muy específicas muy técnicas del área legal, que también pasan en el área contable, que ni siquiera podés autoabastecerte con el recurso interno, tenés que hacer una consulta para poder tomar la mejor decisión; entonces conviene tener un área más flaca con bolsillo para poder pagar cuando necesitas alguna cuestión, algún asesoramiento externo.

Que de hecho lo hacen algunas veces... Y sí sí. Pero bueno, eso va de la mano con mucho trabajo de unificar las áreas. Ustedes vieron que también en el área Inmobiliaria si bien no está dentro del core financiero, también sufrió un proceso de unificación, gente de la constructora, gente de legales, gente que estaba como en diversos... trabajando parecido, bueno también sufrió un proceso de unificación. Fueron dos transformaciones exitosas desde mi punto de vista, el trabajo se hace mejor; por eso vuelvo a lo mismo, ¿qué es lo mejor para el trabajo? el trabajo se hace mucho mejor en las dos, sí?. La inmobiliaria está mucho más consolidada, es más sencillo ese aspecto, ese negocio. EL área Legal todavía está en camino de seguir este proceso de unificación, todavía no lo terminó, es un proceso, no es que un día junto a todos, trabajan todos juntos, no no, esto ha sido parte de un proceso.

Claro, también hay que adaptarse, adaptar las áreas, las personas... Las posiciones, los perfiles de puesto, qué es lo que se quiere, para qué... bueno y ahora estamos, todavía no lo hemos podido materializar, el proceso de unificar el área de auditoría y el área de liquidaciones. Ese sería el próximo... sí sí, ya lo saben los jefes de departamentos, lo hemos conversado, hemos tenido reuniones, está más verde, pero bueno llevan tiempo, pero yo creo que este año ya para diciembre tiene que estar consolidado y también los procesos de esos dos departamentos. Ha trabajado mucho Virginia (Virginia Rodriguez, Jefa Dpto. Liquidaciones) en eso y con Nicolás (Nicolás Pelle, segundo jefe Dpto de Auditoría) pero bueno, aparte hay que perderle miedo acá a la publicación de las estructuras como son. Y hay muchos temas pendientes acá en cuanto a lo que es la estructura de la organización. El organigrama... si, más que el organigrama que es lo que estas áreas que son parientes, primas hermanas... si, cómo unificar y que trabajen mejor no? optimizar digamos... exacto.

Te voy a hacer una consulta que no estaba acá, nos salimos de guión; que tiene que ver con Loan (nuevo sistema de ventas en etapa de implementación) más allá que no nos compete a nosotras directamente, entiendo por lo que nos estás contando y demás, impacta directamente en la estructura, de la venta digo, en el corazón de la empresa.

Sí, a ver.. es una modificación en el sistema informático, no es más que una actualización, un sistema que tiene, que tiene que ver sobre todo con cómo trabajar y también con los datos, sobre la base de datos de la empresa, si es importante para eso también, hay un tema de lenguaje informático, que había quedado un poco atrasado y para incorporar nuevas herramientas que tienen que ver más con lo digital es necesario que los datos estén en otros , digamos (yo no soy una especialista en la materia) en otros formatos.

Este es un camino creo que igual intermedio, creo que no va a ser el definitivo, pero es el que más va a costar. Yo no lo veo... es muy importante, pero no le doy .. no deja de ser una herramienta, a eso me

refiero, no le doy un... me preocupa, quiero que salga bien por supuesto como todo, pero si no sirve se saca y se cambiará a otro. No tengo un..., no me enamoro de estas herramientas, me entienden. Más que no es mi materia, me tengo que guiar por lo que a uno lo aconsejan y es una transición, que en áreas en las cuales les toca directamente como el área de sistemas, le ha costado mucho asumirlo. Es un proceso que se ha llevado a cabo originalmente sin su participación directa al menos, es algo muy difícil; yo los entiendo también a ellos, entiendo de la situación, entiendo sus temores, pero bueno va a haber que transitarlos, no queda otra.

Además, vuelvo a decirlo, es una herramienta. Ni el área de técnica, ni de sistemas tienen sobredimensionamiento con lo cual van a poder seguir trabajando perfectamente con esta nueva herramienta y de hecho hoy están trabajando en algunas (alegremente para mí, satisfactoriamente) en algunas cuestiones que tienen que ver con la herramienta nueva para ayornar alguna información que utilizan otros departamentos, eso es lo que está más trabado ahora, digamos que el sistema nuevo estaría óptimo para que en las sucursales se pueda cobrar, otorgar créditos y cobrar cuotas pero nos falta que derrame a otros departamentos.

Yo sabía que esto iba a pasar, esto a mi no me sorprende, me hubiera gustado que pasara antes sí, esto viene un año tarde, este proceso, pero bueno. Vuelvo a lo mismo, el tema de haberlo hecho, haber comenzado con este proceso sin la intervención directa de nuestra área de sistemas, ha provocado demoras sí y a veces pienso que tal vez yo no supe subirlos al proceso, digamos desde el inicio, pero bueno encuentre mucha resistencia y una forma de llevarlo a cabo, la que encontré fue esta.

Bien que se van sumando al proyecto... Sí sí es algo muy tibio todavía vieron, pero es muy incipiente, y bueno yo tengo confianza que se va a poder hacer. Por eso ... a veces acá la comunicación es un poco errática si, y uno escucha que el sistema, va a traer esto, lo otro... y el sistema es una herramienta.

Son cosas que pasan en muchas empresas, miedos al cambio sobre todo... y bueno el rumor, el radio pasillo...

Si, pero yo vuelvo a lo mismo, mi pregunta es ¿qué es lo mejor para el trabajo? y para hacer el trabajo mejor nosotros tenemos que cambiar de plataforma, tenemos que cambiar la base de datos, tenemos que ir a un sistema más flexible con otra lógica, la decisión pasa por ahí si? ¿Será el mejor sistema? bueno, vamos a ver. Puede ser un paso intermedio, yo estoy segura que no va a ser el definitivo, eso también se los puedo asegurar. Tal vez yo no lo vea, no esté más pero estoy segura que no va a ser el definitivo, si es que el negocio financiero sigue en pie no?, también eso es otro gran signo de pregunta.

¿Qué tema crees que todos tenemos que compartir en este momento? que todos tenemos que estar al tanto y que debemos entender lo mismo con respecto a ese tema? o a esos?

El tema del cambio del sistema me parece que es algo que todos tienen que conocer y saber porqué se hizo y para despejar cualquier tipo de fantasma, o duda al respecto. También me parece que todos deben tener conciencia de que todos estamos en... inmersos hoy en una situación excepcional, es el momento más difícil que le ha tocado a la empresa en su historia, porque además de ser una situación límite, porque te toca tanto las ventas como la recaudación, sí, esta situación. Entonces es bueno... una situación muy difícil. Con lo cual uno tiene que aumentar el esfuerzo y aumentar el compromiso y pensar que es una etapa en donde tal vez se reasignan recursos entre áreas. Hay que estar preparados para movimientos en las áreas y hay que relajarse para eso, porque bueno es lo que nos toca vivir, puede ser que el departamento de morosidad ha desaparecido, va a pasar a ser un apéndice, no lo estoy diciendo como algo mal, sino que va a ser un brazo, una herramienta del área de ventas. Va a ser un complemento del área de ventas dentro de un proceso que es la venta y la recuperación del crédito.

Entonces bueno, tenemos que estar preparados para eso, el departamento de ventas tiene que hacer un trabajo muy profundo. Hizo un trabajo de reestructuración interna muy interesante, pero le queda un trabajo muy profundo de integración con el área de morosidad, con marketing y con diseño. Ahí hay un tema... ¿Están trabajando todos juntos en eso? tienen... sí, pero recién...es incipiente. tenemos que laborar sobre eso...

¿Aumentaron por ahí las reuniones periódicas?

en esta etapa estamos por ahí recién reacomodando vieron, reactivando, tuvimos unos meses un poco... la urgencia y el incendio de la urgencia hace que por ahí lo cotidiano, lo que venías haciendo se

aplaque un poco. Si, se logró en esta etapa darle a Loan , ponerlo sobre, sobrestimularlo digamos, eso sí. ¿Cambiaron las prioridades digamos o las urgencias?

Si, por ahí ha sido el momento de darle más ímpetu al cambio en el sistema, es una muy buena etapa para hacer el cambio en el sistema, es más, es una etapa ideal. Pero bueno, vuelvo a lo mismo, se presentan esas situaciones con respecto a la información que reciben otros departamentos que hay que resolver, antes de seguir avanzando.

Podríamos sintetizar como un... como que el mensaje sería apertura al cambio, tanto sea para el sistema, como de traslado, de transformación, sería como el mensaje central, después viene con distintas aristas?

Sí, me gustaría desafiar a cada uno de los empleados a pensar así, que tal vez, empezar a trabajar más en proyectos comunes que por áreas, y bueno eso implica un trabajo interdisciplinario, de diferentes áreas, que no siempre van a ser los jefes los que trabajen en los proyectos, tienen que poner a sus empleados a hacerlos, y sí monitorearlos.

Esta empresa tiene un gran déficit desde el punto de vista del departamento de recursos humanos como llega a su personal, como comunica, hay que perder miedos, que tienen que ver con eso, tiene que ser un área más relevante desde ese punto de vista, está de a poco dejando de ser un departamento que liquida haberes y aplica sanciones, va a ir hacia otro camino, va a tener que ver más con la comunicación interna.

Bueno, un poco habían arrancado el proceso el año pasado con la consultoría.

Claro, lo que pasa es que a veces con todo esto uno también reasigna un poco de recursos y dice bueno, en esto lo demoró porque el presupuesto es finito no infinito entonces. Pero bueno, yo creo que están las bases para de a poco, para seguir avanzando. Creo que la puesta a punto de las oficinas de cada área también hacen al espacio del cual convivimos, es muy importante, no es un tema menor en absoluto. Estar más cómodo, ir a un lugar de trabajo ameno, ayuda mucho. me parece que eso va a ayudar muchísimo.

Vamos a la parte de canales y comunicación. Bueno, justamente lo acabás de decir ¿pero es una competencia importante entonces para la empresa la comunicación?

Y sí, es fundamental y habría que tener canales más formales de comunicación, más institucionales para los empleados sí?. Bastante difícil en una empresa familiar ese es un punto, pero bueno esto es algo para trabajar con el departamento de recursos humanos y el área de marketing también.

¿Cuáles son para vos los canales más fuertes o más importantes formales ?

Bueno, formales es que las decisiones que se toman deberían ser conocidas por los empleados, deberían llegar por un solo canal. Yo sé que la información que hay a veces entre empleados, existe como en todos lados por supuesto , siempre me acuerdo de esa propaganda de los animalitos que iban a hacerse la sopa y te enteraste.. (risas), pasa en todos lados sí, pero si tener un canal institucional más claro , con mayor, con una agenda un poquito más a mediano plazo viste, saber por ejemplo...Nosotros con Gonzalo charlamos la semana pasada sobre ciertas cuestiones que tenemos que resolver, bueno pero ya avisar que va a suceder esto.

Anticiparse.

Yo creo que para el empleado el factor sorpresa no es bueno. Saber hacia dónde se va, qué se va a hacer, eso ayuda. Igualmente, yo personalmente (y no tiene que ver con los contagios del personal), estoy conforme con cómo se manejó esta situación, este hecho tan extraordinario que nos ha tocado vivir, estoy conforme cómo se manejó y estoy muy conforme con la gente. Y lo digo como un balance general, no son casos particulares. Muy conforme con la gente con cómo se manejó con la situación, la respuesta que dio. Cada uno por ahí tiene en su área alguna cuestión interna de que uno en la casa, otro acá pero no importa. Es una cosa inédita en Credil, como se pudo instalar, qué es lo que queríamos hacer, cómo trabajar, y convocar a la gente para que trabaje, creo que en otra etapa de este objetivo que uno trata de inculcar que se trabaje cada día mejor hubiera sido muy compleja.

¿Crees que esto favoreció y favorece al objetivo de lo que vos querés lograr como visión?

Sí sí. Para nosotros hemos transitado toda esta etapa con conflictos como siempre, pero en líneas generales creo que la empresa puso su predisposición a que la gente esté comfortable, que se sienta que están siendo atendidas sus necesidades y la gente respondió a eso.

Hablaste de recursos humanos, hablaste de marketing, ¿quién crees que es hoy el responsable o los responsables de la comunicación interna?

Bueno yo creo que tiene que ser hoy y siempre tiene que ser el área de recursos humanos. Marketing puede ser un colaborador a veces en cómo comunicar.

Y el canal cuál te parece que es el central? (Ahora se está usando mucho el Teams).

Nosotros teníamos una serie de herramientas a nuestro alcance que hemos utilizado, un poco por costumbre y otro poco por desconocimiento. Yo creo que acá en esta empresa nos falta educación en cuanto a las herramientas, con educación me refiero al aprendizaje y creo que también el área de recursos humanos tiene que llevar la delantera en eso.

¿Y por ahí unificarlo todo en un mismo canal?

Sí. Hay cosas que me resulta fácil imaginarlas cómo deberían ser y otras que estoy un poco condicionada por el recurso humano. A veces creo que esta capacitación en herramientas tendría que hacerla sistemas pero estoy condicionada, tienen poca gente y no tienen a nadie con un perfil capacitador.

Por ahí no hay que ser el rey de los sistemas para cumplir un rol capacitador y hay que tener otro tipo de perfil y que las herramientas sean sólo herramientas, porque hoy son estas y mañana pueden ser aquellas. Nosotros siempre estamos brindándoles a los jefes por departamento y lo estoy haciendo de a poco, a los zonales brindarles herramientas de trabajo que sean móviles, que tengan una notebook. El tipo que recorre diez sucursales no puede, no está fijo. Pero para eso hay que desandar mucho, está muy enquistado, muy adentro. Pero bueno, vuelvo a lo mismo, esto nos puso sobre la mesa que hay herramientas que teníamos disponibles que no utilizábamos sobre todo por desconocimiento y por falta de capacitación.

Bueno ¿pasó un poco con zendesk no?, que después se dejó de utilizar.

Sí, igual ahí tuvimos un tema presupuestario, era demasiado caro.

¿Pero no se usaba en todas las áreas por igual?

No, igual lo estábamos pagando para las áreas que lo usaban, liquidaciones y tesorería lo usaban mucho y ventas también. Pero la verdad es que era una herramienta extremadamente cara. No se justifica.

¿El mail sigue siendo una de las herramientas que más se utiliza?

Bueno, cuando yo empecé acá no andaba el mail. Yo me acuerdo que por ahí no te llegaban las cosas, no te llegaban las planillas, no te llegaba la información. Te llamaban por teléfono "che recibiste"...

De todas maneras lo que nosotras estuvimos viendo hasta ahora, hasta la incorporación de Teams que sería lo nuevo digamos, que llegó de la mano de la situación de pandemia ¿ el mail era el canal formal donde se comunicaba todo?. Ni el llamado telefónico ni nada...

Sí, y más para nuestro tipo de trabajo. Es una herramienta de comunicación central. Tal vez desde el área de recursos humanos hay que ahondar en esa comunicación institucional a través del mail, además podría existir una intranet por ejemplo, con novedades. Para comunicar también hay que tener qué comunicar, saber qué. No es sólo la herramienta cómo lo hace sino qué quiero comunicar.

¿Y también si vas a querer una respuesta de eso que estás comunicando?

Sí tal cual, estar dispuesto a bancarsela. Bueno ese es un gran debate que tenemos con la apertura de las redes sociales de Credil. Estamos en un proceso de elaboración de eso y de ver cómo lo vamos a manejar porque necesitamos quién las pueda manejar. Y además de lo mucho de cómo conversamos internamente, tiene que ser alguien que conozca esta idiosincrasia.

¿Que se dedique a dar respuesta, tiene que tener una formación en comunicación, efectiva, asertiva, correcta, atención al público?. ¿Sería un perfil completo?

Si, tiene que ser una persona completa. Tiene que tener varias cualidades. Yo he pedido un perfil de puesto y quieren a Messi, Maradona (risas). Y cuesta mucho definir los perfiles, acá cuando buscan personal les cuesta mucho definir los perfiles. Los jefes tienen que prepararse en eso. Les cuesta mucho definir qué recursos quieren. Porque a nadie les gusta, pero al final a ver definime lo que querés y vemos que te presento sino...

Sí ayudaría un montón a la selección de personal (desde mi lugar) ¿Porqué pensás que pasa eso?

Primero porque no hay procesos de trabajo formales en los departamentos. ¿Vos tenés un manual? (Nos pregunta a una de nosotras).

-No (respondemos). Se arman por ahí instructivos de facturación para las sucursales por ejemplo o

manuales para el cliente externo...

Pero tiene que ser integral. Después cuando buscamos gente no sabemos para qué la queremos. Pero es todo producto de una etapa, vuelvo a lo mismo, es parte del origen. Esta es una empresa familiar, de envergadura por el volumen de sus operaciones y su presencia de carácter nacional por el volumen que tiene que está en transición hacia la profesionalización y todo es parte de eso. De esto hace 20 años Credil no hablaba. Pero va a llevar muchos años.

O quizás no...

Bueno nosotros, hay objetivos que uno se plantea anualmente. Cada uno tiene los suyos, cada departamento. Yo tengo acá el objetivo de terminar con los procesos de unificación internos, considero que son necesarios y la instalación del sistema Loan . Aunque terminemos el resto de migración hasta marzo, pero bueno espero eso.

Todas las áreas ya están trabajando por objetivos anuales entonces...

No todas, no es fácil hoy por hoy poner objetivos en todas las áreas, tal vez son diferentes objetivos, yo he tratado de ver qué pretendo de cada uno, he conversado con los jefes, pero bueno... También y a veces espero, yo a veces en ese aspecto veo poca iniciativa, yo a veces lo que quiero es que me propongan "si yo estoy en el área ésta, bueno yo para trabajar mejor quiero hacer tal cosa y me gustaría hacer esto ..." y a veces no tienen porqué ser proyectos demasiado largos, tienen que ser objetivos más cortos, proyectos más cortos para que se puedan cumplir y uno poder ver y tomar confianza para hacer otros. Los grandes cambios vienen de la mano de ir haciendo, cumpliendo etapas. Pero bueno, es un ida y vuelta.

¿El objetivo a nivel comunicación interna sería mejorar la comunicación o sería mejorar un canal, ampliarlo o designar un área de comunicación responsable, completa ciento por ciento?. ¿Cuál sería el o los objetivos?

El primer objetivo sería mejorar la comunicación en cuanto al mensaje, institucionalizar el mensaje, qué se quiere brindar. Creo que los canales vuelven a ser una herramienta; si nosotros logramos unificar los mensajes, hacerlos más institucionales, me refiero más formales. Después los canales son herramientas, que van a venir solos con el avance de las tecnologías, acompañan.

¿Hoy por hoy cuál es el canal que más usas?

Yo uso el mail, y para las reuniones por este tema de la situación que vivimos utilizamos el Teams .

¿Creés que se va a quedar Teams?

Sí. No va a reemplazar a las reuniones presenciales, se necesita trabajar mucho el vínculo entre empleados y entre los jefes y el Teams no favorece trabajar ese vínculo. Vínculo no me refiero a amistad, me refiero a lo laboral, a poder poner sobre la mesa cuál es la perspectiva de cada departamento en cuanto a un tema y poder pulirlo para sacar lo mejor posible con el otro departamento.

Estaría englobado en esto que decías de poder trabajar en proyectos comunes.

Claro, me parece que eso todavía necesita cierta maduración. Además realmente, todas estas herramientas virtuales hay algo que no han logrado ni lograrán emular que es el ambiente de trabajo, la sensación de que pertenecés a un equipo de trabajo y la cultura de una organización que se transmita en los pasillos, eso en el buen sentido.

Esa conversación con el otro de "en qué estás, en qué estoy" cuando se fomenta es muy rica y estas herramientas no la favorecen. Cada uno en la habitación de su casa, conectado a la computadora, no es lo mismo. En esta interrelación en la empresa, se comparten necesidades, se comparte un objetivo, se comparten un montón de cosas, que con los canales virtuales no, no lo logran emular, no han podido y no van a poder. El olor a empresa se siente adentro, no en la casa con la computadora.

Sí es un gran avance, las grandes empresas han hecho trabajo a distancia históricamente, esto no es nuevo, no lo hacían todos los días con su personal, es un beneficio que se daba a ciertas personas, a ciertas posiciones y lo hacían una o dos veces por semana o tres, pero la gente nunca dejó de ir a la oficina.

Con respecto a las reuniones, la pandemia debe haber modificado un montón la periodicidad.

Estamos volviendo a instalarlas. Todos los viernes tenemos la reunión con el avance de Loan diez y media de la mañana, para ventas tenemos la reunión cada quince días, en la inmobiliaria tenemos la reunión mensual, que tal vez no todos participen, las últimas las hemos hecho todas por zoom.

¿Crees que es necesario comunicar la forma de trabajo que tienen las áreas, es decir comunicar las reuniones que tiene gerencia con las distintas áreas al resto de la empresa o no?

Si, a mí me interesaría. A veces pienso que puede resultar, pienso cómo lo recibiría el resto, me parece que no debe resultar forzado. No me gustan las cosas forzadas, viste esas cosas que parece que son para la tribuna, no me gustan. Me gusta que se den naturalmente. Pero sí, por ahí estaría bueno compartir una agenda y también lo que me parece es que acá arriba somos pocos, entonces también tenés mucha agenda. Entonces por ahí no logramos atender con la misma intensidad a todas las áreas. Entonces tampoco me gustaría que esas diferencias...no es que un área me importe más que otra. Cuando todos podamos subirnos al mismo esquema, va a estar buenísimo compartir un calendario común. Sería interesantísimo.

Claro porque yo recuerdo que en su momento cuando se trabajó mucho con el estudio jurídico se comunicaban las reuniones o las capacitaciones que se estaban haciendo.

Claro, pero tuvimos que interrumpir las capacitaciones con todo esto...

Claro, no llegaron a todas las áreas...

Por eso digo que son áreas de servicios las capacitaciones y necesitamos a veces a alguien de recursos humanos, a veces de ventas. Bueno yo les había dicho en contable que ellos también podrían hacer sus propias capacitaciones en algunos temas de interés.

Me cuesta, la gente de contable me cuesta (risas)...Eso sería muy interesante. A qué me refiero, no sé si vos las viste Carola, tal vez no las recibiste pero bueno... Nosotros en legales hay temas que hacen a los negocios de Credil que tiene un condimento legal. Entonces pusimos a los abogados a trabajar en esos temas para dar una capacitación en cómo se debe trabajar en...cual es una problemática nuestra en Credil que toca el área de ventas...Entonces el abogado da una charla, estaban todos los miembros del estudio, no todos hacen todo, informándose sobre el tema y participando a aquellas otras personas de las áreas que tenían incumbencia.

Yo no me había enterado, capaz que fueron los contadores (sobre la pregunta de Wanda acerca de si me enteré de las capacitaciones).

Sí, en una oportunidad fue Marina (Marina Sasso, jefa de Contable) y otra vez fue Emanuel (Emanuel Caschera, segundo de Marina)...pero bueno, a veces se hacen cosas y no se terminan de transmitir. A eso me refiero con los canales formales. Así como por ejemplo la gente de ventas cuando logra poner a punto una sucursal lo comparte con toda la empresa, cada área tiene lo suyo para mostrarse. Además, también es una manera de que la gente piense un poco más allá del trabajo que hace todos los días. Qué es lo que yo hago que le puede interesar al resto, pero entenderse.

Desde la comunicación se puede fomentar mucho esto de generar una perspectiva más acorde a la perspectiva que vos tenés y que querés transmitir en los valores del empleado. A decir esto "me salgo de mi escritorio, hay algo más además de mi oficina, hay otras oficinas que están trabajando en algo".

Los trabajos que se hacían en legales por ejemplo implicaban que si un abogado les preparaba un tema, el resto le colaborara con algo, ayudara. Algo más colaborativo y salir del trabajo diario. Dedicarle una horita. Pero bueno, yo pongo mucho el cuerpo, yo pongo mucha energía. Yo a veces no sé si la gente se da cuenta pero pongo mucho. Cada fusión de departamento nos ha llevado mucha energía, mucho estar frente a frente, escuchar las problemáticas, definir procesos de trabajo.

¿Creés que la línea que te sigue a vos debería ser más...no sé si independiente?

No, yo creo que de a poco se va desarrollando. Se han hecho cambios en las jefaturas de departamentos desde que yo estoy en áreas claves como ha sido ventas, que han favorecido todo esto.

Más o menos ya charlamos del cambio que produjo la pandemia y en los canales de comunicación que generó el uso de Teams ¿creés que se generó algún otro cambio de base de cómo se venía trabajando? Creo que todos aprendimos que se puede trabajar lo mismo con menos horas, me parece que el trabajo no se ha dejado de hacer, no quedó trabajo pendiente y todos hemos colaborado. Ajustamos el área de almuerzo, resignamos un poco pero nos podemos ir antes. En esta etapa que viene re bien y creo que si todo sigue así va a ser el horario nuestro preestablecido. Creo que algunos mitos se han derribado, como que hay cosas que se pueden hacer desde la casa, se ha derribado alguna barrera. Me parece que demostramos ante esta situación, que podemos tener capacidad de reacción y que vamos a estar mejor. Esperemos que no vuelva a ocurrir igualmente.

El aprendizaje sería esto de capitalizar la capacidad de reacción...

Sí, y además de reacción y de la sensación de que estamos todos en el mismo barco. Eso es fundamental, estoy satisfecha, veo que ha habido una respuesta en concurrir al lugar de trabajo y se ha logrado que la empresa ponga también sobre la mesa ciertas cosas para que el empleado tenga ganas de venir a su lugar de trabajo, de un modo facilitando alguna cosas, cuidando cómo llega a trabajar, por qué medio de transporte, cuidando que no tenga que salir, que pueda venir de su casa acá y de acá a su casa, que su almuerzo se lo podamos resolver por lo menos durante estos meses.

La pandemia nos agarró a la mitad con las oficinas, sino ya tendríamos todas las oficinas equipadas. Ver que tenemos que equipar a las oficinas con todos los elementos para que la gente pueda estar cómoda en su lugar de trabajo. Tener un baño decente, una heladera, un microondas, lo mínimo para estar 8 horas de trabajo. Somos seres humanos. A pesar de que ahora estamos en obra, las mujeres se arreglan mucho más para venir a trabajar y me encanta, en general. Ahora igual es un desastre, la tierra que vuela por todos lados... (risas). Ahora con las oficinas nuevas creo que a ustedes les dan más ganas de estar presentable para el trabajo, para mí eso es muy importante.

Hay una cuestión de estar más visible, las oficinas más abiertas, con más luz... Y estamos prácticamente todo el día acá, se trata de estar más cómodos...

Sí, creo que también se trabajó bastante la flexibilización, si alguien tiene que hacer algún trámite, ir al médico, llevar un hijo a la escuela o ir a una reunión, creo que eso se trabajó y no hay abusos, creo que se ha podido hacer, compatibilizar la vida familiar, la vida personal. El ser humano es un universo de aspectos, entonces hay que compatibilizarlos y también haciendo un trabajo. Porque esta empresa no compatibilizaba.

Aparte la pandemia también abrió un montón a la vida personal del otro, de que si no sabías cómo era la situación en su casa pasaban a saberla. En qué viene, en que se moviliza...

En qué se moviliza, si vive cerca, si tiene computadora, si tiene internet, si tiene teléfono...

Hay una apertura hacia el otro que antes quizás pasaba desapercibida o se daba solamente con el entorno más cercano...

Sí si sí tal cual...

Final de la entrevista

Wanda- Bueno yo después quiero ver la devolución.

Sí por supuesto (risas)... Queríamos arrancar con vos sí o sí para sentar las bases de qué es lo que queremos encontrar en las otras voces. ¿Querés que te hagamos alcanzar el cuestionario que le vamos a hacer a los jefes?

No no no, ustedes trabajen tranquilas... No tengo cultura del control, no es que no me interese el tema, me interesa mucho pero no me gusta interferir en el desarrollo.

¿Querés agregar algo más?

Cuando ustedes terminen todo, por ahí nosotros podemos ver de qué manera podemos llevar este tema que a mí me interesa, de formalizar la comunicación interna. Todo lo que se resuelve, que llegue a todos los empleados a ver si lo podemos trabajar con un perfil más profesional.

Pregunta Wanda - ¿Y ustedes ven diferencias de gestiones anteriores? todo lleno de hombres... Se nota, ¿lo advierten en el día a día, en el trabajo?...

-Si se nota muchísimo, y lo charlamos con nuestros compañeros. Hay un cambio que se nota mucho en la gestión y en la forma...

Que se nota que es con buena fe... quiero decir que la voluntad es que las cosas se hagan mejor, que no hay cuestiones... yo siempre digo que este piso se debatía en mezquindades internas que después pagan todos el pato, eso se terminó.

Creo que ya no hay cuestiones personales que interfieran, eso sí se nota muchísimo, por lo menos en estos diez años que estamos...

Como siempre digo, uno puede elegir el mejor camino o no, pero la intención es buena, eso es fundamental.

Como en todos los lugares siempre hay resistencias que tiene que ver con la personalidad de cada uno. Cada uno tiene sus tiempos... y es lógico. Pero bueno, uno piensa en qué sea lo mejor y así se ha transmi-

tido y ya todo se va a ir acomodando.

Claro no por la fuerza...

Lo que pasa es que la fuerza te hace tomar decisiones que vos por ahí no querés tomar. Me parece que las cosas caen por su propio peso...Lo importante es eso para mí, que pueda ver qué es lo que subyace en cada cosa que se hace.

Bueno, sin ir más lejos nosotras esta oportunidad que nos dan ustedes en otro contexto es probable que no la hubiéramos tenido antes y somos conscientes.

Yo estaba muy lejos de todo, entonces al estar lejos (hace referencia a casa central) en Credil te perdías mucho del día a día de lo que pasaba. Además yo allá (en el estudio jurídico) era mi gente y listo. Yo acá venía cuando me llamaban para algún tema, pero no había un trabajo en el día a día.

ENTREVISTA JEFES DE ÁREA Y ZONALES

Entrevista al Director comercial: Cesar Pironio

PERFIL PROFESIONAL:

Técnico electromecánico

Estudió Lic. en Administración de empresas. Le quedó pendiente una materia.

Tango Gestión, Marketing, Ecommerce digital y herramientas de gestión empresarial.

15 años en Credil y siempre en relación a ventas. Comenzó como cajero y vendedor en sucursal La Prensa, luego pasó al dpto. de ventas como referente zonal y era la mano derecha del gerente de ventas en ese entonces y cuando éste se fue, quedó a cargo del área.

Reorganizó el equipo de Ventas. Dividió el área en 3 unidades de negocios bien marcadas: Préstamos a cargo de Daniela Stoianoff, Comercios bajo la coordinación de Juan Lois y Administración gestionado por Carolina Vitali.

Aún tiene planes pendientes de ampliación para los equipos de trabajos, pero logró la reorganización y reestructura ya terminando con dos unificaciones de sucursales que se darán este año.

Anteriormente era jefe de ventas, pero además de los 3 chicos que les nombré van a depender de mí el trabajo de Jorge Pereyra (Morosidad) Laura Raverot (Marketing) y Martín Valeiras (dpto. de intimaciones- call center).

Tenemos internamente reuniones cada una semana, todos los viernes. Tenemos objetivos; lo que pude lograr en la empresa es hacer un objetivo integral. Es la cocina, después una vez por mes nos juntamos con Gerencia.

La empresa nunca tuvo objetivos, y me parece que es una de las peores falencias que puede tener una compañía. Entonces lo que empecé a hacer desde septiembre del año pasado, hacer un plan de objetivos, pero no solamente para ventas, sino un plan de objetivos para esta estructura de director comercial.

Entonces dijimos, cuáles son las variables en que se relacionan estos departamentos, estuve buscando información, hablando con cada uno de ellos hasta que encontré lazos en común entre los departamentos y demostrado matemáticamente. Comencé a hacer el plan integral de objetivos en donde cada una de esas áreas pueda aportar algo para que al equipo le vaya bien y por ende a la empresa le vaya bien. Eso lo pude hacer por trimestres, lo pudimos hacer en enero- febrero y marzo, nos fue muy muy bien, el objetivo para que se den una idea era llegar al 100% y llegamos a un 120%, re bien nos fue. La conclusión que saqué es que: es lo que piensa uno, pero es difícil si faltan números (de respaldo a la teoría) el trabajo en equipo y con objetivos compartidos el resultado es mayor, la sinergia es totalmente distinta (...) y los números demostraron eso.

¿Los objetivos en común cuáles son?

Tenemos un objetivo primario, es un volumen de stock de clientes para la compañía. No buscamos plata, buscamos clientes.

Ya es correr el foco...

A nivel Dios, si (risas). Nivel clientes primero, segundo objetivo es plata relacionada al cliente y tercer objetivo es : ¿Cómo cada área tiene que aportar? entonces bueno Martín tiene que aportar con las

gestiones de telemarketing en el call center que se materializan en las sucursales en un cierto volumen de clientes y para eso hicimos una estructura de trabajo y una metodología de trabajo que yo la consensué con él primero.

Después el objetivo de Laura está asociado a las entrevistas, desarrollé un sistema de entrevistas; entonces cuando un cliente va a la sucursal le hacen unas ciertas preguntas y eso va a una base de datos, entonces yo puedo tener trazabilidad de clientes. Fue a la sucursal ¿por qué fue?, ¿qué le dijo la máquina podés sacar o no podés sacar? (el sistema de otorgación de préstamos está basado actualmente en un calificador automático), sí sacó o no sacó. Entonces tenía de punta a punta el proceso. Laura me tiene que generar las entrevistas con quién: con radio, televisión y ése es el objetivo de ella.

Después el objetivo de Daniela y Juan es, esas cantidades de entrevistas tienen ciertos parámetros para materializarlas en ventas, por ejemplo si Laura le mete 10 personas (en la sucursal) y Daniela no hace ni un crédito, está fallando Daniela, no está fallando Laura. Entonces, ¿por qué te pasa?, ¿es la capacitación? la máquina, el score de la máquina está muy jodido y no aprueba?, ¿rechaza?, etc.

Y después con Jorge (¿ustedes trabajan en la financiera no?). Vos tenés que vender y tenés que cobrar, el negocio es el equilibrio. Con Jorge es ¿que ciertos indicadores de morosidad son los aceptables para que la empresa sea rentable?.

Entonces hicimos una estrategia de objetivos, hacer proyecciones de mora y ver qué herramientas o qué metodología de trabajo tenemos que implementar para que él pueda llegar a esos valores. Porque no me sirve de nada que vengas vos Carola y digas ¿cuánto quiero?, quiero 10 mil y te venda un millón. Joya vendimos un millón pero después no me vas a poder pagar el millón, entonces en realidad voy a perder un millón. (risas)

¿Cuál es el equilibrio?, bueno eso lo hicimos con una forma que se llama correlación lineal y encontramos la lógica, obviamente con la información que me iba pasando Jorge, yo todo eso lo junté en una matriz así de gigante (expresión de apertura de brazos). donde se ramifica el objetivo, entonces cada uno tiene que ir trabajando y aportando a ese objetivo y todas las semanas hacemos evaluaciones internas.

Che Carola, ¿por qué no llegaste? a ver, vamos a ayudarte. Martín, che yo te puedo ayudar en esto ¿dale?. Porque si hay que alcanzar este objetivo, vamos a alcanzar todos en general. Después vamos a vos, che vos Cecilia ¿porqué no llegaste? y así, vamos como retro alimentándonos a nosotros.

Claro... Y eso lo pudimos hacer en el último trimestre: enero, febrero y marzo que fue el 120%, abril, mayo y junio en realidad el objetivo era subsistir, la empresa cerrada, entonces era bueno: cobramos hay que pagar los sueldos, cobramos como podemos y el objetivo se rompió en toda la teoría y la matemática y fue bueno che, vamos a tratar de zafar. Junio, julio y agosto empezamos de nuevo a trabajar con objetivos y ahora formalmente vuelve septiembre, octubre y noviembre. (se corrige) Octubre, noviembre y diciembre.

Vuelve al principio...

Como a la foja cero. Arrancar bien y así. Eso arrancamos ahora el miércoles. El jueves primero. (01/10/2020)

¿Independientemente de cómo está el país? Independientemente no, porque lo que hicimos fue: objetivos asociados a la situación del país.

Los ajustaron... Volvieron los objetivos pero ajustados al contexto.

Correcto, por ejemplo: nosotros teníamos un objetivo de 30 mil créditos por mes, llegamos a 29 mil y pico en un mes, en otro lo superamos y ahora tenemos un objetivo de 18 mil, fijensé como bajó. Bajó considerablemente, pero bueno el objetivo es tener un norte, yo creo que cuando todas las personas tenemos un rumbo en común, todas las energías van ahí.

Porque sabés cuál es.

Exactamente, porque yo veía que mucha gente tenía mucha energía pero iba para lados distintos, entonces viste cuando tirás de una línea, de una soga y una soga y la tenían y se quedaba en el medio porque la tenían y se quedaba en el medio porque están tirando así (gestos que representan el acto de jalar una soga de ambos extremos a la vez en distintas direcciones), si la torcés así tiran todos para adelante. entonces la idea de un objetivo es que vayamos todos para el mismo lado.

Te hago una consulta, tampoco está en el cuestionario pero... (risas y aclara que no hay problema).

¿Qué función le asignarías a Loan en todo este cambio?

Para mi que ... ¿al cambio o al cambio en la empresa?

Al cambio cuál forma de trabajo, o al equipo.

Si, mirá Loan, bueno ya saben lo que es el sistema nuevo. Loan para mi tiene dos particularidades fundamentales, primero es un cambio paradigmático en la empresa porque es un cambio que nos va a permitir sacar la grasa para poner energía en el trabajo. Es... no sé, yo hablo con todos los departamentos y decís, la factura...no me aparece la factura ... bueno acá te va a aparecer. O que no, que yo no puedo sacar reporte, acá lo vas a poder sacar, va a ser un cambio paradigmático. En cuanto al objetivo y al trabajo diario, a la estructura de ventas, tanto de ventas, de marketing, como de morosidad y de Martín es un cambio extremadamente radical porque nos va a permitir hacer muchas más ofertas y tener más llegada con el cliente. En realidad es, si nosotros vamos a Loan de la mejor manera, más fácil. Nos vamos a poder adaptar a las necesidades del cliente y más ventaja vamos a poder sacar con los competidores. Hoy tenemos un sistema muy rígido, donde el cliente se tiene que adaptar a lo que vos le querés dar, en cambio el ideal de Loan es: qué querés y yo me voy a adaptar a vos.

Que el sistema se adapte al cliente digamos...

Es lo que tiene que pasar. Porque cuando un sistema, cuando un cliente se tiene que adaptar a un sistema es porque la estructura es muy rígida, qué es lo que nos pasa. Y esa estructura te puede haber servido hace 30 años atrás, hoy no te sirve.

Por eso es tan importante que hayas puesto como objetivo prioritario, o el principal o máximo al cliente y no la plata o el volumen o la cobranza...

Exacto, el cliente, nosotros lo consideramos, tenemos como un chip en la cabeza que es como la unidad de renta de la empresa. Yo necesito muchos clientes que me generen después créditos, fijate que yo en ningún momento hablé de créditos, porque un cliente satisfecho me va a sacar 1, 2, 3, 20, 50. No me sirve de nada tener 50 créditos con clientes insatisfechos. Es muy a corto plazo, entonces qué hicimos, cambiar el foco de la unidad de renta que sea el cliente. Entonces todas las estrategias, comunicación, tasas de interés, estructura, todo, todo está orientado al cliente. Después vemos qué producto le podemos brindar, pero nuestra unidad de venta es el cliente.

Bueno ahora si... podemos abocarnos (al cuestionario, risas). También nos pasa mucho que más allá de las posiciones que ocupamos hay una cierta parte del organigrama que (Se desconoce), no es conocida, entonces arrancamos por cuestiones puntuales de cómo es, cómo está formada tu área, porque tenemos una cierta noción... si, sientanse tranquilas.

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

¿en cualquier aspecto?

Vos, ¿Cómo definirías a Credil?

Me parece que es una empresa que te da la opción de poder crecer, una empresa que si vos te involucrás, te deja crecer, te deja hacer cosas. Yo todas estas cosas que les dije no es que me dijeron tenes que hacer esto, fue iniciativa mía y las pude mostrar y están materializadas. Te dan la opción.

Tiene un híbrido entre una empresa familiar y una empresa grande, que eso en algunas situaciones juega a favor y otras juega en contra, me parece que en contra es la desorganización de un montón de procesos o canales de comunicación, ustedes eso seguramente lo van a estudiar.

A favor es que conocés las personas con las que trabajás, eso está bueno, no lo hace tan impersonal al trabajo. Y una empresa que tiene una trayectoria más que importante dentro de lo que es el rubro en el que estamos, sin lugar a dudas, es uno de los líderes del mercado sin lugar a dudas.

Con respecto a otras financieras ¿Cuál es la diferencia?

Lo que pasa es con otras financieras, tenés las grandes y las más chicas. Las grandes tienen estructuras más formales, ellas dependen de... tienen como otra mentalidad, otra cultura laboral, ¿por qué?, porque dependen más de bancos, entonces vienen con esa impronta de ellos. En cambio las chicas son ex-Credil (risas) la mayoría. Entonces ¿qué son?, muy parecidos a nosotros pero tienen la ventaja de saber qué cosas hacemos mal para mejorarlas, pero que pasa no tienen el timing que podemos tener

nosotros. Entonces tiene... por ahí como les dije no deja de estar en el medio, no deja de ser una gran organización con procesos muy definidos y tampoco llega a ser una cueva, que obviamente no somos. Entonces es como un híbrido.

Ya yendo un poquito más a lo que es la identidad de la empresa, ¿Cuál creés que es la misión de la empresa?

¿La misión?

Si, nosotras hicimos una aclaración entendiéndose hoy, como el motivo o la razón de ser de la empresa. Si, seguramente para la misión, visión, objetivos.

Es para hacer una definición más ajustada ...

Yo creo que la misión es brindar soluciones financieras a los clientes, sin lugar a dudas. Si mal no recuerdo la misión era algo que vos, las empresas generalmente nunca alcanzan, es como una idea a alcanzar. Esa es la visión, con V que ahí también te queríamos preguntar. ¿Cuál sería para vos la Visión? Porque la misión tiene más que ver con lo que es la empresa, la razón de ser por ahí.

Exacto, esa es brindar soluciones financieras.

El sentido y la orientación, digamos la misión es lo que hacés todos los días para... y que todos tenemos que representar junto a los valores y demás para concretar. Es lo concreto, ahora la visión es como... ser el líder número uno en Argentina o fuera de Argentina.

Ok, yo creo que la misión es la que les conté recién y la visión es poder satisfacer las necesidades de la gente. O sea, que el cliente nos vuelva a elegir diariamente. Me parece que ese es el gran desafío.

¿Y los valores que debería sostener cada empleado?

Formales no hay, lamentablemente. Ahora si vos decís informales, desde mi punto de vista ¿no?

Si, siempre desde tu punto de vista.

Yo creo que primero antes que nada: la honestidad, con nosotros mismos y con nuestros clientes. El compromiso, sería otro de los valores fundamentales. Uno que no sé si es un valor, el tema de la actitud, me parece que la actitud te define todo, en cualquier equipo de trabajo. Y el tema del trabajo compartido, que no entra bien por valores no, pero el tema de que la empresa es de todos, no es de ventas o de marketing, de contable o de personal. Sino que ser un equipo de trabajo íntegro, me parece que eso es fundamental.

Vos crees que no hay...

No, trabajamos como estancos todavía. Si lo veo, yo lo veo, si bien nosotros estamos por ahí más avanzados en ese aspecto porque, ya como les dije, estamos cuatro departamentos trabajando a la par pero es como que tendríamos que ser, si somos 10, 10 departamentos.

Más integral...

Si totalmente. porque tarde o temprano aunque no lo mires cuando tirás del hilo de la manga se te descose la... (manga), entonces si hacés toda una estructura vos le podés afectar a contable, a personal a compras o... entonces me parece que ahí tenemos, nos falta un nivel un poco más de maduración general, sin duda. Que los objetivos sean no desde una estructura de 4 departamentos, sino un objetivo general integral, cada uno con su medición claramente.

¿Creés que esto se lograría con una profesionalización de las áreas?. Con una profesionalización más profunda (no es que no exista), digo más profunda. ¿Que tenga que ver con más capacitación?

Creo que eso ayudaría un montón, pero no es el único motivo, yo creo que eso tiene que ver con un cambio más cultural con los directivos de la empresa.

¿De los directivos?

Si, en este caso puntualmente de Wanda y Esteban, me parece que ellos tienen que poner esa cultura, empezar a bajar esa cultura y sí. Mirá, vamos a poner que yo soy Wanda y ustedes son mis 2 departamentos. Vengan, queremos hacer esto, esto, esto, la cultura ... y después sí bueno... curso de capacitación, profesionalización, lo que sea con ustedes. Pero me parece que necesitamos eso, el paso previo sería eso, porque sino... una cultura la generan los mismo integrantes de la organización, pero es comandada, bajada por los directivos, sino está eso las capacitaciones, la... va a carecer de sentido.

¿Qué considerarás que son por ejemplo los 3 temas claves hoy que tiene que conocer todo el personal de Credil?.

¿Hoy?

Si, 3 temas.

¿De cualquier cosa?

De la empresa, tiene que ver con la empresa.

Bueno, primero el tema del cambio de plataforma de Loan, me parece que la primera es esa. Que es un proyecto integral y que a todos los departamentos les va a afectar, obviamente que a algunos más que otros, pero a todos les va a afectar, esa es la primera. La segunda es que todos tenemos que tener en claro que estamos en una situación muy particular y que si a la empresa le va bien, es el sustento de todos, que yo creo que todavía no se logra eso.

Como que no todas las áreas están empapados de mirá che, no estamos haciendo 30 mil estamos haciendo 15 mil créditos y con 15 mil créditos tenemos que subsistir una empresa y la ganancia de un dueño. Me parece que eso tiene que estar bien claro.

¿Vos pensás que no?

Yo pienso que no. Y me faltaría una tercera, que quede bien claro... uf, qué difícil les dije de Loan, de la estructura y... no, bueno el tema de que somos partes de un todo, me parece eso el tema de lo que es la integración de objetivos y vinculado a la comunicación interna tiene que ser clave. Me parece que la empresa, una de las cosas que falla es en no tener un objetivo integral y los canales de comunicación son muy muy informales, me parece a mi. Falta formalidad, que cada área o cada departamento sepa con quién comunicarse y en qué momento.

Y los canales de comunicación por ahí ¿no se adaptarían todos por ahí a las mismas áreas?

No no, cada uno va a tener sus particularidades seguramente, y sus frecuencias y sus medios, pero me parece que eso falla, generalmente es casi siempre. Yo lo que noto es que es muy reiterado el teléfono descompuesto y eso es un gran problema. Porque es un gasto de peleas, recursos entre nosotros cuando en realidad los competidores están afuera, no adentro.

Comunicación informal por ahí muchas veces...

Exacto, me enteré que esto...

Es el rumor pasillo, es la comunicación acá, lamentablemente el rumor pasillo tiene un gran peso...

Y otra cosa, me parece que de a poco, eso es un cambio cultural, de a poco empezar a pensar que el mail es una forma de contar algo, no es una forma de comunicar. Todos pensamos, "¡ah! yo mandé un mail" y en realidad, vos con el mail estás contando algo, pero en realidad no estás llegando a la persona, no estás comunicando, me parece a mí, entonces me parece que nos basamos mucho en una herramienta que no es del todo efectiva.

Y cuál es para vos la más...(efectiva)

Mirá te pongo un ejemplo, me pasó a mi, que siempre mandamos un mail y siempre: (dramatización) -¡ay sí!, pero yo entendí otra cosa, -pero... pará leelo bien; -claro, pero yo entiendo otra cosa, mirá yo entiendo esto.

Entonces el objetivo que era que todos hablemos el mismo lenguaje no se daba; entonces ¿qué empezamos a hacer con eso? empezamos a hacerlo el email y lo acompañamos de otra cosa: de un manual, de un ejemplo, de un video; para reforzar y que todo sea: -Ah quieren decir esto.

Porque nos dábamos cuenta que estábamos fallando con eso y más por ahí en nuestro caso que tenés una estructura muy grande; entonces desde una dirección del equipo hasta el cajero de Ushuaia, por ahí pasaban un montón de personas y les llegaba, entendían otra cosa lamentablemente. Y es una cosa que tuvimos que mejorar, que hemos mejorado un montón, pero nos falta aún más todavía.

¿Y solamente sucede dentro de lo que es el área de ventas?

Eso sí, otros departamentos no; es más nosotros tenemos, vieron que ahora está de moda Teams, estamos todos con Teams. Entonces subimos un montón de videos para que la gente tenga acceso, entonces cualquier consulta, lo pueden consultar de ahí.

¿Ustedes se capacitaron en Teams?

No. Agarramos, vimos la herramientas, vimos la opción, e hicimos pruebas entre nosotros y dijimos: -pará y ¿porqué no lo usamos para esto?, y empezamos y empezamos y hoy lamentablemente.. Lamentablemente el contexto llevó a que lo usemos todo el día. Es más, hablamos, chateamos, subimos información, estamos todos conectados.

¿Hoy por hoy es Teams más que nada el canal?

Sí totalmente, si bien el mail sigue estando, pero es cien por ciento Teams; nosotros sí.

Tanto sea... Teams pero videollamada eh... así de vernos.

No tanto escrito digamos.

Por ahí chateás, por ahí estás hablando con uno y vas chateando con otro, pero sí lo hacemos así. Es más, nosotros, vos vas a los chicos y todos lo tienen abierto, todos por el celular lo tenemos.

¿Las sucursales también lo están utilizando?

Las sucursales lo usan con el zonal, el zonal lo usa mucho con Daniela y yo tengo el uso con Daniela, con Juan, con Caro en la parte de departamento y el equipo comercial es Juan, Dani, Jorge, Laura y Martín. Y esas reuniones que yo les contaba las hacemos por Teams, antes las hacíamos presencialmente, pero ahora hacemos todas por Teams. Ahora desde mayo.

Bueno, me quedó claro que estos 3 temas necesitan mayor difusión.

Sí el principal es Loan, que en realidad es una herramienta de trabajo, me parece que los otros son más importantes, pero en cuanto a la parte rígida del trabajo, hoy sin lugar a dudas es Loan. Yo a veces veo que mucha gente Loan piensa que es, no sé un auto, una marca.

Porque no se conoce tampoco...

Por eso, y es hoy... vieron que todas las empresas tienen hitos históricos. Ustedes porque son más nuevas, pero un gran hito fue cuando se fue la gente de Buenos Aires, ¿se acuerdan?. Se fue la gente de Buenos Aires, fue algo boom!. Si, si. Y me parece... Hoy justo hablaba con Esteban de este tema. Y el segundo gran hito va a ser el cambio del sistema. Entonces si está el nivel ahí, nivel dios (risas), tenemos que darle más bola integralmente, no solo 2 o 3 que quieren cambiar una situación, sino una empresa, porque la que va a triunfar va a ser la empresa, no 2 o 3 locos.

Un poco con todo lo que nos venís contando, la siguiente pregunta... ¿se va entendiendo más o menos?... sí joya. Bueno si ¿creés que es necesario generar estrategias que involucren y motiven la colaboración de los equipos?

Totalmente, cien por ciento, sí me parece que hay muchos departamentos, viste que hacés chistes internamente con los chicos, y es como que tenemos departamentos o áreas con Credil 3.0 y Credil 1.0. Entonces bueno, la idea es que seamos todos 3.0 o 4.0.

Que todos vayan por lo mismo.

Exacto, que todos vayamos evolucionando, me parece que la empresa con el tema de la consultoría trabajó un montón, pero trabajó en ciertas áreas nada más; me parece que yo lo hubiera hecho más extensivo. Y sí también, me parece que el cambio del sistema nos puede ayudar a tratar de todos ir a un 3.0 y cuando digo 3.0, no digo solamente una software por mail, sino un cambio de mentalidad.

Claro porque la consulta también apunta a eso, si creés que está también el espacio o la posibilidad de generar ideas y propuestas desde distintos ámbitos. Si totalmente, yo nunca sentí, nosotros por lo menos, nunca sentimos el "che esto no lo digas o esto no se va a poder hacer", no. Nosotros siempre proponemos cosas y hasta ahora no nos dijeron que no. Yo creo que depende mucho de la iniciativa del líder del equipo eso, sino como que te quedás estancado. Yo a veces lo que veo es como que muchas áreas o mucha gente tienen el mismo excel desde que entró a la empresa, que lo hizo un empleado en el 2001. Che pero pará, no hay una iniciativa de hacer cosas nuevas, de mejorarse, porque eso genera ganas y genera primero empatía en la gente y segundo trabajo en equipo, entonces eso te da ganas de que esperás al lunes. No decís "uy el lunes tengo que ir a trabajar de nuevo a Credil". Esperás al lunes porque estás con un proyecto y me parece que un proyecto de una persona es fundamental para su desarrollo emocional y psiqui... y personal, esa no es la palabra. Y profesional, sin lugar a dudas.

Ya pasando a lo que es el otro eje medio como , ya nos diste un panorama, pero ¿cómo definirías vos la comunicación interna en Credil?

¡Uy, malísima!, malísima (risas).

¿Muy mala?

De 1 a 10 para mi estamos en un 2, sin lugar a dudas. Hay temas puntuales que la empresa, que los empleados no pueden dejar de conocer, cosas sencillas. Por ejemplo, yo me acuerdo que una vez me pasó, creo últimamente ¿no?, el tema de una sucursal, perdón, una persona le estaba mandando mails a una persona que hacía 6 meses que no trabajaba y nunca se había enterado, y así...

Pasa, a nosotros en contable, hemos tenido a Naty Martinez (ex empleada del sector) le mandaban mails...

Pará, en contable, en ventas, en personal... a todos. Entonces, me parece que... Guarda, no es nada contra personal ni mucho menos, pero me parece que el tema es un mail de "che, le agradecemos a César Pironio estos años, pum, éxitos en tu vida personal"... o sea algo así, desde eso hasta "che, va a venir un sistema nuevo, o che el día 26 es el día de empleados de comercio", algo más general y más integral. Me parece que eso nos podría ayudar a ser partes de un todo.

Y en relación a eso, (perdón) ¿quién creés que es el responsable de la comunicación interna de la empresa o qué debería?, él o los, como figura central.

Ah ¿como figura central?. Y Wanda y Esteban sin lugar a dudas. Todas las comunicaciones y las directivas generales, o sea todas las líneas de trabajo tienen que venir de un directorio, sin lugar a dudas, o sea tienen que dar el pie a eso.

¿ Pero tiene que salir desde ahí la comunicación?

No. ¿Como responsables de comunicación interna? No, ellos tienen que decir "quiero mejorar los canales de comunicación de tal manera", después que la materialice o la lleve a la práctica un departamento de recursos humanos, pero fundamentalmente tiene que...

Partir de ahí. Sí porque sino no tenés ganas de cambiar eso o que, viste la arena cuando se te va de las manos... te pasa eso.

¿Hubo propuestas en algún momento?

Yo me imagino que sí, pero cosas tan sencillas, mirá que cosa más sencilla, ¿ustedes alguna vez vieron el organigrama de la empresa?, yo nunca vi un organigrama de la empresa.

No (Carola) /Yo lo vi porque lo armé (Cecilia) (risas)

Ah bueno, yo no sabía. (risas). Todos tenemos que conocer la estructura, el resto no lo ve. O algo más sencillo, yo por ahí a Gonzalo lo chicaneo porque tengo la mejor con Gonza. Le digo "viste que el mail tiene la firma digital, algunos sí otros no". Ahí tenés un ejemplo de lo que nos pasa. Yo me puedo poner gerente general y no pasa nada, fijate que cada uno firma y le pone lo que quiera, entonces eso no nos puede pasar y eso es un reflejo de lo que nos pasa con la comunicación, si a una de las herramientas de comunicación le hacemos eso, imaginate con el mail. Es más, hoy discutí con Esteban puntualmente el tema de... discutí una charla de gritar así... grande.

Claro, el tema es: no puede ser que para pedirte algo a vos (nos señala) tengo que pasar a gerencia, no es así, le digo. Entonces ahí, entonces "si gerencia no me dice yo no lo hago" no es eso, no. Vos tenés una estructura formal de comunicación pero así vertical y también vertical son las estructuras eh... entonces tenemos que tratar de trabajar, sino es siempre pasamela a mi y yo no estoy de acuerdo con eso porque es muy burocrático todo.

Digamos que te gusta que haya más horizontalidad.

O que entre los departamentos se coordinen entre ellos, sí totalmente. Que haya una directiva general pero que después a la práctica que es en nuestras áreas, es acordar entre nosotros.

Esa sería una forma de trabajo nueva. Porque ahora es muy tradicional. Es muy verticalista la forma de trabajo de acá, entonces por eso es como...

Sí, porque es una estructura muy patriarcal, generalmente era "hacemos todo lo que dice Carozzi está bien", y ahora Carozzi no está diciendo y qué vamos a hacer... entonces por eso tenemos la necesidad de... también se dá que estamos viviendo un cambio cultural de generaciones; pasar de un dios que nos decía todo lo que hay que hacer a unas personas, Daniela y Ricky (Carozzi, hijos del dueño) que no tienen ese perfil y entre medio es un cambio cultural y de generaciones.

En los empleados también hay un cambio de generaciones.

Totalmente, porque vos tenés los viejos que dicen "no callate" y el empleado joven que te viene con otra iniciativa, entonces tenés que hacer un mix. No sirve, ni los extremos nunca son buenos.

Entiendo que todo recae en las figuras de los líderes de los equipos de trabajo. Sin lugar a dudas, como en la empresa, si totalmente. Son los responsables para generar el cambio, de generar el ámbito para el cambio.

Con los canales de comunicación te habíamos preguntado más o menos, vos hoy por hoy es el Teams (el canal que más utiliza).

El Teams es muy grande, el mail obviamente lo seguimos usando, no te digo que no, o sea ponete es: el mail es como una cuestión formal, te mando un mail para que te enteres pero lo reforzamos cien por ciento por Teams.

¿Para que quede registrado?

Para que quede registrado y tratar de a poco de que el mail no sea un cuida culos, "ah, yo te avisé". Claro (risas).

Yo te mandé el mail, entonces yo me desligo del problema, no no, en el problema estamos todos. El problema es que las palabras del mail generen el cambio.

Exacto, digamos que el contenido es importante...

No la herramienta, porque vos querés generar un cambio en una persona o en un proceso, lo que sea. Entonces ¿Cómo lo lograrás? tenés muchas. Voy a decir algo grotesco: desde una cachetada hasta un mail o un Teams no importa, la idea es el cambio en sí. Y a veces usamos varias al mismo tiempo, pero siempre reforzamos con Teams. Es más, vieron con Loan yo hice un proceso de capacitación, desarrollé ¿bien?, en donde tenía 3 instancias: una era de inducción, es decir "chicos miren va a venir Loan, es una nueva herramienta, vamos a servir para cambiar procesos internos, para cambiar el chip de la cabeza de la gente". Un proceso de capacitación en sí, que es "vamos a agarrar el libro y ver punto número 1 esto se hace así, exámenes papapa". Y un proceso de soporte, cuando ya estás operando... tengo una duda, bueno tenés que recurrir a esta área, todo esto lo generamos acá donde cada una de las áreas tiene un responsable. Jorgelina es responsable, perdón Ramiro es responsable, Jorgelina es responsable y Facundo es responsable (no lo aclara pero las personas van en relación a lo descrito anteriormente, todos integrantes del departamento de ventas) y cada uno con gente que les dé una mano. Y ahí surgió con las cosas que ya veníamos, surgieron los mails, más los manuales, más los videos, más el Teams y eso nos permitió que el cambio traumático del: "che, me meto y ya no tengo el sistema que tenía antes, que onda", sea lo más llevadero posible.

Si, disminuir las dudas, los miedos... exacto, el miedo, la incertidumbre a lo nuevo, si eso dió un buen resultado.

¿Cómo te enterás vos de las novedades de Credil?

¿En cualquier cosa?, bueno a mí generalmente me avisan. Algunas cosas me entero por radio pasillo, pero generalmente me avisan, me avisa Gonzalo, Wanda, Esteban o me comenta Dani, pero...

¿De manera informal?

No, generalmente de manera informal, es telefónica.

¿Vos considerás que la comunicación telefónica es más informal? ¿que un mail? Sí.

En realidad, por ahí es más efectiva porque entendés y ante una duda preguntas.

Claro, hay un ida y vuelta.

Exacto, hay un feedback, un ida y vuelta. La otra vez me pasó con Gonzalo, ¿vieron lo de armar los equipos de trabajo tipo pandemia?, si falta uno papapa... Yo tenía organizado de otra manera, entonces qué pasa, nosotros somos muchos, yo ya venía trabajando con gente desde sus casas, pero bueno lo formalizamos de alguna manera, entonces lo que surgió la duda es: a lo que Gonzalo me dice "bueno cada una semana turnate uno y otro". Pero digo "pará, si es cada una semana, uno se puede enfermar y cuando vuelve el otro puede pasar el... lo puede contagiar". Entonces le digo che, lo llamo, "Gonzalo ¿vos me dijiste una semana?. Sí. ¿Porqué no hacemos cada dos?". Entonces esa charla nos permitió acordar, "che sí, hacelo cada dos semanas" y después que acorde con él, ¿que hice?, lo llamé automáticamente. Llamé a Dani, llame a Juan y a Caro y los junté, "miren vamos a organizar de esta manera cada uno con su gente y después lo materializamos en una estructura de mail". Y después, ¿sabés lo que hicimos? (interrupción, pasó el subgerente Esteban, a saludar a César).

Entonces, es. lo hablamos por teléfono con Gonzalo, yo junté a mi equipo dentro. No junté al equipo integral, junté a los de acá; acordamos cómo íbamos a hacerlo, ellos también me dieron su punto de vista, igualmente que es válido, lo coordinamos entre los 4,. Después ¿cómo hicimos?, yo hice una estructura de mail (después si quieren se los mando), cómo iba a ser. Primero se los pasé a ellos y después a Gonzalo y después dentro de Teams generamos un evento en cada una de las computadoras de Dani, Juan, Caro y la mía, en donde sabemos cada semana, cada quince días quién tiene que venir y quién no tiene que venir.

Está muy organizado.

No solamente el mail que mandó César sino, cuando abris la computadora te dice "hoy no tiene que venir Juan". O sea, va a estar desde su casa trabajando. Igual que las vacaciones, las vacaciones las tenemos así.

¿Vos crees que estás trabajando... tu equipo, el área de ventas ; está trabajando en una sintonía completamente diferente o qué está en otra empresa, al resto de la empresa?

Si, o sea no me reconforta que pase eso. A mí me reconfortaría que todo los departamentamentos estén en la misma sintonía, porque es lo mejor. Porque cuando más rápido estemos todos hablando el mismo idioma, más rápido vamos a entendernos. Sí totalmente sí, a mí no me pone contento que pase eso, hay algo que no se está dando. Me encantaría ayudar a un montón de gente, si en lo que puedo para tratar de todos hablar el mismo lenguaje o ideas y cosas de información. Pero mirá, una cosa que hablaba el otro día con Gonzalo, se lo dije a Gonzalo.

Nosotros el Teams lo usamos para agendar vacaciones, le digo "Gonza ¿porqué no te generás una herramienta que te genere vacaciones?, ¿che, quien está de vacaciones hoy?, entonces vos ya te fijás. Te evitás el che, pará que me fijo en el excel... uh no lo actualicé, me olvidé, pará que me fijo si está la nota pasada...". Todo eso, me parece que en el siglo XXI ya no podemos estar con un papel firmado, aunque tenga una formalidad legal, pero me parece que tenemos que pasar a otra instancia.

Y eso sí no me reconforta, no me enorgullece que pase eso para nada. Porque me da, no se si la palabra es pena, me da como que tenemos un área de oportunidad muy grande en un montón de áreas y no es que nosotros somos extraterrestres, sino que también tuvimos la ayuda de la consultora y me hubiese gustado que a todos nos pase lo mismo, que todos vivan esa experiencia.

Claro, por ahí con la consultora se abrieron un poco al panorama de esas cosas.

Te abre la cabeza, después vos ya seguís solo, pero por lo menos te abre la primera apertura. La apertura te la hace un externo, que vos en el día a día, yo los entiendo a cada uno, en la vorágine no te das cuenta, estás tan metido en el quilombo que no te das cuenta.

Si vos querés proponer un cambio o generar una propuesta ¿de qué modo la vas a manifestar?. Personalmente en una reunión con Wanda, a través de Teams o ...

¿Para toda la empresa o del directorio de ventas? (señas hacia arriba)

Para arriba. ¿Cómo manifestarías vos una propuesta como: una idea o un nuevo proyecto?

Bien, primero es: le cuento, me junto con ellos, quiero tener una reunión con vos. Antes era personalmente, ahora por ahí: mirá tengo esta idea, dejame que te pase el proyecto. Generalmente es a la semana, el proyecto consta de esto, se lo muestro, el porqué quiero hacer eso, cuales son los objetivos del proyecto, el alcance, el resultado esperado y si me da el ok, ya empiezo a implementar. Pero primero se los comunico y después lo bajo para el equipo. Si yo veo que reboto, ya muy difícil que se los baje a los chicos, salvo que el proyecto lo hayamos hecho en conjunto. O sea, decís "che mirá nos pasó esto".

Ahora por ejemplo, yo hice hace 2 años toda una estructura salarial para el área de ventas, desde mi cargo hasta el último cajero, con básicos, con todo, todo, todo una pirámide. Y lo que hice primero se lo pasé a Esteban, algo a Gonzalo se lo conté, lo hablé con Esteban como que sí, le gustó, pero que no, no es el momento. Entonces yo no se lo bajé a los chicos. Y después qué hice, como para mi era excelente eso, lo hice en Uruguay. Y hablé con Gonzalo, ya no lo hablé con gerencia, me daban los números para encuadrarlo y lo pude encuadrar en Uruguay y después lo conté y ..." está muy bueno, te felicito". Y lo pudimos hacer en Uruguay pero Argentina me quedó pendiente todavía.

Es una estructura mucho más grande, en Uruguay somos 10 sucursales ¿no?. Acá somos, dentro de la estructura de ventas , somos más o menos 350 personas, somos un numerito, es mucho más complejo; pero bueno, me parece que eso estaría bueno. Y lo que siempre decía es el organigrama, que es fundamental en cualquier estructura, es clave el organigrama. Sabés donde estás sentado, pero no para decir "yo estoy sentado acá y vos allá". No, para saber cuáles son mis roles o mis atributos y con quién me tengo que comunicar, para eso. Totalmente, el gran problema de la empresa.

Ya pasando al tema pandemia (para cerrar). ¿Vos considerarás que la pandemia generó algún cambio en el uso y los modos de los canales de comunicación?

Sí, totalmente. Nosotros, el Teams surgió, si bien lo veníamos oliendo, porque estábamos con Zoom, se materializó y aceleró el cambio la pandemia.

¿Cómo te enteraste de Teams?

¿Se acuerdan cuando cambio el mail?, que teníamos otro mail Credil y antes era Credil. com.ar y ahora el .net. Cuando cambió al "punto net" es porque es un proveedor de Microsoft, por eso cuando cambió, a mi me dieron para probarlo al mail, "a ver qué te parece" me dijeron de técnica y lo probé. Entonces dije "buenísimo" y ví que yo me logueaba como vos te logueás con el gmail, joya me sirve, es buenísimo esto. ¿Para qué?, para toda la estructura. Yo siempre pienso que un cambio no solamente para una estructura sino para el flaco de Ushuaia, o sea, tengo un cambio integral. Entonces qué hice, dije "bueno esto es buenísimo para la gente que viaja", mucha gente está viajando.

(Interrupción de la gerente)

¿Entonces qué hice?, estamos viajando. Cómo loguearnos con el mail, entonces cuando remodelaron, ¿se acuerdan que hubo un cambio de computadoras?. Hablé con la gente de técnica y les dije: chicos a toda la estructura de ventas no quiero que le instalen Thunderbird, todos se van a loguear (Outlook). Y... pero yo tenía 14 mil... No, no necesitás los 14 mil mails (la opción de Outlook elimina las carpetas que cada usuario generó en la plataforma anterior migrada a Thunderbird), esto fue un cambio cultural chocante para el equipo, pero después todos recontra agradecidos porque: che, mirá yo lo miro (al mail) desde el celular, la notebook y es lo mismo. Entonces, "uy, no estoy en mi máquina, no vi el mail porque no estoy en mi máquina" y acá vos ves todo. Entonces los chicos empezaron a usar el mail para guardar archivos. Después surgió, si ustedes se fijan... ¿ustedes no se loguean no?

Si, ya lo tengo, bah yo tengo Outlook (Cecilia). No (Carola)

Desde cosas más modernas, como el "Me Gusta" en tu comentario, te mando una cara, lo que corno sea. Acá hay unos puntitos y surgió la agenda: "Che, ¿y si empezamos a usar la agenda?" y ahí surgió toda la agenda. (nos muestra en su computadora).

Claro, le dan todo el uso posible digamos

Este es el mío, esta es la agenda y cada cosa la marco con un evento, con colores a ver si me va bien, me va mal, que hice, no hice, ¿bien?. Y después acá surgió el Power BL, es una herramienta que nosotros usamos para hacer desarrollos y después surgió el Teams, entonces empezamos a usar un montón de herramientas de acá que estaban dentro del paquete del mail. Y cuando vimos el Teams, dijimos "¿a ver que es el Teams?", empezamos a buscar y "che ¿y si usamos esto en vez del Zoom?", que el Zoom aparte era media hora porque viste que sino se te desloguea, tenés que pagar. Empezamos a usar esto y de golpe el día a día nos llevó a que el Teams sea nuestra herramienta de comunicación y vos fijate que yo lo tengo acá abierto.

Es como que van metiéndose, investigando en el momento...

Y no porque yo soy un visionario, sino que la necesidad nos está haciendo evolucionar.

Le sacan el jugo...

Totalmente. Porque si ya lo estamos pagando, usémoslo y tratemos de usarlo lo mejor que podamos. Mirá acá lo que te decía de las vacaciones, regreso vacaciones, caro vacaciones, home office, home office, cierre del local de Formosa, objetivos, mirá lo que hablaba de los objetivos (mientras va señalando la pantalla). Entonces cada evento queda registrado, y queda registrado en las computadoras de mi equipo.

Claro, no se quedan con que este es nuevo mail y quedó ahí. Vemos que más tiene, que hay disponible y demás.

Como lo podemos aprovechar...

No sale ni de sistemas ni de técnica la nueva propuesta, pero sí desde qué más hay acá (de ustedes mismos). No se quedan como esto es lo dado y ya está...

Tal cual, es como que nos lleva a tratar de evolucionar. Me parece que la evolución en cualquier ser humano es vital, y muchas cosas de estas son parte de los propios chicos: che mira esto... bueno vamos a hacerlo. Todo esto de organizar las vacaciones, se le ocurrió al equipo de Caro. "¡Dale vamos a hacerlo!. Che, ¿quién está de vacaciones ahora?, a ver me mandaron el mail?".

Claro, el tener un equipo que tiene la posibilidad de hacer propuestas y gestionarse a sí mismo...

Y me parece que eso es clave, que eso es parte del líder del equipo, generar el ámbito para que se dé eso, para que la gente se pueda expresar, mostrar sus habilidad, y dale, vamos para adelante, vamos a materializarlo. Eso me parece que es fundamental, generar el ámbito para que se de eso. Porque ustedes

están en una generación distinta a la mía, si bien no soy un viejo, pero no tengo 25 años, entonces el paso, el aporte mejor dicho que pueden hacer las generaciones más jóvenes como ustedes, es extremadamente vital, a mí me enriquece. Por eso le doy mucho ámbito y por eso ven toda gente joven ustedes acá. Mirá una cosa tan sencilla, estos son reportes interactivos. Yo cambio acá, son todos reportes que me hacen los chicos internamente con bases de datos, ¿esto no me lo hace sistemas eh!, esto se genera en el departamento de ventas. O sea, no el dato en sí, sino de la lógica, la estructura de los cálculos, todo lo hace el departamento de ventas, entonces tratemos de innovar. Y esto también lo tengo en el celular, entonces yo estoy en casa así y lo puedo ver.

-

Entonces, me parece que eso depende mucho del ámbito que genera el líder del equipo. Si no generas el ámbito estás al horno, aunque quieras aportar, te vas a chocar con una pared. Hay una... en administración de empresas hay una frase... ¡guarda con lo que voy a decir eh!.. no, no... que se llamaba la teoría de... está relacionada a las mujeres por eso... a la teoría del techo de cristal. Gente que pasaba.. y uy, uy mirá puedo llegar a la cima, pum ... un techo transparente... no lo ví. Acá nunca podés crecer ¿porqué?, porque sos mujer. Generalmente, lamentablemente... hoy por hoy ese vidrio se rompió pero existió mucho tiempo. Y me parece que esa teoría del techo de cristal, se da en muchas estructuras viajas.. "puedo.. no hasta acá.. no, esto no es tuyo, no puedes salir. Acá mando yo, yo hace 20 años que estoy en.. yo vine acá cuando Carozzi hizo el primer pagaré así que vos no sabés"... y me parece que ese es un gran error porque esa persona te puede aportar mucho más de lo que vos sabés.

Una persona empieza a aprender cuando empieza a escuchar, porque sino repetís lo que sabés. Hay que aprender a escuchar y yo me nutro mucho del equipo.

¿Qué aprendizaje tomarías de lo sucedido con el contexto de la pandemia?

¿Qué aprendizaje?, que están, ¿la situación no?, llevó a cambiar la.. está cambiando la manera en que nos vinculamos dentro de una organización ¿no?, entre nosotros mismos y con nuestros clientes. Me parece que dentro de una estructura como Credil, está acelerando el cambio de la informatización. De que un cliente se pueda sacar un crédito desde su casa. Es más, estamos muy cerca de eso ya, de hacerlo.

¿De que un cliente pueda...?

Sí, que vos te logueas y saques el crédito y no tengas que ir a una sucursal física. Estamos muy pero muy cerca en serio. Aparte hicimos otra razón social, otra empresa que va a ser digital, ya estamos en eso. Eso cambió radicalmente.

¿Vos lo ves positivo a esto, por todo el tema de los vínculos que hayan cambiado?

Sí totalmente, lo veo bien. Lo veo como que cada momento de crisis, es un momento de oportunidad, entonces tenemos que saber aprovecharlo. Me parece que eso nos va a ayudar a vincularnos de una manera distinta; yo lo que me pasa por ejemplo hoy con Teams: estoy teniendo muchas más reuniones periódicas con mi equipo integral de trabajo que las que hacíamos físicamente, que la hacíamos una vez cada 20 días, cada 15 días. Pero ahora estamos todas las semanas, entonces nos aceleró el vínculo. Qué pasa, al principio fue trabajoso porque de golpe yo hablaba con toda la estructura de ventas en Teams, pero llamaba al Call y me atendían el teléfono: "Hola, pará que te paso... bueno entonces: Che Martín, vamos a hacer un Teams, qué te parece. Sumate, pum pum. Laura, pum pum, Jorge... che cuando vengas logueate sino me da como que no estás". Y eso generó, y hoy por hoy es como una herramienta más. Estás contestando un mail y te entra trun trun como un chat, "ahh sí tomá, te devuelvo pum pum". Y es como que nos llevó a un... a compartir un lenguaje de comunicación me parece y creo que lo vi bastante bueno. Pero también nos trajo problemas, nosotros hoy por hoy estamos en un nivel muy bueno de ventas, veníamos bárbaro, como les conté con el primer trimestre 20% arriba, veníamos re contentos y de golpe fue una piña en la cara. De hacer casi 500 millones por mes, de golpe hacer el 20, entonces fue bueno... cuál fue la estrategia ahí que yo implementé es... acá el secreto es, primero la subsistencia, que esa yo lo sabía que iba a ser la subsistencia y segundo es que no se me caiga la tropa que no sé... porque hay un instante quiere vender y hay un...de golpe entraron 10 personas y de golpe -che no entra nadie.

Y cómo motivarlos también...

Bueno y ahí surgió el tema de motivación: che, pongámonos, esperen le dijimos nosotros. Metas cortitas: hoy va a venir un cliente, ¡dale vamos! así, para que no se me caiga la tropa. Porque si no después

levantar la gente va a ser mucho más difícil. Pero mucho más difícil.

Aparte algo inédito también...

Algo que el mundo... yo creo que estamos viviendo algo que nunca en la historia a nivel mundial... estamos siendo contemporáneos a algo distinto. No sé si es bueno o malo, pero distinto. Y eso nos está haciendo reinventarnos, pero totalmente. Totalmente.

¿Creés que, tanto el cambio tecnológico que vos decís: "Bueno yo tengo reuniones más periódicas con el equipo integral de trabajo", podés coordinar mejor quizás un montón de cosas... ¿Reemplazaría un poco lo presencial?. ¿O creés que es necesario volver a lo presencial cuando se establezca una nueva normalidad?

No, yo creo que lo puede reemplazar, es el tema de acostumbrarse a un paradigma distinto, que podés tener exactamente la misma efectividad sin estar físicamente en contacto. Y mirá que soy una persona de besar y abrazar, pero es como que al principio es chocante, pero cuesta. Viste que hay personas que son más del contacto, yo soy de esas, pero la necesidad de: ¿o lo hacemos a la distancia no?, así por herramientas o nada, me parece que está llevando y me parece como que le encontramos la vuelta. Entonces es como, cuando vuelva la normalidad y...puede que tengamos una reunión general pero las mensuales las vamos a tener así.

Son productivas igualmente...

Exacto y podés compartir información y escuchar y hablar e intercambiar.

¿Creés que sigue generando equipo de trabajo, no es que lo anula si no está lo presencial?

No, es más y hasta a veces, me parece que es hasta mejor, porque: porque lo que tienen estas herramientas es que cuando uno habla, los demás tenés que callarte porque sino no escucha nadie (risas). Entonces es como que escuchás al otro, aprendés a escuchar al otro que cuando están todos juntos, empiezan a gritar y hay que ...

Tenemos registro de que han sido medias caóticas las reuniones.

Claro, y sino es quién levanta la voz más alto... y yo les gano con la voz mía (risas) y entonces está mal, yo no tengo que ganar, yo tengo que ser oyente y... viste como un director de orquesta bueno, tocá vos, tocá vos y los que se tienen que lucir son ellos. Acá se tienen que lucir Juan, Dani, Caro, Martín Jorge, Laura, acá yo no. Yo tengo que ser anónimo. Cuando más anónimo seas es porque mejor está andando el equipo. EL líder protagonista, yo no comparto. El no porque yo... acá, es más un montón de proyectos o desarrollos cuando hay que contarlos a gerencia, antes subíamos, bueno cuando baja Wanda o es por Teams, yo no participo, lo cuenta el equipo. Yo no participo, sumate... no Wanda yo no me sumo, es el equipo el que lo hizo. Yo le dije cuál es el camino y les di el lineamiento, los que lo hicieron son ellos, son los encargados de contarte. Entonces eso que me permite a mi, irme de vacaciones y que no pasa nada, que el equipo se desarrolle y se encuentre bien, que no es : che, para no es que los laureles se los lleva mi jefe, no. Los laureles se los lleva quien lo hizo, y son ellos. Entonces yo tengo esa más, como cultura del trabajo.

FIN DE LA ENTREVISTA

Entrevista al Coordinador de Auditoría interna: Sebastián Ormeño

PERFIL PROFESIONAL:

Contador Público

Coordinador de Auditoría Interna

Hace 15 años que trabaja en la empresa

IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

Bueno Seba, nosotras vamos a trabajar con dos ejes de comunicación interna que tienen que ver con la identidad y el otro es el de canales de comunicación, que es lo que acordamos con la empresa para poder trabajar digamos. Hay muchísimo más, nos encantaría trabajar en un montón de cosas más pero

es nuestro tiempo también para recibirnos, que la idea es hacerlo este año así que le metemos pata. Las preguntas están orientadas bajo dos ejes y sobre todo hay algunas cuestiones que queremos saber, arrancamos por ejemplo con el perfil profesional porque nos encontramos al empezar a hacer el trabajo que hay partes del organigrama que no conocemos y no sabemos cual es por ejemplo el nombre del área, o sea el área sí sabemos que es Auditoría pero sos jefe de Auditoría, sos coordinador... ¿cuál es la posición digamos, el nombre consensuado y también el perfil profesional de los líderes de área que no conocemos?

Ehh bueno yo soy contador público, es el departamento de Auditoría Interna. Hoy en día, yo creo que es por el hecho de que no se usa más el término "jefe", nos han puesto a todos coordinadores de área, como coordinadores de área, o sea si vos agarrás una tarjeta dice "coordinador de área". Este... me parece que de todas maneras es lo mismo, solamente un término aggiornato a la actualidad.

¿Eso surgió a partir de la consultoría?

No sé, eso surgió a partir de no no, en realidad no sé... De repente creo que llegó una tarjeta y la tarjeta decía "coordinador de área" (risas) A ver... tienen como una visión distinta de la de los demás (hablando de la consultora), en los términos. Yo no sé si el término cambia, no cambia en nada en realidad para mí, para mí ehh... particularmente. Así que bueno, ahora coordinador de Auditoría Interna y próximamente Auditoría Interna y Auditoría de Caja que es Liquidaciones en realidad. Que los van a unificar a los departamentos.

Sisi, esa parte nos contó Wanda en la entrevista que hicimos con ella... sabíamos que está bueno, inmediata la unificación

Si es inminente, pero estamos en ese proceso que quedó medio estancado con esto que está pasando Por la pandemia

Este sí, exacto. Quedó medio estancado con eso

Sería Auditoría Interna y Auditoría de Caja

Bueno ellos son liquidaciones en realidad pero Auditoría... digamos que también, otra cuestión que viene de la terminología, hay que unificar departamentos, tienen que tener este... digamos tareas de auditoría ambos, porque Auditoría de Caja en realidad sí eso viene de los consultores, eso sí (risas)... Este... pero sí, es Liquidaciones y auditoría de Cajas, son las dos cosas y siempre hicieron las dos cosas, no es que no las hacían, porque siempre se hizo, así que bueno... Hacen controles, ellos quieren unificar departamentos y bueno, digamos que dentro de la función si lo tenían que poner con algún otro departamento era con este.

¿Cuántos años hace que estás acá Seba?

Y yo 15, voy a cumplir 16.

¿Siempre en el mismo? (departamento)

No, yo estuve acá trabajando desde 2004 hasta 2008, trabajé dos años... un año y medio en Perú

En otra cosa...

No, en esta misma empresa pero en Perú. Cuando abrimos Perú, yo fui a abrir y después me volví en el 2010. En el 2010 estuve en el departamento de.. en la parte del estudio jurídico en la parte de Auditoría Judicial, porque acá había quedado otra persona y estaba esa persona trabajando, no tenía posibilidad de volver al mismo puesto y esa persona se fue, ese mismo año que yo volví justo se fue así que volví al mismo puesto y desde octubre de 2010 hasta ahora siempre acá. Con algunas incursiones en Morosidad, algunas incursiones en... no siempre en Morosidad.

Estuviste trabajando en Morosidad

Sí, porque durante un tiempo no hubo jefe de Morosidad y estuve ahí un tiempo y un tiempo estuve como zonal también dando una mano porque faltaba un zonal, siendo jefe estando acá. Haciendo dos funciones. Así que bueno, un poquito de todo.

¿En Uruguay también estuviste o ya desde el área de Auditoría fuiste?

No, yo las veces que fui a Uruguay fue por problemas de auditoría en realidad. Las veces que viajé fue porque había algún inconveniente a resolver con la que era zona en ese momento de... en Uruguay siempre estuvo Facu, inicialmente estuvo Facu (Facundo Peña), después estuvo... ahora está Gustavo (Gustavo Molke, referente zonal de Uruguay).

¿Tenés alguna otra formación, capacitación, conocimiento? (por fuera de la empresa, no necesariamen-

te en relación a la empresa)

Ehh no, nunca hice ningún tipo de posgrado, cursos anteriores pero son cursos para manejar una máquina, digamos que el único estudio que hice formalmente fue en la universidad de Contador.

Bueno, como te contaba hay dos ejes, uno que está más asociado a lo que es la identidad y la cultura organizacional. La idea es hacer un resultado entre todas las entrevistas y encuestas que vamos a hacer después y definir bien específicamente cuál sería la misión, la visión, los valores, cómo define cada uno a Credil y demás, por eso es que las preguntas del primer eje están orientadas de esta manera, así que bueno consultarte...

¿Cómo definirías vos a Credil?

¿Qué es Credil para mi?, Credil es un grupo de empresas, donde la que se destaca y la primera es la financiera, que es la madre del resto de las empresas. Las otras empresas surgieron a raíz de que la financiera funcionaba bien por lo que entiendo...y que se dedica, bueno a dar préstamos de consumo...este a ver la veo como una empresa de servicios para la gente.

¿Y qué creés que la diferencia de otras financieras?

Hoy digamos...antes por ahí era...siempre fue la pionera, fue una empresa pionera, es la que empezó con todo, escuela de otras empresas (risas)

Por trayectoria...

No, porque mucha gente de acá salió y fundó su propia financiera y me parece que hoy digamos que hay mucha competencia, se ha emparejado mucho. Yo creo que lo que puede llegar a diferenciarnos es lo prolija que es la empresa para adentro y lo prolija que intenta ser para afuera también. ¿Con qué?, con el cliente, tratar de...hoy en día, hoy ehh...estamos hablando de 2020 comparado no sé con lo que era 2015 la empresa se emprolijó mucho.

En un montón de cosas, inclusive para ser más prolijos con los clientes, han cambiado muchas cosas, yo creo que hoy en día se piensa mucho más en el cliente, en la idea de que.. el hecho de haber tanta competencia hace que vos empieces a ver de qué manera el cliente te elige, y hoy en día creo que por ahí nos diferencia eso de otras financieras.

¿Y prolija para adentro?

Para adentro también, es como que intenta...también hubo un cambio muy fuerte acá adentro, en la parte interna de la empresa. Que ya se estaba dando antes de que aparezcan los consultores, que me parece que se organizó de una manera digamos más...se hizo más organizada internamente. El trabajo se hizo mucho más organizado en los últimos años. Más allá de que por ahí puede haber cosas que... en las que estemos medio...como decirte, que nos falta experiencia en algunas cosas, nos damos cuenta ahí si cuando aparecen los consultores y vos te terminás dando cuenta de cosas que...ellos van viendo en un montón de lugares y cuando a vos te las dicen decís "ah hay cosas afuera que nosotros no estamos haciendo y también nos sirven", pero yo creo que el proceso de cambio vino antes, estuvo antes, con el cambio de la gerencia. Cambiaron las cosas cuando se fue Pedro y vino Wanda. Empezamos a trabajar...- si bien no estamos para mí, el cien por ciento tirando todos para el mismo lado, es mucho más ahora los que tiramos para el mismo lado que los que tiran el carro para atrás, digamos...siempre hay, lamentablemente no?

Pensando en lo que sería la identidad de la empresa ¿cuál creés vos que es la misión, lo que hace la empresa todos los días?

Ahí yo tengo una duda entre lo que es la misión y la visión

Pasa siempre (risas)

La misión es lo que vos hacés, o sea lo que yo entiendo se intenta hacer las cosas lo mejor posible para que el negocio sea un negocio rentable, pensando también...yo creo que el cambio vino mucho por ahí, pensando mucho más en el cliente. En la experiencia del cliente, en la experiencia del cliente cuando opera con nosotros, en que realmente nos elija, aunque es muy difícil...

Dirás que sería un servicio al cliente, La misión hoy de la empresa es dar servicio al cliente

Sí yo lo veo de esa forma, en realidad obviamente la empresa es un negocio, la empresa tiene que ganar y tiene que ser lo más rentable posible, pero yo creo que hoy cambió mucho el tema de poder pensar en cómo no, a ver...esta es una actividad que en realidad está muy mal vista sí?, siempre es una actividad muy mal vista, es una empresa que presta dinero y cobra intereses por ello, donde todo el mundo va a

pensar que son un usurero, pero bueno... es un negocio y creo que hoy en día ese tratar de beneficiar más al cliente

Que se tiene en cuenta al cliente digamos...

Sí, mucho más, eso para mí cambió un montón. Obviamente el objetivo es que la empresa sea rentable, el objetivo es que la empresa siga existiendo, digamos que también es una actividad que hoy existe de esta forma como estamos trabajando nosotros por un montón de cosas, porque no hay regulaciones de tasas, porque hay un montón de cosas que harían que si llegan a pasar sería distinto..pero por eso siempre pensando en que la empresa se sustente y pueda generar obviamente beneficios para los dueños porque es la forma en que la empresa va a seguir existiendo. Pero yo creo que sí, que se trabaja mucho más pensando en el cliente hoy que antes, el cambio que yo veo.

Y la visión sería cómo el gran objetivo a alcanzar o inalcanzable ¿cuál sería la meta o el objetivo que tiene que alcanzar la empresa?

¿Que no sea en números?

Que no sea en números... A menos que me digas ser la financiera número uno a nivel internacional...

En realidad no ser la financiera número uno, sino ser la que elijan los clientes cuando necesiten un préstamo en efectivo. O sea...

Por prestigio, por trayectoria...

Por todo, un poco de todo. En realidad por ahí al cliente mucho la trayectoria no le interesa, le interesa más el servicio que le das. Yo creo que hoy, es un negocio...digamos que es un negocio donde el cliente tiene una felicidad y doce meses de tristeza porque...la felicidad en el momento que se lleva el préstamo y tiene que venir doce meses a pagarlo, entonces es un negocio difícil, pero yo sí creo que el ideal de la empresa sería que cuando ese cliente necesite sacar plata venga acá. No vaya a otra financiera, y hay cientos de otras financieras. Como objetivo lo pensaría de esa manera, poder ser la empresa que sea la opción, la primera opción de cualquiera que necesite sacar un préstamo.

También en cuestiones de la identidad de la organización además de hablar de misión, de visión, se habla de valores, los valores que por ahí deberían representar los empleados, todos los empleados de la empresa. Para vos ¿cuáles son esos valores o cuáles deberían ser?

Para mí obviamente honestidad es el primero, es algo que por ahí nosotros acá en este departamento es algo que vemos mucho, porque terminás viendo no sé...la gente que te roba, la gente que le roba al cliente que es peor, entonces creo que ese es el primer valor que debería tener en cualquier lugar, honestidad es el primero de todos. Y después bueno como empresa sí, como empleado por ahí acá se mide mucho el tema de la puntualidad, de ser este...a ver como decirlo...

Digamos para vos en realidad, más que para la empresa, ¿para vos cuáles son los valores?

Para mí los valores son actitud antes que nada, actitud puede reemplazar conocimiento, la actitud siempre multiplica al conocimiento... para mí, en mi acepción personal de valores aparte de la honestidad la actitud va primero. Bueno obviamente conocimiento tenés que tener pero bueno, actitud para mí va primero. Y después bueno acá cumplimiento de horario, ya la puntualidad misma puede ser, digamos que sea una persona respetuosa, respeto. Para mí esos son valores que la gente tiene que tener para poder interrelacionarse bien con el resto de la gente.

Si tuvieras hoy que definir cuáles son los temas más importantes que tiene que conocer toda la empresa ¿cuál sería el top de tres temas que decís esto lo tiene que saber toda la empresa sí o sí?, los conozca o no los conozca...

Yo voy a hablar un poquito de lo que estamos haciendo nosotros que me parece que es un tema muy importante que es el cambio de los sistemas en la empresa (LOAN), se está cambiando el sistema de ventas, se va a cambiar el sistema de los estudios, empezamos con eso, hoy estamos un poquito frenados pero digamos que es un trabajo que ya empezó y tenemos hoy 17/18 sucursales trabajando con un sistema que no es el de Credil. Ese es un tema importante, tienen que saberlo todos, yo creo que hoy lo saben todos los departamentos. El momento, me parece que es un tema que también tienen que saber todos, el momento en el que está la empresa, la empresa no está en un buen momento de ventas hoy, es un momento difícil, tiene que ver obviamente con todo lo que está pasando (pandemia/cuarentena) y cuando pasó lo que pasó es muy difícil volver a encauzarse y estar a los ritmos que estábamos trabajando en febrero. O sea que hoy es un momento, no te digo complicado que lleve a un cierre pero es un

momento difícil. Ese me parece que también es un tema importante...ehh no sé, alguno más...no sé si hay alguno más, me parece que esos dos son los temas que hoy están, tendrían que estar todo el mundo teniendo en cuenta o por lo menos desde su lugar de trabajo.

Tenemos la suerte de que nosotros pudimos trabajar, hay otros lugares donde no se ha podido trabajar, y nosotros lo vemos, no sé si todo el mundo lo ve. Nosotros vemos que la situación no está, no es una situación normal. En todo, en todo lo que lleva... digamos lo que es la empresa, es muy difícil cobrar, en todo el trabajo que se está haciendo para cobrar, la gente que está trabajando desde afuera, o sea mucha gente trabajando desde afuera, no estamos en condiciones normales...

Si, de hecho han cambiado tareas en algunas personas...

Hay gente que ha cambiado sus tareas, me parece que más allá de que nosotros por ahí sí estamos en nuestro lugar de trabajo, seguimos haciendo lo que estábamos haciendo, es un tema importante para tener en cuenta. Por eso digo el tema de la situación actual.

¿Creés que es necesario darle mayor difusión a alguno de estos temas, hay que hacer un refuerzo?

Yo creo que todo el mundo debe estar (informado)...No sé si el tema del (cambio) sistema importe tanto a otros departamentos que no sean los que están más en el tema, o sea los que usan el sistema y el otro tema yo creo que todo el mundo es consciente de la situación en que estamos viviendo.

Nosotras sumamos una pregunta que tiene que ver más que nada con el equipo de trabajo tuyo ¿Creés que es necesario generar estrategias para la participación y que generen propuestas? Tanto para tu equipo como desde tu equipo para elevarlas (a gerencia)...

Siempre hay que pensar antes de...a ver, elaborar, tratar de elaborar antes para poder comunicarlo y poder ponerse de acuerdo para llegar a un objetivo. Me parece que si vos no planificás antes, es muy difícil...

¿Ustedes hacen reuniones pautadas semanales, quincenales?

Nosotros hacemos reuniones, yo no con el departamento. Hoy en día, estoy teniendo como una función más ajena al departamento, hoy lo está manejando Nico (Nicolás Pelle es el segundo de Sebastián en la línea de mando). Más allá de que obviamente yo estoy acá todos los días, y siempre para lo que se necesite respecto del departamento, yo estoy mucho más enfocado en todo lo que es el nuevo sistema y todo lo que ustedes ven acá tiene que ver con eso (nos muestra su escritorio repleto de papeles... risas) y por ahí el manejo lo hace él (Nicolás). Nosotros sí hacemos, yo tengo reuniones semanales del nuevo sistema con 10 personas en línea, lo hacemos en línea, donde vemos todos los avances, de cómo viene la situación, de todo lo que se le pidió al proveedor del nuevo sistema para que se realice, de cómo vienen las cosas, de si está funcionando, si no está funcionando bien. Por suerte, lo que es el sistema de ventas está funcionando sin problemas y yo estoy más enfocado ahora a poder hacer funcionar el sistema del estudio, que ese es en el que estamos medio trabados.

¿Y con respecto a la fusión con Liquidaciones?

Y tenemos reuniones, el miércoles que viene tenemos una, no son tan periódicas, generalmente las estamos haciendo con la gerencia. Así que sí sí tenemos, yo digo a veces que ese es un tema que quedó medio en stand by (término en inglés que en castellano puede traducirse como modo de espera o en reposo) como que cambió todo de un momento para otro (por la pandemia) y bueno, como que quedó frenado. Habíamos tenido un par de reuniones previas al 20 de marzo y después quedó ahí y este tema de tener que estar un tiempo en casa y no poder trabajar normalmente hizo que nosotros tengamos que enfocar todo el trabajo en una sola función que era cobrar al principio, no vender, ni siquiera vender. No se vendió durante todo el mes de marzo, desde el 20 de marzo en adelante no se vendió nada (el 17 de marzo de 2020, comenzó la cuarentena), abril muy poco porque empezaron a trabajar creo que a mediados, las sucursales tardaron un poquito más. Así que enfocamos todo a un solo objetivo porque no estábamos preparados, lamentablemente y es como que todo lo demás quedó en reposo y esto es como que nos hizo apurarnos para poder salir con el otro sistema. Nosotros veníamos trabajando ya hace un tiempo.

¿Creés que favoreció la pandemia al desarrollo del sistema?

Nos obligó a pensar otras cosas. Nosotros siempre fuimos de una forma de trabajar presencial, venir a sacar el crédito a la sucursal y venir a pagar a la sucursal. No teníamos nada preparado para algo que no sea presencial. Inclusive hoy la venta todavía no la tenemos preparada para lo que no es presencial. Si

bien se están gestionando por ahí cosas desde el call (call center) pero no se hace la venta específicamente desde ahí y estamos trabajando con una app (término en inglés que hace referencia a una aplicación), que yo también estoy trabajando con eso, trabajando con otra empresa algo que vendría a ser como una plataforma para vender online (término que en castellano se traduce como en línea) pero todavía no hay nada de eso, sí la cobranza. Creo que nosotros tuvimos la reunión el día 19 de marzo, donde dijimos “¿qué vamos a hacer?”, nos van a cerrar a todos y no sabemos, no tenemos opciones de cobro, no tenemos nada y bueno...nos enfocamos todos en generar eso. Se empezó con la cobranza por transferencia, después fueron agregando otro medio de pago. Pero eso frenó todo, y en realidad la pandemia te obliga a modernizarte de alguna manera, que es algo que nosotros no habíamos hecho nunca. Si bien siempre se hablaba de agregar medios de pago, que eso es lo primero que tuvimos que salir a hacer; ya se había hablado, se habían tenido entrevistas con empresas para generar otros medios de pago pero nunca se había hecho. Habíamos tenido entrevistas con los medios de pago, pero no se había hecho. Entonces la pandemia sí te acelera algunas cosas, nos aceleró algunas cosas que hoy ya las tenemos disponibles por suerte.

COMUNICACIÓN-CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en Credil?

¿Definirla qué es, calificarla?

Si te nace primero calificarla y después explicarla sí...

Bueno, como les decía hoy en día por suerte es distinta, es mejor de la que era hace 5 o 6 años. Yo les comento, hace 5 o 6 años el único que por ahí se sentaba con Carozzi (fundador de Credil) a hablar era el gerente y bajaba línea a todos. Hoy nosotros tenemos la llegada necesaria a ellos cuando necesitamos. Y es una forma distinta de trabajar, hoy se generan reuniones de trabajo sin estar pensando que va a llegar el dueño y va a preguntar “¿qué carajo estamos haciendo?”, que pasaba antes, antes vos estabas en una reunión y llegaba “el señor” y tenías que levantarte e irte porque la reunión de trabajo era una pérdida de tiempo. Entonces yo hoy creo que la comunicación interna es mejor que lo que era hace unos cuantos años, no es perfecta tampoco, pero es mejor.

Eso por ahí a nivel (en relación) de gerencia... ¿y a nivel interno o con las demás áreas?

No a nivel interno creo que, excepto con un área (se refiere a Sistemas, conflicto conocido por la mayoría de los que trabajan en Casa Central principalmente a través de comentarios de pasillo), con todo el resto el trabajo es un trabajo normal, muchas veces no necesitás obviamente de la gerencia. Yo si me tengo que reunir con Gonzalo (Coordinador de Personal), con César (Coordinador de Ventas) o con Ana del estudio, con quien sea me puedo reunir, hay gente con la que no te podés reunir, porque ya sabemos quiénes son (risas), no hace falta...ustedes lo tienen enfrente (hace referencia a que la oficina de Contable en que se desempeña Carola se encuentra en el mismo piso que Sistemas)...pero no es algo que sea particularmente mío sino que es un mal general. O sea que hoy en día nadie tiene relación con ese departamento. Pero el resto yo creo que es bueno porque yo por ejemplo genero o generan o nos unen unas cuantas por día por ahí y está bueno. Porque a veces vos hacés la comunicación vía mail y va un mail, vuelve un mail y no se resuelve nada, va un mail a otro lado, vuelve un mail y la verdad terminás resolviendo en una hora de tres/cuatro personas lo que el mail va y viene en días.

¿Hoy en día esa herramienta que ayuda es Teams o estamos hablando de reuniones personales?

No, Teams es una herramienta que nos da una mano, todos los días. Yo la uso todos los días, todos los días acá y cuando estoy en casa también.

¿También a partir de la pandemia? ¿Antes no se usaba?

Antes no se usaba, antes estaba para usarla pero la realidad es que no la habíamos usado nunca. Yo usaba Skipe para lo mismo. No es lo mismo, pero casi lo mismo. Tiene como utilidades parecidas. Y yo para lo externo, no para lo interno, para lo interno generalmente utilizábamos el teléfono o nos reuníamos. Con esto ya no nos reunimos más y sí usamos el Teams y yo usaba para lo externo, o sea proveedores externos Skipe. No tanto igual, Skipe no se usaba tanto, Teams se usa todos los días, yo lo uso todos los días y tengo llamadas y mirá (nos muestra la vincha) tengo la vincha acá, siempre a mano, está conectada todo el tiempo.

¿Es el canal de comunicación que más manejas? (Teams)

Hoy es el canal de comunicación para nosotros sí.

¿El mail sigue siendo importante?

El mail sigue siendo sí, porque aparte el mail te deja la constancia. Yo creo que la utilidad del mail ahora es para eso, para que quede constancia de que te estoy pidiendo algo aunque en Teams también queda registrado.

No solamente usás las videollamadas sino que también usás los chats

Si si, las dos cosas. Las videollamadas, los chats, utilizo los archivos, o sea guardo archivos ahí para verlos si tengo que verlos en mi casa. La herramienta es muy buena.

¿Creés que puede reemplazar las reuniones presenciales?

Si las reemplaza hoy. Excepto temas puntuales, que por ahí...a ver,...todo lo que sea reunión de trabajo va perfecto por Teams. Temas donde tenés que charlar cosas más privadas, no. Si, yo algunas reuniones tengo personales pero por un tema por ahí de la sensibilidad de lo que uno está hablando. Porque acá viste yo de todas maneras hablo fuerte, se escucha todo y por eso hay cosas que no podés charlarlas así, esa puerta no cierra (risas) así que...

¿Quién considerás que es o quiénes son los responsables de la comunicación interna?

Y bajando desde la gerencia inicialmente, todos. Pero todos nosotros también, los jefes principalmente me parece que somos los responsables de tener interacción con otros departamentos cuando necesitamos trabajar con ellos, necesitamos algo de ellos y de bajar a nuestra gente todo lo que sea comunicación. Me parece que viene bajando como el árbol no?, como un árbol...

En cascada...

Sí exacto, pero Gerencia es la principal, creo yo, responsable de lo que es la comunicación inicialmente, después nosotros hacia los costados y hacia abajo.

¿Creés que es necesario asignarla a algún área en particular también como para que circule y que nucleee por decirlo de alguna manera a la comunicación de todas las oficinas?. Por ejemplo, si vos querés comunicar algo para que llegue a todos los empleados, más allá de tu departamento...

Sí, podría ser. Hoy en día generalmente lo que se hace; comunican de acuerdo al tema de comunicación...vamos de vuelta, quiero explicar... Personal comunica lo relacionado al personal, nunca lo vi centralizado como un departamento de comunicación, no lo vi acá, no lo vi en otros trabajos que tuve tampoco.

¿Pero debería ser?

(se toma un momento para pensar la respuesta) La verdad no lo sé, yo creo que si nosotros...a ver, si nosotros hacemos, no sé si sería necesario un departamento para la comunicación, no lo sé, la verdad no lo sé. No he tenido la experiencia de trabajar en algunos lugares donde haya un área de comunicación...¿que vendría a ser como un departamento institucional?

No necesariamente como de comunicación interna porque hay grandes empresas que lo tienen, pero hay otras que no, hay otras que los tienen incorporados a otras divisiones. Nosotras preguntamos porque bueno a veces se dice de gerencia, pero ¿ gerencia tiene que mandar el mail informándole a todos, tendría que haber una intranet?, o sea desde ese lugar nosotras también lo pensamos ¿ o tendría que haber una persona responsable, o por ejemplo desde marketing que se encargue de hacer más marketing interno y comunicación o desde recursos humanos?

Yo creo que viene más por el lado de recursos humanos obviamente. Yo creo que igual el tema de la comunicación tiene que ser un trabajo también nuestro, porque me parece que yo puedo estar haciendo mi trabajo y otra gente puede estar haciendo el mismo trabajo en el mismo momento...si no estamos hablando, si no estamos en contacto y sabemos qué hace cada uno de los demás corrés ese riesgo. Hoy en día igual o sea para lo que es trabajar con los pares, lo veo muy aceitado. Internamente yo lo veo muy aceitado, excepto puntuales excepciones (risas). pero es real, yo por ejemplo hablo con todos acá, acá puedo hablar con cualquiera sin ningún tipo de problema. Algunos con los cuales tenés más comunicación, algunos con los cuales tenés menos pero porque tu trabajo se relaciona por ahí menos con esa gente. Pero por ahí no hablo mucho con Néstor (Néstor Monzón, coordinador de Tesorería) pero por ahí hablo mucho con Sonia (Sonia Novaresio, la segunda de Néstor) no sé por decir de alguna manera y para arriba tenés la posibilidad hoy de si necesitás hablar podés ir a hablar. Yo creo que todos los temas son importantes, nosotros lo que queremos es aportar para que la empresa le vaya bien, pero antes por

ahí era mucho más difícil llegar a determinado...hablar con determinadas personas, hoy ya no es así.
¿Y cómo le comunicas vos por ejemplo las iniciativas o proyectos de tu oficina? ¿Las comunicas con los jefes en las reuniones, ahí se comunican los objetivos o es una charla con Wanda?

Digamos que nosotros por los trabajos que venimos haciendo con los consultores...inicialmente igual ya lo hicimos con la gerencia, con Wanda en su momento. En su momento cuando Wanda empezó a trabajar en la gerencia, ella nos pidió un detalle de las funciones de los departamentos, lo hicimos con ella. Siempre que cambiamos algo de eso tratamos de comunicárselo, siempre que se nos ocurre algo nuevo que podría ser viable y que obviamente con el objetivo de que a la empresa le vaya mejor, yo lo hablo directamente con ella y también con las personas responsables de los departamentos donde pueda llegar a aplicar. Sin ningún problema, si me tengo que sentar a hablar con César, con las chicas de diseño, con Gonzalo, con los abogados, no hay ningún problema. Siempre tratando de...uno tiene que saber a dónde toca lo que uno hace para poder estar siempre, obviamente primero arriba y después con el sector. Por lo menos es mi manera.

Creo que nos había quedado pendiente preguntarte con respecto a la comunicación, hablábamos de los responsables...¿Vos cómo te enterás de todo lo que va pasando en la empresa, si alguien comunica algo desde dónde te llega la información, la comunicación?

Yo creo que hoy en día nos puede llegar directamente desde el departamento que está haciendo, generando algo y todo lo que sea definiciones de gerencia hoy nos está llegando todo desde la gerencia.

Como para ir cerrando... tema pandemia, ya más o menos lo charlamos un poquito ¿Creés que generó un cambio en el modo y uso de los canales?

Sí, un cambio importante.

¿Creés que reemplaza, que va a reemplazar un poco la forma de trabajo presencial o la aceptó? (en referencia a Teams)

Si, yo creo que es una forma... lo veo hoy mucho más fácil generar una reunión porque la puedo hacer desde donde esté. Yo estaba en casa y estaba en una reunión, sí mejora en ese sentido. Más hoy que nos tenemos que cuidar todos y esto no es ahora, va a ser durante un tiempo, nos vamos a tener que acostumbrar...yo estoy pensando en el verano (hace referencia al uso del barbijo, risas), es algo que vino para quedarse y es algo que es bueno porque desde donde yo esté puedo...a ver yo acá hago reuniones y generalmente comparto mi pantalla para que todos vean lo que yo quiero explicar. Si yo estoy sentado en una reunión presencial, si no tengo una laptop al lado, yo te puedo explicar pero no te puedo mostrar. Y hoy en día se puede hacer eso, puedo hablar con Mauricio (Mauricio Arnau, empleado del departamento de Técnica que trabaja en otra área de la empresa) sin necesidad de irme al call center, reunirme...todo eso en tiempos para mi es mucho más práctico. Y me pasa, no sé antes de la pandemia nosotros no la usábamos la herramienta y yo tenía que hablar algo con Martín (Martín Valeiras, coordinador del call center) y Mauricio, de acá al call center, reunirnos así y hoy por ahí muchas de esas cosas las podés hacer y ganás el tiempo de traslado que es un montón. De poder mostrar lo que generaste, lo que estás haciendo, qué es lo que querés explicar, por ahí hay cosas que son "mejor te las muestro" y es mucho más fácil y son dos segundos y vos estás compartiendo con todos lo que querés explicar y me parece que sí, yo creo que es algo que vino para quedarse y que lo vamos a usar de acá para adelante. En verdad es el papel que cumplen las nuevas tecnologías...

Como todo lo demás, como todo lo que se generó, como les contaba antes, inicialmente para cobrar. Acá, el 19 (de marzo de 2020) hubo una reunión donde estuvimos todos los que podíamos participar pensando qué priorizamos, la pregunta que le hicimos a gerencia fue "¿qué priorizamos?, qué quieren que prioricemos?". Vamos a estar encerrados no sé, eran 15 días inicialmente. Qué vamos a hacer estos 15 días, qué quieren que hagamos, a qué le apuntamos. Digamos que más allá de que cada uno cumple su función dentro de lo que es la empresa, la empresa a lo que se dedica es a vender créditos y cobrar cuotas. No teníamos para ninguna de las dos cosas nada que no fuera presencial. Entonces la decisión fue bueno listo, arranquemos cobrando y vemos, intentemos cobrar y vemos y bueno todo lo que se generó para eso y todo lo que se está generando para la venta. En algún momento en breve, espero en breve ya estar funcionando el nuevo sistema, tener otra plataforma funcionando, para bueno...yo tengo otra función acá que la hago cuando puedo. Y es muy raro igual lo que nos está pasando, nosotros estamos haciendo un cambio de sistemas sin la participación del departamento de Sistemas. Es

difícil, pero bueno...es cómo está...cómo están las cosas ahora...que sé yo...es así. Lo bueno es que pudimos arrancar y lo que se arrancó está funcionando, que ya eso es un avance.

¿Y qué aprendizaje tomarías vos en este contexto de pandemia?

Y el aprendizaje es ese, que tenés que estar preparado, que tenés que prever...si, nos faltó previsión inclusive...nos faltó previsión, la tuvimos un día antes (risas), por ahí se venía hablando una semana antes, pero no la teníamos. La realidad es que nunca pensamos que esto podría pasar, nadie lo pensó. Nunca pensamos que algo así podría pasar y no estábamos preparados, y la enseñanza que te deja es que tenés que estar preparado para cualquier cosa. Yo creo que tenés que estar preparado, tenés que saber adaptarse, esa es otra cualidad, tenés que saber adaptarte. Es difícil a veces desaprender y aprender. Es difícil desaprender, yo lo veo en la resistencia de la gente a la que le estás diciendo "tenés que cambiar el sistema con el que trabajás". Es muy difícil desaprender para volver a aprender algo nuevo, uno está cómodo. Tenés que sacar a la gente...la persona me parece que para pasarla lo mejor posible tiene que ser capaz de poder salir un poquito de la zona de confort y arrancar de vuelta. Porque por ahí no entienden el porqué. Inclusive cuando vos le explicás el porqué tampoco, les cuesta...

Eso te iba a preguntar, porque también tiene que ver con eso, con comunicarles el porqué...

Y mirá, el porqué estamos cambiando el sistema porque en algún momento este sistema viejo que tenemos no va a funcionar más. No es que no va a funcionar más mañana ni sabemos cuando, pero nosotros estamos trabajando con un sistema que para mí no va más. Lo vemos todos los días, trabajamos con un sistema que depende de envíos (de información), que no es online, la traba que hay para hacer cosas acá, estamos trabajando con servidores que son viejos, que el día que se rompan no vamos a conseguir repuestos porque no se hacen más. Eso nos pasa también y eso es lo que hay que entender. La gente no entiende...o sea yo entiendo, vos venís acá, trabajaste 10/15 años como nosotros, ya sabés de taquito, manejas el sistema de taquito, perfecto. Yo te digo "che hay un sistema nuevo", "uuuyyy", bueno ya empiezan las quejas...

Una resistencia de antemano, por las dudas (risas)

Pero no saben chicas, yo la estoy sufriendo, la sufro fuerte porque a nosotros nos dicen "che tu sistema" (si algo no funciona correctamente), no es mi sistema, ni siquiera lo elegí yo. Si bien por ahí en algún momento, si lo entrevistamos nosotros (al proveedor del sistema) pero no lo elegimos nosotros, gerencia fue y lo compró y me dijo a mí "Seba este es el sistema, hay que hacerlo funcionar". No es mi sistema, es difícil viste y las quejas son a uno, viste. Yo soy un intermediario, yo trato de hacer que la gente del proveedor haga lo que nosotros necesitamos, no son específicamente empleados de nuestra empresa, no los puedo...no sé qué es lo están haciendo los tipos, no puedo ni siquiera ir a sentarme con ellos un día entero como hacía antes de la pandemia y solucionar muchas cosas por ahí. Hoy va todo por teléfono, a veces te contestan, a veces no te contestan y el reclamo lo tenemos nosotros, a mí es algo que me cansa mucho.. Por eso digo que no veo la hora de que esto termine, que se termine de hacer la migración de todo y estemos trabajando por ahí y vamos a andar mejor seguramente. Y va a ser un sistema online, con vida, con tiempo de vida digamos, este no sabemos cuánto tiempo de vida tiene, es real chicas. Es un sistema diseñado hace 30 años. Tenés sistemas que son exclusivos, acá yo abro la caja de una sucursal y no la abre nadie más en toda (la empresa) y un montón de gente mira la caja de una sucursal. Esas cosas son imposibles, yo queriendo abrir la caja de una sucursal para ver un gasto y no poder entrar y no saber quién la tiene abierta, ¿por qué no puedo entrar?. Y tener que llamar departamento por departamento "che ¿ustedes tienen la caja abierta?, cierrenlá". Esas cosas no van más.

Uno se acostumbra a eso pero no es lo ideal...

No, uno se acostumbra, si por eso te digo. A veces por ahí los procesos, para lo que yo hago acá con dos procesos son diez, pero lo sé hacer, entonces no quiero que me lo cambien. Yo quiero hacer los diez procesos porque ya los sé hacer. Eso es a lo que voy de la resistencia al cambio y a no querer desaprender y aprender. Por ahí después cuando aprendas son dos procesos solos, y es mucho más fácil.

Por ahí trasladar a los valores la adaptabilidad...

La adaptabilidad es algo que yo entiendo que tiene que ser algo que la gente tiene que tener. Aparte porque baja una línea que te dice "este sistema se cambia", por más resistencia que le pongas se va a cambiar. ¿Por qué no sos más flexible y aprendés más rápido cómo vas a manejarte de ahora en adelan-

te?, porque lo vas a tener que hacer igual. Pero bueno, es complicado, la realidad es que es complicado, pero bueno es un tema que hoy en día...por eso digo que es un tema importante, porque si bien no pega en todos los departamentos pega en muchos departamentos y está el tema de la resistencia, de la queja y somos tres/cuatro que bancamos ahí la queja y tenemos que estar, y parece que fuéramos los abogados del proveedor y nada que ver (risas), nosotros queremos que el sistema funcione igual que todos, pero bueno...

Tirar para el mismo lado...

Claro que sí, igual ya te digo, es lo que te decía al principio. Hoy veo que en la empresa están todos tirando para un mismo lugar, eso cambió. Antes era muy "mi quintita y nada más" y hoy en día no, hoy en día veo como que todos estamos interesados en lo mismo, hay discusiones miles, como en todos lados, hasta ponerse de acuerdo, pero hoy las podemos tener, que por ahí antes no las podías tener. Antes por ahí yo decía "che necesito reunirme con tal, tal y tal persona" y tenía que ir a gerencia y decir "che ¿no me pedís una reunión con tal, tal y tal persona?", un montón de años así reunía a la gente que yo necesitaba, tenía que explicarle la problemática a gerencia de por qué necesita reunir a toda esta gente, que no se hablaban entre sí, o por ahí se hablaban pero después los reclamos caían todos en el mismo lugar, entonces uno decía "che bueno pará, juntémonos todos y lo vamos a resolver más rápido", y antes era muy difícil, ahora no, es mucho más fácil. Ahora yo llamo por teléfono a uno, voy sumando "che, ¿te puedo sumar a la reunión?" y se suman y no sé el lunes, hoy mismo. Hoy tuve dos reuniones, la primera es la de siempre y la segunda "che, ¿se pueden quedar tales porque necesitamos resolver un tema?" y es mucho más fácil. ¿Y a quién hice quedar?, a Esteban y a Wanda (Esteba Oreda y Wanda Curten, Subgerente y Gerente respectivamente), es como que tenés esa (llegada) con ellos, no es que hice quedar a otro par, y se quedó Daniela Carozzi también (una de las socias de Credil, hija del dueño). Entonces, es como que hay una llegada mejor, yo creo que eso cambió mucho, la verdad que es mucho mejor trabajar como estamos trabajando.

FIN DE LA ENTREVISTA

Entrevista al jefe del dto. de Administración de Personal: Gonzalo Dusserre

PERFIL PROFESIONAL:

Agente de propaganda médica

24 años de experiencia en el área de personal

Cursos y capacitaciones referidas a RRHH

Decías que te macheteaste un par de cosas (risas)

Sí, más que nada para verlo y para después recordar cada cosa. Uno a veces hay cosas como siempre digo, las sabés hacer pero cuando te las preguntan, conozco pero cómo lo explico...

¿Cuál es el nombre del puesto?

El nombre del puesto real, si vos me decís a mí es jefe del departamento de Administración de Personal, si vos me decís lo que quiere llegar esto (la empresa) es que yo sea el jefe del departamento de Recursos Humanos.

Una cuestión de cambiarle el nombre, el concepto y las tareas también...

Sí en realidad, lo que hoy se hace es una administración de personal acá. Lo que nosotros hacemos desde la oficina, lo que yo coordino es la administración del personal. Desde un ingreso a cómo hacerlo, a quién ingresa...eso al lado de recursos humanos es mínimo, falta mucho más. Es más, por nuestra estructura yo me estoy capacitando, no hice salvo algunos cursos, ningún terciario ni universitario en recursos humanos.

Actualmente te estás capacitando...

Sí con Pablo, no es porque haya cursos, Pablo Ordoqui porque es licenciado en Recursos Humanos que es el que viene acá (responsable de la consultora externa que viene trabajando con Credil desde hace

más de un año en materia de recursos humanos). Yo algo también sabía, Fer es técnico en Recursos Humanos (Fernando López, el segundo del área). En su momento, muchos años atrás la empresa quiso empezar con algo de eso pero después no se hacía porque implica un ida y vuelta, y en ese momento había muchas vueltas entonces no se hizo lo que se tenía que hacer. Las evaluaciones de puesto, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y en ese momento...alguna devolución tiene que haber porque sino para qué lo hacés, decidieron no hacerlo y quedó ahí. Ahora de a poquito se está intentando volver. Justo que empezábamos bastante a darle empuje pasó todo esto (la pandemia). Pero se estaban haciendo las evaluaciones de puesto. Pero ya te digo, hasta hoy realmente es una Administración de Personal con todas las letras, eso sí. Si vos me decís Recursos Humanos, se está empezando sí.

¿Cuántos años hace que estás en la empresa?

Cuántos años hace, 24.

¿Siempre en la misma área?

No, yo arranqué ehh...cuando yo empecé no había oficinas tan estructuradas así cada una para sus puestos, eran muchas menos. No existía la oficina de Personal en ese momento, estaba el contador que también liquidaba sueldos y hacía los ingresos, ni siquiera había un Administrador, había un Administrador porque había uno que tenía un archivero y metía los legajos ahí, de hecho me suena que había algo de 12 o 14 sucursales cuando...yo fui el legajo 95 en la empresa y hoy es el legajo 8000, serán 600 pero me refiero a la cantidad de personas pero se empezó a abrir ahí, justo ahí empezó a crecer mucho la empresa, fue un momento relativamente bueno del país en general y de esto también, era una de las líderes, o la líder digamos.

Había muchas menos también (financieras)

Sí, yo creo que fue una de las preguntas, la respuesta es que para mí si no fue la uno...si bien el banco daba préstamos pero como financiera en sí de pequeños consumos, de créditos chicos, para mí si no fue la uno pega en el palo.

Y no, yo empecé estaba en una oficina, en esa época no había la tecnología que hay ahora. Entonces a los comercios se les mandaba el disquete con todo un detalle del comercio, de morosos y todo eso. Los morosos se imprimían todos los meses y se mandaba a todas las sucursales.

¿Para llamarlos? No sé cómo los ubicarían por teléfono...

Sí en realidad, siempre la base de Credil de clientes fue muy grande, entonces todos los meses los morosos de Credil se hacía un listado, entonces se enviaba a la sucursal para que la sucursal cuando ibas a sacar un crédito, no existía esto (la base de datos en una computadora). Te buscaban por apellido Vera Cecilia...está morosa (risas). Entonces todos los meses se imprimían para las sucursales, eran 12 sucursales y ahí se enviaba todos los meses. Yo formateaba esos disquetes, el disquete volvía del comercio, para no comprar cajas se formateaba el disquete y se usaba el mismo, de todos los comercios, a cada comercio se le mandaba el disquete para que baje la información y la envíe acá. Y después pasé a estar en la calle de cadete, el chico que estaba de cadete se fue y empecé a hacer yo los bancos, lo que hace Gastón Guevara ahora (empleado de Tesorería). Justo ahí se va el que liquida sueldos que estaba con Rafael Laurenti que era el contador del momento, y Rafa me dice si quería empezar yo y le dije que no sabía y ahí empecé a aprender un poquito de todo esto. De 24 años ponele que haya estado 2 años entre formateos y cadete y después de ahí empecé a aprender todo este tema y ahí se empezó...era yo solo, era Rafael y yo que liquidaba, después se empezó a agrandar, se necesitaba una persona para que me haga el legajo porque lo hacía todo yo sólo y ahí empezó a agrandarse.

¿Entonces cuántos años hace que estás cómo jefe de Personal?

Que empecé a tener gente a cargo, cuando empezó Betiana (Betiana Sgro, empleada que trabaja actualmente en el sector de inmobiliaria) y Daniela, una chica que falleció hará 15 años más o menos. Y yo dependía de Rafael el contador y yo tenía a Dani y Betiana que estábamos en la oficina. Después empezó a agrandarse. Hace unos años empezaron con el tema de Credilsa, que dependa un poco de nosotros y estamos ahí, que es una actividad bastante distinta. Pero bueno, estamos tratando de que la oficina de personal de Credilsa dependa de mí también.

Están en proceso...

En realidad ya está establecido (risas)... estamos tratando de que se encaminen ellos a nuestra forma de trabajo. Son actividades muy distintas.

Es reaprender también...

Sí, y ellos también vienen de muchos años de una manera de trabajar con otra actividad distinta y a veces se puede acoplar y a veces no, es un trabajo mes a mes.

¿Algún curso o terciario que hayas hecho con respecto a Recursos Humanos o no necesariamente?

Soy Agente de Propaganda Médica, nada que ver con esto. Lo hice estando en la empresa. Después hice muchos cursos referidos a la empresa de lo que es selección de personal, de coaching (término en inglés que en castellano significa entrenamiento), de liderazgo, de administración de personal. A veces de una sola jornada a veces de un par de meses, 3 meses, sin ser terciarios, como seleccionar, el tema de inducción, todas esas cuestiones hice varios. Los primeros años cuando empezaba esto, hicimos bastante. Hice varios cursos de lo que tiene que ver con esto, con coordinar, con seleccionar, de esos cursos varios, ningún terciario ni universitario.

IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definís a Credil?

Bueno yo un poco me acuerdo esa definición de siempre qué es lo que había puesto, la considero como una empresa financiera nacional e internacional. Todavía cuando empezó, empezó acá pero después se fue para todos lados, que se dedica a financiar créditos a clientes para pequeños consumos, esa es para mí la diferencia de una financiera a un banco.

Un poco también nos habías comentado en qué las diferencia de las otras financieras si querés explayarte un poco en eso

Bueno creo que para mí es la empresa guía, si no es la uno. No sé ahora porque habría que hacer un estudio de mercado. Pero la número uno me refiero a la que inició esto y después de ahí empezaron varias, es como "escuela", si vos te ponés a pensar la otra líder hoy es la de Jorge (hace referencia a Rapi-cuotas, financiera cuyo dueño Jorge Reina trabajó en Credil) y después hay un par más que les va bien también que son de chicos que trabajaron acá (risas). Para mí a partir de eso la ventaja que tienen es que conocen de cero y todo. Veo esa diferencia que fue la que originó todo esto, frente a las demás.

¿Cuál creés que es la misión considerando que es lo que hacés todos los días, la razón de ser de la organización y que todos los empleados tenemos que representar?

De la empresa lo que yo definí era satisfacer al cliente ofreciendo calidad y confianza en los productos, eso como actividad de la financiera en sí, no tanto de mi departamento, de nuestro departamento.

¿Y la visión, que son las metas a alcanzar que podría ser algo proyectado a futuro o que pretende la empresa?

Creo que hoy como está el mercado la idea es seguir siendo la líder y diferenciarse del resto. Al haber tanta competencia hoy tienen que buscar...

¿Cómo podrían llegar a diferenciarse?

Mantenerse, porque al tener tanta competencia vos tenés que buscar cómo diferenciarte del resto, con mejores tasas, mejor atención, mejor calidad, como está todo tan luchado tenés que estar constantemente qué ofrece el otro y vos estar ahí a la misma altura o mejor. En realidad todas se están copiando de Credil, que es lo que se nota acá. Capaz que alguna está mejor en algunas cuestiones que nosotros, pero la idea es esa. Es seguir dando lucha y tratar de mantenerse allá arriba.

¿Qué valores creés que deberíamos representar los empleados para sostener tanto la misión como los objetivos, lo que tenemos que representar todos los días?

Bueno yo creo que tenemos primero que generar confianza, después la calidad del producto en sí. En su momento se daban productos que se regalaban o se ofrecían, a veces el producto a veces no era de buena calidad y ahí tenés una contra, el cliente se llevó algo y no sabés hasta dónde te sirve. Después puse compromiso y para mí es elemental la honestidad. Compromiso digo tener la camiseta de la empresa y ser honestos no sólo con los clientes internos, en cuanto a nosotros con nuestros compañeros de trabajo, sino con el que viene de afuera. Si vos le vas a mentir a tipos, como pasó en algunas sucursales que para darle algo le estás mintiendo, y después te descubren y genera una bronca terrible. Con respecto a los temas claves, nosotras habíamos pensado en 2 o 3 temas que vos consideres que debería conocer toda la empresa ¿Cuáles son los temas más importantes que deberían conocer?

Hoy es el Covid, cómo encararlo, hoy es ese. Después siempre lo que para mí hay que tener en cuenta es la forma de comunicarse, cómo comunicarse, que estén todos al tanto y cómo llevar a la gente lo que querés comunicar. Nosotros, para mí tiene que haber una política de recursos humanos que estamos haciendo ahora, que para mí es importantísimo. Y después le puse, agregué ahí la buena interrelación de los empleados, que haya compañerismo, colaboración.

¿Fomentarlos más?

Es una política de recursos humanos, no deja de ser eso, pero bueno apuntarle mucho a eso, a que haya buen clima de laburo y no es fácil, luchamos.

¿Vos creés que estos tres temas tienen que llegar a todos desde el empleado del call center hasta el cajero de la sucursal, todos tienen que estar al tanto siempre y actualizados?

Sí.

¿Cuál creés que sería el prioritario que necesita más difusión, que no se le está dando la suficiente?

El que hoy más necesita es la pandemia, pero no digo que no se esté dando, para mí se está dando eh, estamos bien, siempre hay por mejorar pero estamos bien, se hizo de entrada mucho por eso. Por ahí se puede mejorar sí obviamente, pensando en Credilsa y por ahí en algunas localidades que estamos medio flojos porque no llegamos bien. Y después, por ahí lo que habría que mejorar es la manera de comunicar. Yo creo que cuando nosotros comunicamos si bien llegamos, tardamos mucho, no es lo más claro, falta por ahí un poquito de rapidez.

¿En las respuestas de la gente lo notás?

Cuando hay un tema a comunicar por ahí lo que noto es que se charla bien con Gerencia. El proceso me parece que está bien la manera, no es que se tira por tirar. Vamos y venimos varias veces y vemos cómo decirlo, a quién decirlo, de qué manera. Pero sí, a veces nos lleva más tiempo del que nos tiene que llevar.

El proceso previo a comunicarlo

El proceso previo a mí no me parece mal cuando vos vas y venís varias veces, si la demora no tiene que ver con falta de capacitación, con negligencia, está bien para aceptarlo como corresponde y transmitirlo como corresponde y lo que se quiere transmitir. Porque si vos lo hacés rápido, ahh listo bajás y lo tirás...- muchas veces en los cursos que hemos hecho te enseñan eso, que a veces te dicen 10 personas que manden un mensaje y a la última llega distorsionado. Por eso a mí me gusta muchas veces capaz caer pesado y repetitivo pero que te digan bien qué es lo que quieren decir. Y después a veces tardamos desde acá cómo lo comunicamos, si lo mandamos por mail por la parte de legales, si lo enviás por teléfono y eso es lo que a veces se embarra. Lo que no quita que llegue, llega.

¿Quizás habría que definir un canal más apropiado?

Sí. Por eso te digo, porque a veces depende qué querés transmitir, si roza lo legal entonces hoy el mail nuestro es el más rápido. Pero a veces querés decir algo, no queremos informar algo por mail por algún motivo, tenés que levantar el teléfono y comunicarte con cada uno y te demora 20 minutos ida y vuelta, tenés que transmitirlo a 13 jefes y después esos 13 jefes lo tienen que transmitir a su gente. Por ahí un canal de comunicación, como en su momento hablábamos de uno interno que vos disparas y llegue a todas las máquinas y a todos los empleados muchísimo más rápido.

Y hoy por hoy depende del tema es el canal que se utiliza...

Sí, depende qué querés transmitir el canal que utilizás.

La última pregunta que hicimos tiene más que ver con la forma de trabajar de tu equipo (risas). ¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración o para generar el aporte de nuevas propuestas?

Colaboración me parece que estamos bien, propuestas sí. Está bueno, capaz que...capaz no... es culpa de uno por ahí que acá no ha habido generalmente ida y vuelta entonces era a modo bajada de línea, entre los participantes de la oficina no había mucha charla. Entonces ahora sí me parece que nosotros con esa matriz que tenemos, los que tenemos varios años en la empresa nos cuesta tener ese ida y vuelta entre nosotros. Pero colaboración yo lo que veo es que mejoramos inclusive. Propuestas no, o sea mejoramos poco, hay que seguir. No se lo hecho a ellos (la responsabilidad), ellos en parte y yo también otra parte que yo no los participo. De hecho, esto de recursos humanos que estudiábamos, que estuvimos hablando con Pablo (Ordoqui) y con Guillermo (Guillermo Barreto, otro de los consultores) era hacer reunio-

nes. Justo enganchamos el Covid pero también es una excusa.

¿Previo al Covid tampoco pasaba?

Sí yo un par pero estamos medio embarrados, quedó medio en el camino. Después no hicimos más reuniones, pero bueno no le echemos la culpa al Covid de cuestiones propias...a río revuelto, Covid (risas).

COMUNICACIÓN-CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en Credil?

Para mí es una función clave dentro de la organización para transmitir los mensajes de la mejor manera.

¿Y cómo funciona actualmente para vos?, Un poco lo comentaste...

Si lo que charlábamos hoy, creo que llega a destino como se quiere pero no con la fluidez que debería llegar. Eso es algo a mejorar.

El punto a mejorar sería la fluidez digamos...

Sí.

Y el punto fuerte es que sí se comunica, se hace un laburo previo digamos...

La famosa...una vez lo habíamos estudiado y siempre me queda la duda entre eficacia y eficiencia la diferencia, porque una cosa es que llegue y otra cosa es en el menor tiempo, que a veces se demora más.

Yo creo que llegar llegamos, pero se podrían achicar los tiempos, llegar llega pero a veces se demora demasiado y no es necesario, se puede hacer más fácil.

¿Quién o quiénes son los responsables de la comunicación interna en la empresa?

Sí son... acá yo por el recuento que hice yo había puesto creo que tres departamentos... (risas mientras busca lo que había anotado porque no se acuerda y no encuentra la pregunta, y cuando la encuentra responde). Yo le puse que no siempre sabemos quién, y lo que digo es que generalmente sale de Recursos Humanos, pero Ventas y Auditoría también comunican y bueno...Contable también comunica, comunicación me refiero, no digo generales a todo el personal pero sí por ahí ustedes tienen que avisarle algo a la sucursal por algún impuesto supongo y lo notifican, capaz nosotros ni nos enteramos, hay que ver si es necesario o no. Sí es necesario por ejemplo que Ventas va a establecer Loan (es una aplicación de gestión integral) y que sí me parece importante que lo sepamos todos.

¿Y creés que esa comunicación tiene que partir desde ventas? ¿Digamos que cada oficina tiene que generar su propia comunicación?

Qué buena pregunta...

¿O podría haber un área que centralice todo?

Me parece que tendría que salir de Recursos Humanos todo lo que es notificación, lo que sí no quiere decir que si es algo de Loan (el nuevo sistema que se está empezando a utilizar en Ventas), Recursos Humanos lo transmita a su manera. Sí necesitamos una charla, sería transmitirlo con César (César Pironio, jefe del departamento de Ventas) en este caso o con Sebas (Sebastián Ormeño, coordinador de Auditoría), si hay que hacer una resolución interna para las sucursales, habría que sentarse con Sebas y decirle "Sebas mirá, yo creo mandarlo así" para centralizar.

Claro a eso íbamos...

Si vos me decís a mí, yo lo centralizaría desde Recursos Humanos pero con reuniones previas de gente, de quién corresponda. Porque después no nos enteramos por ahí. Capaz que hay una resolución interna de Auditoría de Sebas y la guarda inclusive el archivo de Auditoría.

Y no se enteran...

Pero por ahí es una resolución para las sucursales, no para el empleado. Y capaz que ellos tienen biblioratos por sucursales y capaz que ellos lo archivan ahí por notificaciones internas, habría que verlo, qué tipo de notificación y cuáles. Me parece que centralizar es más simple porque después de última los biblioratos de Auditoría los tengo yo y me dice Auditoría cómo quiere comunicarlo y Legales también obviamente, estamos hablando de Legales que es un punto clave. Depende qué quieras comunicar ¿no?. Te avisan que hay una falla de caja y el empleado va a ser responsable de esa falla de caja y eso sería algo más puntual.

Te escucho y creo que hablás de comunicación como asociado a notificación, solamente enviar un mensaje y no como comunicación de un ida y vuelta o comunicación de "miren en la empresa se está traba-

jando tal y tal cosa". Por eso te preguntaba hoy si creías que la comunicación una forma de trabajarla sería por oficina y que cada oficina tenga una persona y dentro de las tareas comunique en qué están. Por eso es pensar en comunicación y no solamente en información o notificación de todo lo que tenga que ver con la empresa. Si creés que es necesario centralizarlo o que salga de (por ejemplo) Ventas, que hoy es el área primordial, ¿que salga de ventas y tenga su propia comunicación?. Bueno convengamos que comunica las mudanzas de sucursal pero digo...cuando hay que ver en qué estamos y no hay que notificar algo...

Yo lo centralizaría en una sola oficina, sí. Pero habría que ver qué es lo que están originando en Ventas, que muchas cosas no nos enteramos. Y cómo en su momento estaba este chico que falleció (Ronald Bello Torres a quien le habían asignado la tarea de comunicación: en el sentido de crear videos instructivos amigables para capacitar al personal de préstamos personales y contribuía con saludos por cumpleaños y aniversarios de años trabajados en la empresa). Lo hacía él en forma animada la historia y muy buena de esa manera, pero vuelvo a lo mismo. Por ahí Ronald en vez de estar en Ventas tendría que estar con nosotros y tener un nexo con Ventas, estando en nuestra oficina. O por ahí capaz que puede haber dos departamentos con una persona en Comunicación. No cada departamento, me parece mucho, pero mínimamente desde uno, en este caso Recursos Humanos sí o sí tiene que estar. Si vos después me decís después que Ventas, en este caso tiene una tarea bastante continua en eso y bueno podrían ser dos personas, me parece ehh (una en Recursos Humanos y otra en Ventas). No lo había pensado.

Claro, nosotras lo apuntamos más a cuando hablamos de comunicación, no dejarlo sólo en el traspaso de información sino en que haya una comunicación más fluida, que permita un ida y vuelta como en su momento se utilizó la plataforma Zendesk (es un servicio de mensajería interactivo). Que no la usó todo el mundo por eso no funcionó como canal de comunicación real y efectivo. Pero bueno, sí se comunicaban un montón de cuestiones y estaban ahí, era como una forma de intranet, un poco extraña, pero funcionaba de alguna manera. Entonces te consultaba por eso, a nivel gestión de comunicación si ¿es necesario asignarlo a una persona? o ¿si tiene que ser desde Gerencia, desde Ventas, Recursos Humanos?, o ¿desde dónde tendría que estar la dirección?

El Zendesk por ejemplo, fue algo que falló y por falta de una posterior comunicación.

Y capacitación también...

Sí, pero primeramente por eso, es empaparse bien en qué era, para quienes era. De esa manera, cuando hay tantos departamentos conectados entre sí y que lo utilicen dos ó tres departamentos solamente y que quede el mail y Zendesk y qué hacemos. La sucursal viste, eh sí... yo creo que hubo falta de información y falta de comunicación sí, pero bueno eran cosas muy nuevas que acá nunca existían.

Bueno ahora con Teams pasa eso, que ahora se está usando bastante pero no todas las áreas y no hubo una comunicación tampoco.

Lo mismo. Si, lo que pasa que es difícil coordinar todo lo que vos hablabas recién, por ejemplo, ¿una intranet se le llama a eso?

Te digo una intranet o forma de comunicación interna si hubiera o si se desarrollara Teams, como Teams (canal de comunicación) en la plataforma con las herramientas que tiene .

Por eso, vos tenés que disparar a todo el mundo algo, hoy por hoy que hay... tenés ciento y pico de personas , si la empresa estaría trabajando en forma normal sin la pandemia ésta,. Los del Call Center no tienen tampoco, no tienen una máquina, un mail cada uno para que le llegue. Pero con una intranet dentro de la máquina le llega.

Pero ellos tienen el sistema, su sistema (de gestión)

Claro, pero ellos tienen el de ellos, Zendesk tiene Ventas que no está más, nosotros tenemos mail , el otro tiene Teams.

Y bueno, fue lo que pasó (risas)

Entonces depende con quién te codeás, con Teams, depende con quién, con Zendesk ...

Y las sucursales no saben a veces a dónde... te mando por Zendesk, te mando por mail...

Sí, por eso te digo, sí. Había muchas cosas agarradas, del lado que cada uno... no tanto que le convenía, sino que sabía que tenía que ir por ese lado, depende que era, pero sí.

Y ¿ cómo te enteras de las novedades de Credil?

Generalmente, por eso digo: en caso de Loan, por un rebote. No es que haya algo en ese caso. Loan es importante, la herramienta que van a utilizar, ni hablar. Por ahí es uno de los puntos donde queda más desnudo esto que estamos charlando en comunicación e información a todo el personal, de por lo menos lo que se va a hacer, una charla. Pasa que también había otras cosas que por ahí no se podía informar en el momento por un tema de Loan y eso (hace referencia al conflicto con el dpto de sistemas) entonces ahí también te complica.

Eso es lo que yo te decía, a veces cuando tenés que transmitir algo: ir y venir, cómo y a quién. Se complica y se para un poco por ese lado. Entonces hay un mail y hasta quién y si no por teléfono para qué, entonces tenés que pensar mucho las cosas, en vez de ya está, sale. Pero lo de Loan sí. Realmente nosotros nos enteramos como Recursos Humanos, porque de acá sale la gran mayoría de las informaciones que hay que notificar. En el caso de Loan, creo que fue de rebote por una charla, de viene Loan que se va a instalar Loan para hacer más rápido el sistema. No es que llamaron a todos los jefes y dijeron, bueno se va a hacer esto.

Después otras cosas así, notificaciones de Auditoría...son cosas grandes así que mandan a todos lados. No, resoluciones internas no sé si siguen sacando o no. Antes las sacaban y las firmaban todos los empleados de la sucursal, era todo un detalle punto por punto cómo hacer cada...

Y el año pasado por ejemplo, Nicolás Pelle de Auditoría (el segundo de Sebastián Ormeño), envió algo del manejo contable, al menos para las sucursales. Armó una resolución con todo como se deberían manejar...

Bueno ahí... pero bueno eso a veces pasa que va indicado al departamento que corresponda que sepa eso. Pero a veces nos pasa que a nosotros como departamento, en el caso de lo que es caja, salidas de caja, cuando hay que informar en internet el pago y cargarlo, no lo sabemos mucho.

Y hay cosas que por ahí se deberían saber y no llegan...

Sí, varias cosas.

Te queda siempre lo que no llega porque después hay algún inconveniente por eso. Lógicamente que la mayoría de las cosas...

Cuando sale algún problema, ahí

Claro

Ese es el tema (risas)

Claro sí por eso digo, la colaboración un poco y que todos seamos, tengamos voluntad. Porque yo, me pongo del otro lado, yo tampoco fui a Auditoría a decir "che, explíquenme cómo es esto de la caja", porque no sé ni cómo se carga, ni quién lo carga, ni cuándo autoriza Nico (Nicolás Pelle), porque no lo hago yo. Está bien, hay cosas que uno tiene que delegar porque es imposible, pero está bueno saberlas, porque sino yo hablo de la nada. Entonces eso es un poco lo que te decía hoy de la colaboración de todos y queda ahí y vos no vas y yo no voy, vamos los dos y vemos de quién es. Es como que te da miedo que "bueno preguntaste, tomá lleválo"...

Claro (risas)

A veces pasa. Pasa mucho, eso es falta de compañerismo, igual es general. Pasa que después termina pasando y vos sos responsable y como vos viniste. Y Carola es responsable, dáselo a Carola, si Ceci después lo va a dejar colgado, dáselo, entonces te dan a vos te dan a vos...Premiar con trabajo al que trabaja bien, como se dice ahora.

¿Creés que la comunicación entre pares, entre la línea de jefaturas, de coordinadores o directores y demás creés que le falta mayor comunicación?. ¿Con Gerencia?. ¿Porque el resto de los temas te los enterás por Gerencia o por los jefes o por pasillo también?

Yo me entero por Gerencia...si por Gerencia o por pasillo o por una charla.

Pero no por un trabajo entre la línea...

No, por un trabajo de comunicación que hay que hacerlo entre los directivos y de ahí para abajo.

¿Y el resto de las áreas saben de los proyectos de tu área?

No (silencio)..no (vuelve a repetir y se hace silencio nuevamente)

Si bueno, la otra pregunta es lo que veníamos charlando...

Saben por ahí pero no (interrumpe y retoma la pregunta anterior) en algún caso puntual...que se yo, se

me ocurre ahora que queremos implementar el recibo, mandarlo el recibo digital. Pedimos todos los datos y se les dice por qué pedimos los datos, pero no de comunicación a los demás.

Cuando los implica digamos, por ahí en algún sentido...

Sí, cuando a vos te llega algo para el proyecto que tengo, entonces ahí me preguntás y te digo. Pero no te digo "disparen e informen en el cuerpo del mail para qué es esto"..(empieza a toser) no estoy acostumbrado a reportajes tan largos (risas y se levanta para ir a buscar agua). ¿En qué estábamos?

En esto de la comunicación de los otros sectores, si ¿sabían de los proyectos de tu área y viceversa?

Y acá se estaba haciendo, una lástima, un lindo trabajo con la consultora externa. Faltaba mucho pero era una manera de empezar. Yo siempre digo que somos varios con muchos años acá adentro y todos aprendimos de una manera, mal o bien pero de esa manera. Como cuando vos si aprendés a jugar al tenis como inclina la pelotita le pegás, si viene alguien y te dice que tenés que pegarle de una manera...- cinco años le pegaste así y yo después te voy a decir "pegale así" y te cambié cinco años, o sea no por excusa pero creo que es una realidad, estamos...no estamos acostumbrados a trabajar en equipo. Si la mayoría somos todos gente de la época que arrancó esto de años.

Claro, aprender modos nuevos o maneras nuevas de trabajar

Sí, de hecho a la consultora cuando vino siempre le llamó la atención que la evaluación del puesto que hacía de los jefes no había, siempre era todo lo que hacíamos y nada de controlar, ni coordinar, ni proyectar ni programar...

Era un mero control por ahí de...

Un jefe que tenía que trabajar a la par del resto y capaz que yo no sabía lo que hacía ella (señalando a Cecilia), "tengo que trabajar, no puedo". Es estar encima y ver cómo mejorarlo, que ella venga y me diga "che Gonzalo mirá, podemos hacer esto así" y yo le diga "pará un cachito, dejame terminar" y cuando yo voy estaba ella con otra cosa, algo por ahí poder charlar, nos pasa un poco a todos, nos pasó a todos y estábamos tratando de empezar: tiren mil pelotitas para pegar así (gesticula con el brazo como si tuviera una raqueta de tenis) ...y otra vez volvemos para atrás. Entonces es difícil esa comunicación de todos lados, entre líneas y para abajo y para arriba, nos cuesta a todos.

Cuando has tenido que trabajar en proyectos en común (no sé si has trabajado en proyectos en común)

¿Cómo se organizan o comunican con otras áreas de la empresa?

Vos decís en particular, si yo estuve en algo o ¿si me enteré de otro proyecto?

Vos, como jefe de Recursos humanos si has tenido que trabajar en algún proyecto en común con otras áreas

Sí, bueno ahora, el último proyecto de recursos humanos fue con la consultora, todo esto de coordinar para las entrevistas, para después juntarnos en el Call (hace referencia al call center de Credil , área de gestión de mora) para dar las charlas con Mariví (capacitadora contratada por el equipo consultor Barreto) para hacer las prácticas. Todo eso, generalmente comunicás personalmente; cuando se podía hacer reuniones charlabas con Gerencia y después podía ser personalmente, vuelvo a lo mismo, o por un mail citando a la gente, informándole lo que se iba a hacer. Ahí fue cuando más cerca estuvimos de algo... no sé si serio es la palabra, pero formal si. Si, es serio siempre, pero formal era más acorde a lo que es una empresa de esta envergadura.

Con respecto a los canales de comunicación ¿Cuál es el que más utilizas? ¿Crees que es el más accesible para todos?

Yo mail.

¿Ése es el más accesible también para toda la empresa?

De lo que conozco de herramientas sí. No soy tecnológico importante como para saber si otros por ahí serían mejores.

¿Teams por ejemplo estás usando?

Teams uso, ahora hace poco que empecé a usar.

¿Te resulta útil?

Si, a nosotros en este caso nos vino bien. Porque reuniones que no podemos hacer con Jorge (Jorge Garcia Abogado del estudio jurídico que se encarga de temas laborales), con Daniela (Daniela Stoianoff coordinadora de sucursales del área de Ventas), quilombitos estos con Alejandro Vera (referente zonal del centro -oeste de la Pcia de Bs As y La Pampa) impensado. Vos fijate que en Bolívar se cerró una sucur-

sal y organizamos y coordinamos el cierre con el despido por medio de una entrevista entre Alejandro, Daniela, Jorge y yo.

Funcionó bien...

Sí, pasa que lo mismo... nos cuesta a nosotros la gente de mayor edad, acostumbrarnos a eso y volvemos enseguida a lo otro viste, entonces hoy pegás 10 así y después volvés a pegar así (otra referencia a un juego de raquetas) . Si no tenés devuelta que hacerlo... lo tuviste que hacer sí o sí por la pandemia. Yo el Teamviewer ...

Capacitación no tuviste.... fue como decir me meto y...

No, vino Daniela (Stoianoff) una vez y me lo explicó Daniela. Una vez sonaba acá y empecé a tocar y me metí.

Como hacemos todos igual (risas)

Sí, pero a nosotros nos cuesta... Nosotros, no todos, porque hay gente de mi edad que la tiene mucho más clara, pero el tema es aceptarlo. Es lo que hablabámos hoy, tenés Teams, tenés mails, tenés ¿teléfono?, tenés teléfono... Si sabés que es Teams y bueno, dale con el Teams. Corto el mail.

Vos decís que habría que asignarle el carácter de: este es el canal de comunicación , aprender todo y...

Jorge (García) no me llama más por teléfono, salvo que se rompa el Teams. Llamada por Teams, vamos a vernos.

¿Estás con Teams abierto todo el día?

Sí. Pero bueno vuelvo a lo mismo. Tiene que ser algo muy general, porque yo con Jorge me manejaba así, después vuelvo al mail con los gerentes zonales

Que también tienen Teams...

Que también tienen Teams, que para.. y voy también a que digo siempre que estoy yo con el zonal... que se yo... por ahí con un Sebastián Acosta (otro de los referentes zonales), con un Ale Vera que vos... el WhatsApp para mí fue ... me aligeró muchísimo el trabajo. Porque hay gente en que es más fácil un ida y vuelta rápido por un mensaje que un llamado telefónico también. Hay temas y temas que tocar también, hay que considerar eso. Yo con Alejandro, había que cerrar una sucursal, despedir 2 personas, ver cómo llevarlo adelante; ameritaba una charla entre 4 y vernos las caras.

Por ahí hay otras cosas que no son necesarias tampoco al Teams, Habría que estudiar para qué...

El Teams como video llamada, porque viene con todo un montón de herramientas...

Sí, vuelvo a lo mismo. Yo en vez de escribir entre un poco la vista y el dedo, es más rápido el mensajito, entonces el otro lo escucha, lo contesta y es más rápido. No te vas por las ramas por otras cosas, lo liquidás más rápido, pero bueno...

A vos el más práctico de todos te resulta...

Hoy es el mail. Si, uso teléfono, uso Teams y uso mail. El más rápido y que estoy más acostumbrado es el mail. Bueno lógicamente , nosotros cuando tenemos que notificar algo, muchas veces es para las 115 sucursales o para los referentes zonales, entonces si vas a llamar de a uno... Pero sí, yo el mail, es el que más utilizo.

Y si vos querés proponer un cambio, o tenés una actividad para proponer ¿Cómo lo manifestás? ¿Mandás un mail o pedís una reunión ó, qué recursos utilizas?

Si es un cambio importante, voy a Gerencia. Llamo, pido hablar con Wanda (Wanda Curten, Gerente General de la empresa) y lo hablo con ella personalmente. Si por ahí es algo medio urgente y no tan importante, que no necesite tanto ida y vuelta y necesita urgencia y Wanda no está, por ahí le mando un mail, para que lo tenga y no olvidarme y cuando lo vea y pueda me conteste o WhatsApp. Depende la urgencia y la envergadura de lo que hay que pensar, de lo que queremos hacer.

¿Se amplió también no, el uso de WhatsApp con la pandemia?

Si, se amplió más. No tanto, porque en realidad cuando fue pandemia (se refiere a cuarentena estricta) había 10 grupos de contingencia de cada departamento, que en definitiva no se terminaron (de usar), ahora cuando volvimos se usaron poco y nada, pero bueno... si, se usa más .

Con respecto a la pandemia , ya que venís hablando... ¿Creés que generó un cambio en el uso y el modo de los canales?. Más allá de lo que hablabamos del Teams y de...

Sí, totalmente. Pero está bueno que se charle porque por ahí, entre todos hay que ver qué es lo mejor para la mayoría. Porque por ahí, vos ponés un teléfono en cada oficina, en cada celular con WhatsApp y

si realmente para todos es más dinámico, salvo cuando haya algo muy importante, vos me decís, en vez de esto tenés... lo que hacés acá, lo hacés en el Teams, y bueno lo hacemos todos por Teams. Ahora, ¿todos tienen Teams?. ¿Todos se pueden enterar por Teams lo que queremos decir?. ¿Podemos tener todos un ida y vuelta por Teams? Si no vuelvo...

¿O Teams se puede adaptar al teléfono también, no?

También, sí.

O que haya también algo más unificado...

Sí, hay que ver eso, está bueno porque escuchas un poco a todos. Capaz que yo digo una cosa y el otro dice lo mismo o no. Pero por ahí a la mayoría le sirve y los que somos minoría nos adaptamos y no tenemos 4 ó 5 opciones de comunicación, sino que tenemos a 2 que es distinto.

Ah y bueno, en realidad lo que vos me decías bueno, sí. Cambió todo.

¿Creés que algunas cosas las agilizó la pandemia?. El poder comunicarte de esta manera y demás.

¿Creés que lo agilizó al cambio... en ese sentido sería positivo con respecto a la pandemia o no?. ¿O sería provisorio?

No. Hoy es provisorio por urgencia. Habría que ver en el tiempo, si no te queda...

Si llegó para quedarse o no...

Claro, sí. Home office (término en inglés que se refiere al trabajo de forma remota) es lo más, lo que más se ve... pero a partir del home office se empezó una ley que empezaron a discutir como locos, que no se sabe si es mejor o peor para el empresario. Porque en definitiva si vos me decís a mí "¿querés que trabaje en su casa?", que trabaje si vos decís 100 llamados que los haga cuando quiera por ejemplo. Depende qué tipo de trabajo. Yo voy al Call que es lo que más se vió, lo que más provecho se le sacó, están muchos en la casa. Si tenés que hacer 100 llamados, hacelos cuando quieras. Si es entre las 8 de la mañana y las 10 de la noche, hacelos cuando quieras, si mientras me cumplas con los llamados.

Pero claro, también después saltó que hay que ver si el empresario no tiene problemas porque me está haciendo trabajar entre las 8 y las 10 y con eso le estás diciendo que trabaje 12 horas y no le estás diciendo que trabaje por objetivos. Hay que ver en qué termina, vos me decís a mí y te digo.. y muchas cosas están buenísimas pero cuando termina de dar la vuelta, es como todo, uno lo piensa desde la función que tiene. Capaz que el otro lo piensa, siempre viendo la buena fe. Si hablamos de buena fe yo lo veo, tampoco es para que vos labures 12 horas, sino que el mismo objetivo que yo te hacía cumplir en 6 (horas) acá, por ahí en tu casa lo cumplís más fácil tomando un mate y cuando tu hijo quiere comer, le das de comer y lo haces igual. Pero si vos después me vas a decir que tu hijo te llora y no puedo dar .. y bueno pero tenés que estar las 6 horas acá y que... vamos a balancearlo, hacelo como puedas, pero hacelo. Si vos me decís que te estoy presionando y... bueno, entonces vení acá. Por eso digo, que ha cambiado sí.. ha cambiado la forma de ver las cosas totalmente.

Bueno con las nuevas tecnologías, también lo charlamos recién...

Sí, vos decías. Cual, para vos dijiste recién la...

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo de uso de los canales?. Eso lo habíamos charlado...

Y bueno sí. Si ¿creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con las herramientas que se están utilizando ahora?

No.

¿Es necesario hacer una capacitación?

Sí, pasa que primero hay que establecer lo que hablábamos hoy. Pero está bueno, eso que vos decís: y mirá yo de los 5 idiomas, vamos a aprender 2 y vamos a capacitar a todos con inglés y chino, no con francés y alemán. Entonces vamos todos por esos 2 canales.

Hay muchos canales dando vueltas

Claro, pero esos 2 canales todos los vamos a poder usar y no 5, que cada uno usa el que más le gusta, el que más le conviene.

Y ¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de todo lo que está sucediendo en este contexto de pandemia?

Y puse ahí que a mí me ayudó más todo esto a pensar cómo planificar, cómo armar en caso de que surja algún imprevisto. No surgen todos los días y pensar en el momento qué hacer y tener pensado a partir

de eso qué pasó, qué te puede pasar y cómo actuar en función de lo que pase ¿no?. O sea, planificar. Faltó planificación al momento...

Y sí, acá siempre, acá faltó... y bueno es un poco lo que hablábamos hoy, el encargado de planificar... en realidad todos podemos planificar, está bueno que todos planifiquemos cada uno en su área. Pero si ella planifica, vos planificás y tu jefe no te escucha, no te da pelota, no planificás más.

Claro, dirigir o acompañar esa planificación también...

Sí a nosotros nos pasaba hoy ¿con esto y qué hacemos?. Tenemos todos los días casos distintos. El tío se enfermó, este tiene síntomas y aquel no, ¿y cómo hacemos?. No bueno... vamos a hacer una cosa, contacto estrecho sí, a partir de la segunda cadena no y bueno después vuelve a surgir al otro día algo distinto, pero bueno, lo pensábamos por lo menos cómo reaccionar en la mayoría de los casos, también puede ser algo nuevo.

Sí, porque al ser todo nuevo, uno no sabe muy bien cómo reaccionar.

Pero a partir de lo nuevo, también pudiste planificar...

Sí, establecer pautas de acción de ahí en adelante.

Sí cuando empezó esto querías salir corriendo. Bueno yo me imagino siempre, estar arriba... uno actúa sobre 600 empleados hay que ver cómo, qué decisión le das también. Vos imaginate, si bien no es problema de salud pero, los que están trabajando no son de riesgo por suerte. Entonces dentro de todo vos tenés tus tiempos, pero en otros lugares los de más arriba que tienen que tomar decisiones, debe ser terrible. Pero sí, a nosotros todo... vos ves el laburito de hormiga al final y pasamos estos 6 meses: Nico (Nicolás Gogorza, empleado del área de Recursos Humanos) que vinimos siempre, no es por mandarnos la parte pero desde hacer alcohol, buscar gel, esto (se refería al acrilico protector que tiene sobre el escritorio), desinfectar, el que venía, que decirle, viste armando...

Pero están en todo, en un montón de cosas que...

Y se nos han escapado varias y seguramente ... todos, no digo nosotros solos. Todos podríamos, a ver no digo, vos me preguntás de nosotros ¿en qué nos sirvió?

Sí en todos una adaptación constante...

Constante, e improvisar. Planificar pero tratar de improvisar y escuchar. Yo trato siempre que hablamos para escuchar, porque por ahí uno o en caliente o cree totalmente distinto a lo que cree el otro, a ser criterioso, más cuando está el orden de salud, pero bueno también está hablando de salud y también está hablando de un país que se está yendo al carajo. Vos tenés que equilibrar las 2 cosas. Me parece que... para mi ayudó... yo había puesto eso. Planificar por las contingencias que puedan ocurrir, vuelvo al laburo en equipo y la responsabilidad individual y después el uso de la tecnología que uno a veces no...

No está tan preparado...

Y no, pero sí un poco todo eso.

El laburo en equipo decís que mejoró.

Yo acá, no es cuestión de ella (señala a Cecilia porque es parte de su equipo de trabajo), la verdad que me tengo que sacar el sombrero porque nunca cara de culo ninguno, lo tengo a Leo (Leonardo Grimoldi, también empleado del área) desde que llegó en la casa y nadie me dijo... que se yo, escucho varios que hablan de esas cuestiones, me entero. Acá nadie me planteó, Leo está en la casa y yo tengo que venir todos los días o Fer (Fernando López) con la nena, y bueno. El que tuvo que estar estuvo y la verdad acá se laburó, me tengo que sacar el sombrero en la voluntad y laburo en equipo acá.

Fue satisfactorio

Sí, siempre eso. Y lo digo porque también acá, he escuchado desde Recursos Humanos que se escucha que en otros lugares hay: si él está en la casa porque yo no me voy. Y si vos tenés que laburar... dejá el otro está en la casa, esperá.

Está trabajando encima también, que la pasa bárbaro pareciera...

Hasta cierto punto, por eso te digo. El otro día lo escuché a Leo la voz y estaba... él tiene más ganas de venir que de quedarse... y... yo la tengo a mi señora que está todo el día con mi nena que cumple 13 ahora en mayo ... bueno recién me enteré no sabía que tenías una nena tan grande (comentario personal a Carola). Mi señora está... es profesora a full en casa, ayer fue a caminar al parque, parecía un preso que lo habían liberado. (risas)

De entrada... y está bueno, te levantabas un rato más tarde, conectabas la máquina, todo. Pero llega un momento que estás todo el día con el pijama, todo el día sentada... Y debe ser... por eso digo y viste... Hay que nivelar un poco
Nivelar todo eso... Pero no, nosotros el laburo... tenemos mucho que mejorar ¡todos eh!. Desde mí en adelante, pero esta situación que nos desbordó y se trabajó al límite, todos carita... muy poca... no había mala onda ni nada.

FIN DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS POR MAIL

ENTREVISTA COORDINADORES DE ÁREA Y ZONALES

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Pablo Bicocca

Zonal región Cuyo

Me desempeño como responsable zonal desde hace 7 años, soy parte del equipo comercial de Credil, gestionando y supervisando el correcto funcionamiento de las sucursales asignadas para el logro de los objetivos.

Mis estudios son Técnico Universitario en Comercialización (UNC)

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Es una gran empresa con mucha trayectoria en el rubro, solvente y con gran capacidad de recursos. Ideal para aprender de muchas cosas y aplicar lo aprendido en los estudios.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

Trayectoria, solvencia, equipo humano, sucursales en todo el país.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión? Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades. Considero que la misión de la empresa es brindar soluciones económicas a las personas para satisfacer sus necesidades a través de un servicio y una atención personalizada.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Fidelizar a los clientes (internos y externos), ser rentable en toda la unidad del negocio cumpliendo con las condiciones económicas.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Una excelente atención enfocada hacia el cliente para que nos siga eligiendo y la empresa pueda seguir desarrollándose en este rubro, siendo transparente en el servicio brindado, con un alto compromiso con sus colaboradores.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

Cambios en los puestos directivos, reemplazo de personas, política comercial, publicidad, cantidad de clientes para darle más enfoque al logro de los objetivos comerciales.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

Cambios, reemplazo del personal, objetivos comerciales.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Si, así los colaboradores se sienten tenidos en cuenta y liberan su potencial.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Mala, estando lejos de casa central, no hay buena comunicación y se hace difícil a veces.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

No los sé.

¿En qué es necesario mejorar?

Envíos de memorándum, explicaciones de las resoluciones que mandan, comunicación entre departamentos, claridad, predisposición.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

NO.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Por algún compañero o cuando llamo a casa central por algún motivo me informan que tal persona no está más o que está de vacaciones, etc.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tú sector de los del resto de las áreas?

Creo que no, cada departamento actúa de forma independiente y los miembros defienden los intereses de ellos en vez de trabajar más en equipo y enfocarnos todos para un mismo logro.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

No lo sé.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Email, Teléfono, WhatsApp, Teams.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Cuando he realizado alguna propuesta he hablado con mi coordinadora Daniela Stoianoff, es quien podría canalizar el tema dependiendo del área o persona que afecte, lo haría por email y teléfono, y bajo un plan de acción con objetivos claros.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Si totalmente, fue un antes y un después, por suerte considero que para mejor en lo que respecta a las organizaciones, creo que es más fluida y desde cualquier lugar.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Crees que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Son fundamentales sino quedás afuera del sistema hoy en día. Todos los empleados de mi área nos hemos puesto a trabajar de esa manera y lo estamos llevando a cabo ya que no podemos desplazarnos hacia la sucursal.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

Más y mejor comunicación, reuniones semanales por Teams, análisis y dirección de objetivos, hemos podido conocernos más con el equipo de trabajo a través de las charlas y vernos más seguido por canales digitales. Trabajo remoto desde cualquier lugar.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Matías Ezequiel Grunblatt

Ref. Zonal La Plata

Abogado

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Empresa que brinda soluciones a problemas económicos.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

Su amplia trayectoria en el mercado sostenida en el tiempo.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión? Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades.

Creo que la misión es llegar con sus productos a la mayor cantidad de clientes posibles, satisfaciendo las necesidades de cada uno en particular.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Creo que la visión es seguir siendo una empresa líder en el mercado.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Transparencia, calidad, responsabilidad, trabajo en equipo.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

Promociones y ofertas que da la empresa mensualmente, nueva herramienta Loan.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

El nuevo sistema de la empresa (Loan) necesita una mayor difusión en todos los Departamentos.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Si es importante siempre mantener a los equipos motivados, se pueden motivar económicamente, con una simple palabra de aliento o con políticas flexibles.

Por mi rol que ocupo en la empresa, siempre que un integrante del equipo presenta una nueva idea y la misma es viable, un reconocimiento obtiene, eso hace a que constantemente estén pensando nuevas ideas para mejorar en su puesto.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

La comunicación es aceptable, pero con puntos a mejorar, creo que siempre es importante estar innovando para que el mensaje llegue de forma eficaz a los interesados.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

Las nuevas tecnologías utilizadas por la empresa.

¿En qué es necesario mejorar?

Mensaje claro y conciso para toda la empresa y que el mismo se lleve a cabo en función de la empresa. Abrir el mercado a las redes sociales.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

Si, los departamentos son Personal (Gonzalo Dusserre) y Marketing (Laura Raverot), también Auditoria con resoluciones internas (Sebastián Ormeño).

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Por las resoluciones internas y por el frecuente dialogo que hay entre nuestros superiores y nosotros.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

Si, siempre se dan aviso de las modificaciones en la zona, y la zona siempre esta en autos de todas las modificaciones de la empresa.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

El proyecto se crea, se analiza y se propone a nuestros coordinadores, si es viable el mismo se comunica a la empresa.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Utilizo mail, telefonía celular, grupo de whatsapp, plataforma teams. Creo que son los canales mas accesibles para todos.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Sigamos el ejemplo por mi rol como referente quiero proponer la apertura de una nueva sucursal en una localidad, preparo un informe que el mismo cuenta porque elijo ese lugar, cantidad de habitantes por KM2 y hago un análisis a cuantos clientes podemos llegar. Ese proyecto se lo presento a mis coordinadores y en conjunto analizamos la propuesta.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Si, fue un cambio importante para todos trabajar desde casa creo que abrió nuevos canales de forma positiva que antes eran impensados.

Por la experiencia que me toca vivir hoy en día, a mis pares antes de la pandemia los veía una vez al año, hoy en día los veo cada semana ya que usamos la videollamada,

lo cual es una herramienta antes impensada y hoy es la llave para un montón de proyectos.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Las nuevas tecnologías cumplen un rol muy importante hoy en día, donde todos debemos ayornarnos a nuevas herramientas, por la franja etaria que hay en la empresa no todos tenemos los mismos conocimientos.

En mi caso había herramientas que no las conocía y hoy no solo que las utilizo en lo laboral, sino que también las utilizo en lo personal como por ejemplo Microsoft teams.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

La pandemia dejó consecuencias negativas en el contexto país, pero también dejó algo positivo como es la apertura de nuevas propuestas (Laborales/personales) por medio de la tecnología, lo cual para muchos era hasta hace algunos meses algo imposible o desconocido y hoy es algo habitual.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Mauro. Referente Zonal.

Licenciado en Economía Empresarial y Técnico Superior en Comercialización.

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Una empresa con crecimiento sostenido que te involucra en ese logro.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

La claridad en sus ideales empresariales desarrollados por un gran equipo con diversidad de calidad.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión? Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades. Ofrecer un servicio sin restricciones, de fácil y rápido acceso, con grandes beneficios que permita satisfacer las necesidades de los consumidores en un mercado financiero competitivo generando un alto nivel de fidelización.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

El principal objetivo empresarial debe ser afianzarse en cada punto geográfico donde se ubique, como el mayor competidor del segmento que marque el ritmo del mercado y para esto, la principal meta que permitirá acercarlo es lograr fidelización de los actuales y potenciales clientes con servicios y políticas comerciales apuntadas a grandes experiencias en cada consumo.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Transparencia, seriedad, confiabilidad y empatía con los clientes. Los empleados deben ejecutar y poseer los mismos valores para lograr un sentido de pertenencia que lleve a brindar un servicio de excelencia.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

1- Comunicación inmediata de modificaciones que surjan en la asignación de tareas o cambios de roles en cada dto.

2- Capacitaciones en general a cada área.

3- Medidas de prevención y cuidado ante riesgos del trabajo o covid.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

Los temas que necesitan mayor difusión son el punto 1 y 2 de la pregunta anterior, llegándose a comunicar por lo menos a cada cabeza de área.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Si los integrantes de un equipo tienen sentido de pertenencia, generan sus propias ideas para superarse pero como trabajamos con equipos heterogéneos siempre es necesario una estrategia.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

En constante mejora pero con pequeños ajustes para realizar.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

1- Línea directa con cualquier interlocutor.

2- Rápida resolución de problemas.

¿En qué es necesario mejorar?

Brindar mayor poder de decisión a integrantes de área con menor cargo capacitándolos para eso.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

Los jefes de cada área.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Por mail, Teams, resoluciones internas o comentarios telefónicos.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

Actualmente quedan por realizar ajustes en la comunicación interna y externa. Pero se fue mejorando en los últimos 2 años.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

Por teléfono o mail.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Utilizo Teams, mail, teléfono y whatsapp. Cualquiera de las 4 opciones resultan rápidas y de fácil acceso, aunque algunas no tengan mucha formalidad.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Cuando presento alguna idea, primero lo dialogo telefónicamente y luego lo presento vía mail para darle una marco de formalidad (ya que no disponemos de formatos a seguir) dirigido al superior del área correspondiente.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Obligó a replantearse la forma de comunicarse por la necesidad de mantener una distancia.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Las tecnologías actuales son un nexo importantísimo para mantener una comunicación activa, fluida y veloz, para lo cual se necesita capacitarse y no todos tienen acceso.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

Aprovechar cada momento que pueda vivir y disfrutar sin importar el mañana.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Daniela Stoianoff

Coordinadora sucursales de Argentina y Uruguay empresa Credil S.R.L

Perfil comercial, líder y formadora de líderes con capacidad para el trabajo en equipo, experiencia en seleccionar y crear equipos motivados capaces enfrentarse a nuevos retos con confianza y determinación. Facilidad para crear empatía y siempre dispuesta a escuchar las propuestas de sus colaboradores con el objetivo de buscar compromiso del equipo con los objetivos de la empresa y asumiendo sus responsabilidades como profesionales que forman parte de un mismo proyecto.

Visión estratégica, capaz de anticiparme a los cambios que puedan surgir en el mercado. Tratando de tener una visión estratégica que permita afrontar con éxito los nuevos retos a los que se enfrentará la empresa.

Compromiso con la formación continua y autoaprendizaje.

Capacidad de comunicación ascendente y descendente para comunicar al equipo estrategias y cam-

bios para alcanzar el éxito.

Fácil adaptación a todo tipo de circunstancias y cambios, ya sean favorables o no.

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Empresa financiera líder en el mercado y marcadora de tendencia comercial en el rubro, pero con características familiares.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

Su llegada a todo el país, capacidad para afrontar cambios en los peores momentos por su gran espalda económica y seguir sosteniendo estructura, eso hace que podamos salir a competir y siempre estar presente.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión?. Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades. Seguir siendo competitivos, mantener el negocio extendido y rentable pero en este punto es donde más dificultades tenemos ya que a veces no tenemos muy en claro la misión ya que no es habitual la comunicación clara y esto genera que cada uno tenga una misión/objetivo pensado en su área o departamento y en un resultado final para la empresa .

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Mantener el lugar como líder en el mercado, mantener su estructura y stock de clientes para que nos permita seguir trabajando en un crecimiento y recupero normal de la actividad.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Empatía, claridad y confiabilidad por esto nos eligen, debemos trabajarlo y mantenerlo diariamente.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

Comunicación, poder debatir temas con diferentes departamentos sin que esto se tome como temas personales, esto es una complicación que la mayoría de las veces no nos permite avanzar en temas importantes.

Ejemplos de algunos:

LOAN, nuevo sistema que implementa la empresa y la mayoría de las áreas no lo conocen y no saben lo importante que será para poder seguir creciendo.

Resultados mensuales, la mayoría de los empleados no sabe si cerró un mes exitoso o no llegó a cumplir con su trabajo.(entiéndase como resultado exitoso que su trabajo fue productivo para el crecimiento de la empresa)

Conocer el trabajo del otro y no subestimarlos. En este momento, interesarse más por la gente que está expuesta permanentemente en sucursales, (tema COVID) muchos departamentos nos piden trasladarnos o hacer muchos trámites tipo depósitos en Bancos, exponiendo más al empleado.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

Nuevo sistema LOAN

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Si totalmente, si queremos trabajar con objetivos.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Con muchas deficiencias.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

La posibilidad de resolver los temas y tomar decisiones.

¿En qué es necesario mejorar?

En tener una línea clara de comunicación, que queremos informar y cómo lo hacemos.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

No está claro a nivel empresa, tomamos como responsables a cada jefe.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Por un Mail de la oficina de Personal o por mi jefe.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

No, la mayoría de las veces no estamos al tanto, no trabajamos en equipo ni con objetivos comunes a nivel empresa.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

Por medio de los jefes, por mail o Teams y los que hemos tenido fueron exitosos ya que el recurso humano es muy valioso.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Mails o Teams, particularmente Teams, es muy bueno y tiene todas las herramientas que necesitamos para mantenernos comunicados.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Armaría el proyecto/Actividad evaluando todos los pro y contras, con propuestas, análisis y formas de aplicarlo y hablaría con mi jefe para que lo analice y podamos tenerlo en cuenta.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Si totalmente, en comunicación y modalidad de trabajo.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Papel fundamental la tecnología en estos tiempos, pero lamentablemente muy pocos tienen el conocimiento para trabajar con ellas.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

Recurso Humano, creo que me ayudó a ver lo importancia de lo que uno va formando como líder y formador de líderes que nos llevó a poder seguir funcionando como empresa los primeros meses de pandemia, donde los momentos fueron muy difíciles y aún son pero la gente se comprometió e internalizó la empresa como suya para que no se pare su funcionamiento.

A nivel personal, valorar mucho más a mi equipo de trabajo, mejoramos mucho la comunicación ya que tuvimos el tiempo de hacerla más fluida, sinceramente la respuesta que tuvimos desde el primer día de todos los empleados de las sucursales fue realmente ejemplar, los que pudieron trabajar en sucursal como los que lo hacen desde sus domicilios.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Marina Sasso, Contadora

Coordinadora del Departamento Contable

EJE: IDENTIDAD-CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Credil es una empresa familiar, compleja, dedicada principalmente a otorgar préstamos para el pequeño consumo, que surgió gracias a que su socio fundador, que se la jugó, apostó todo a este proyecto y de alguna forma, vivió para este negocio.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

Creo que la gran diferencia está en la experiencia, en el tiempo que lleva la empresa en el mercado. También el hecho de que tenga sucursales en todo el país (aunque ahora, como consecuencia del covid-19, se están poniendo sobre el tapete otras formas de llegar al cliente).

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión?. Entendiendo la misma como el

motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades.

La misión es brindar una solución financiera mayormente a personas que no forman parte de la economía formal y no pueden acceder a préstamos bancarios donde se exigen más requisitos.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

La visión es lograr eficiencia. Ser líder en el mercado pero volviéndose eficiente en ese proceso.

Debido a las cada vez más, restricciones y normativas que nos son impuestas, se vuelve imperioso volverse eficiente para lograr que el negocio siga siendo rentable y a la vez conseguir abarcar una mayor porción del mercado.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Compromiso. Actitud. Calidad en la atención. Cuidado del recurso humano.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

Creo que es clave que todos sepamos la necesidad que tiene la empresa de volverse eficiente y el que todos nos asumamos partes del mismo proyecto.

Que más allá del sector para el cual trabajamos directamente, necesitamos de los otros sectores para que las cosas fluyan y se avance.

También considero que todos deberían conocer lo que se ha ido avanzando en lograr mejores condiciones de trabajo y el fomento de generar diálogo entre los distintos sectores.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

Considero que todos esos puntos son importantes y realmente necesitan de una mayor difusión.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Seguramente sí. En mi caso particular considero que siempre me he encontrado abierta a nuevas propuestas y de hecho pregunto, sobre todo, aquellas tendientes a facilitar la tarea de los colaboradores.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Considero que la comunicación es buena, pero hay mucho por mejorar.

Por ejemplo, se disponía de la herramienta Teams desde hace bastante tiempo y la descubrimos en medio de la pandemia. No sabíamos que la teníamos, ni para qué se podía usar, ni que todos teníamos acceso a la misma.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

En mi caso particular, lo que más valoro es que, al trabajar en la casa central, tengo la posibilidad de hablar personalmente con la gente. Es decir, me surge determinada cuestión y voy y la hablo con quien corresponda.

También considero que es una gran ventaja tener a disposición distintas herramientas que nos han permitido seguir trabajando, incluso a distancia y tener la posibilidad de contactar con todos los sectores de la empresa, incluso a nivel sucursal.

¿En qué es necesario mejorar?

Para mejorar... mucho. Me parece que es necesario primero promover que no somos equipos rivales, sino que tenemos que tirar para un mismo lado. Se estaba trabajando en ese sentido, para promover las

charlas entre los distintos sectores. En el establecimiento de un objetivo global y luego en el qué aportaba cada sector para conseguirlo.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

El responsable de la comunicación interna es el departamento de RRHH.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Las novedades internas, de formalidades, me llegan vía mail, a través del departamento de RRHH.

Las operativas, normalmente también es vía mail o a través de reuniones.

Actualmente se está trabajando para el cambio de un sistema, y nos reunimos en forma semanal, a través del Teams, representantes de cada departamento donde nos vamos informando de las novedades.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

Como mencioné, estábamos trabajando en un proyecto de establecimiento de objetivos globales y por sector, pero quedó interrumpido por el virus. Es algo que nos falta. Establecer objetivos claros por sector y conocer el de las otras áreas.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

A la hora de un proyecto común, se organizan reuniones programadas, en las que participan a los sectores involucrados, normalmente eran presenciales, y actualmente se están haciendo a través del Teams.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

A mi la verdad es que me gusta charlar los temas personalmente. Pero también utilizo el mail, grupos de whatsapp, y el Teams.

Considero que el Teams es una gran herramienta, te da la posibilidad de formar grupos, reunirte, compartir pantalla (para alguna explicación) y es accesible para todos.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Ante propuestas de cambios, considero que me encuentro en una posición privilegiada, porque al trabajar compartiendo lugar físico con el subgerente, hablo personalmente los proyectos y ya tengo una opinión de si puede ser viable o no, y en caso positivo cuento con el respaldo para hacerlo.

Y cada proyecto de mejora, primero lo charlo personalmente con gente de mi equipo, para ver su parecer, para que juntos veamos cuál consideramos puede ser la mejor alternativa. Y luego se charla con los otros sectores involucrados, para llevarlo a cabo.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Definitivamente. Personalmente nunca había tenido una reunión laboral de forma remota, ni habíamos tenido la posibilidad de estar trabajando comunicados, pero con parte del equipo en la oficina y parte equipo bajo la modalidad "home office".

Incluso tuve una experiencia muy satisfactoria de una entrevista laboral, también vía Teams, en la cual la gente de RRHH me participó de la reunión y de ese modo cada parte pudo obtener sus conclusiones. Nos ayudó a ahorrarnos sobre todo tiempo y acelerar los procesos.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Creo que las tecnologías cumplen un papel fundamental, sin las cuales hubiera sido muy difícil trabajar en esta situación a la que nos tuvimos que enfrentar.

Si se nos explican para qué sirven las herramientas y cómo usarlas, considero que todos podemos traba-

jar con ellas.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

La capacidad de adaptarnos para seguir adelante, de seguir cumpliendo con nuestras tareas, del compromiso que cada uno le pone a los que hace, de que tenemos a disposición herramientas que nos facilitaron el que se pueda seguir avanzando.

Que el hecho de que la empresa cuente con esas herramientas deja abierta la posibilidad a una nueva (para nosotros) modalidad de trabajo.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

María Gabriela Copani, coordinadora del área de diseño y CV de la empresa.

El propósito del puesto es crear estrategias con coherencia conceptual, formal y funcional para las piezas de diseño y comunicación de la empresa.

Carrera de Diseño y Comunicación Visual - UNLP

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Empresa de gran tamaño con comportamiento de una familiar.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

El origen de la misma y la trayectoria en su favor; la improvisación y la falta de profesionalismo en contra.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión?. Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades. Continuar y mejorar con el legado del dueño.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Hacerla más rentable en la coyuntura actual.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Constancia.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

Compromiso, cumplir con las reglas establecidas y el sistema nuevo a implementar. La realidad es que debieran ser otros temas pero al momento no lo tenemos definidos.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

El sistema nuevo y la capacidad crítica, que justamente no es un tema clave.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

En el área donde me desempeño ese tema no es un problema; buscamos (junto a Marketing) propuestas superadoras permanentemente.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Regular.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

Acceso directo en caso de ser necesario.

¿En qué es necesario mejorar?

Ayudaría la elección de una herramienta (ej. Intranet) con una comunicación amigable, contactos frecuentes y no solo por resoluciones internas o temas de ordenamiento. Sería bien recibido un espacio de "buenas noticias", cumpleaños y fundamentalmente la información que nos involucra como equipo

de trabajo. Por ejemplo, el cambio de sistema, nuevas herramientas e incorporaciones de personal.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

No debería, pero depende del tema a comunicar.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Generalmente por comentarios.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

Normalmente sí, fundamentalmente porque la actividad cotidiana involucra a varios sectores.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

Reuniones presenciales y comunicación por diferentes vías.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Telefónicamente cuando es informal, Teams cuando requiere de otro tipo de interacción, por mail cuando es formal. Esta última permite manejar contenidos diversos y guardarlos en carpetas para futuras consultas. Si bien en la actualidad hay muchas maneras de contacto, el email sigue resultándome poco invasivo y ordenado.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Primero trato de consensuar la propuesta con diferentes áreas para poder mejorarla en el caso de ser necesario, luego presentarla a la gerencia.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Si, son demasiadas herramientas en uso, muchos contactos innecesarios a fin de calmar la ansiedad de quienes los generan.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Las nuevas tecnologías son fundamentales en los procesos pero tienen que ir acompañadas de recursos humanos ya que, por sí solas, son solo herramientas. Quienes no tengan conocimientos deberían, como así también la posibilidad de actualizarse.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

Comprobamos que podemos ser más flexibles respecto a la carga horaria y a las necesidades de cada sector obteniendo mejores resultados. Tenemos que replantearnos medidas poco empáticas como "las vacaciones tienen que comenzar un día lunes" que si bien ordenan, hace que el empleado transforme un comportamiento COMPROMETIDO por la OBLIGACIÓN.

No supimos capitalizar lo sucedido debido a comportamientos algo mezquinos y el miedo a la innovación. Tenemos un gran trabajo por hacer, depende de todos y cada uno de nosotros, solo cumplimos algo más de... 30 años.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

Ana Paula Hidalgo

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Credil es una empresa comercial.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

La solidez de su estructura, que la hace perdurar en el tiempo.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión? Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades. Entiendo que su misión es seguir creciendo para mantenerse como la empresa que es.

¿Cuál crees que es la Visión a alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Estar atentos a lo que solicita el mercado.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

El sentido de pertenencia en función al trabajo, y entender que lo que el empleado debe hacer diariamente en función a eso.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

El respeto por el trabajo de los demás; el entendimiento y la comunicación.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

El entendimiento.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Sería bueno, es bastante difícil sobre todo en día en el contexto en el que nos encontramos.

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Muy buena.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

Siempre me llega la información que necesito o solicito.

¿En qué es necesario mejorar?

Desde mi punto de vista, no necesito una mejora.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

Los integrantes del dpto. de Personal.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

A través del dpto. de Personal.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

Algunas veces sí, y se las ha involucrado.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

Manteniendo conversaciones y evaluando los pro y contras del tema.

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Yo utilizo mucho el teléfono, o el mail, la herramienta Teams para las reuniones más que nada.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Cada vez que tengo alguna propuesta la converso con la Gerencia (Wanda y Esteban).

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Totalmente.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

Hacen que la comunicación sea más ágil; y creo que todos los que hemos tenido que utilizar las nuevas herramientas, hemos tomado los conocimientos básicos.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

En el contexto en el que nos encontramos, resalto la respuesta de mi equipo de trabajo que en la gran mayoría respondió de manera positiva, ante el cambio que tuvimos que afrontar. En particular en Legales nos cambió radicalmente el trabajo, y tuvimos que adaptarnos a las nuevas necesidades, incluso una parte de los integrantes al día de hoy se encuentran cumpliendo tareas en otras áreas; ya que el trabajo que realizaban acá, no se está haciendo o se está haciendo en mucho menor volumen.

NOMBRE, PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL:

María Laura Raverot

Coordinadora de Marketing

EJE: IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo definirías a Credil?

Credil es una empresa financiera con más de 35 años en el mercado, dedicada a la venta de préstamos personales y créditos de consumo en la red de comercios adheridos.

Nace con la finalidad de poder ayudar a las necesidades económicas de las personas que no pueden acceder a un préstamo en una entidad bancaria o que buscan simplicidad en el otorgamiento, ya que se destaca por la inmediatez, rapidez y mínimos requisitos.

Cuenta con sucursales propias a lo largo y ancho de todo el país y con un amplio equipo de trabajo.

¿Qué creés que diferencia a Credil de otras financieras?

La trayectoria en el mercado, el alcance geográfico y la calidez en la atención son unos de los principales factores de diferenciación.

Pensando en la identidad de la empresa, ¿Cuál crees que es su Misión?. Entendiendo la misma como el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades.

Ayudar a las personas con sus necesidades económicas y acompañarlos en sus sueños y proyectos.

¿Cuál crees que es la Visión para alcanzar o mantener de la empresa, como meta u objetivo empresarial?

Desde mi punto de vista, debería ser: lograr la digitalización de la compañía para alcanzar la eficiencia.

¿Cuáles son los valores que representan a Credil y que los empleados deben sostener en su hacer cotidiano?

Hoy los valores no están definidos por la organización. Si considero que deberían ser: Honestidad, empatía, trabajo en equipo, compromiso, orientación del servicio al cliente.

¿Cuáles son hoy los temas claves (aquellos que debe saber todo el personal de Credil)?

- Cambio del sistema
- Aplicación para venta online (como proyecto sin fecha confirmada)
- Políticas de venta
- Publicidad y promoción

Si bien no va a esta pregunta me gustaría hacer esta aclaración sobre qué debe saber todo el personal de Credil:

Contar con un organigrama para saber quiénes trabajan en la empresa y el puesto que ocupa cada miembro y la jerarquía.

Cuando ingresa una nueva persona al equipo de trabajo poder darle la bienvenida, en oportunidades nos encontramos con caras nuevas, que no sabemos quiénes son ni qué hacen.

A veces nos cuesta presentar al otro, por no saber qué cargo ocupa.

De ellos; ¿Cuál necesita una mayor difusión? ¿Debería llegar a todas las áreas de Credil?

EL cambio del nuevo sistema que involucra a cada miembro de la organización.

¿Creés que es necesario generar estrategias que motiven la colaboración de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?

Considero que la motivación es un factor clave para el éxito de los proyectos, un equipo con ganas y con compromiso hace que cada proyecto trabajando en equipo se pueda alcanzar con los mejores resultados. Es por eso que las políticas de incentivos son importantes, y no hablo de incentivos económicos, sino de reconocimiento, de colaboración interdepartamental, capacitación, premios, etc..

EJE: COMUNICACIÓN- CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo definirías la comunicación interna en CREDIL?

Insuficiente, no hay una herramienta de comunicación interna institucional por lo tanto la comunicación se da por distintos canales, lo que hace que a veces no llegue a todos los miembros de la organización, y se termine tergiversando la información por terminar siendo de boca en boca.

¿Cuáles son los puntos más fuertes?

Sinceramente no encuentro puntos fuertes.

¿En qué es necesario mejorar?

Teniendo una intranet para comunicar desde un mismo lugar y ser lo más claro posible para evitar las diferentes interpretaciones y la comunicación del boca en boca y así lograr disminuir las habladurías. Unificar el mensaje con el tono y el lenguaje. Ejemplo hablar de "vos" y no de "usted" y sostenerlo en cada mensaje.

Lograr que la comunicación no sea forzada, con frases hechas y de libro, sino que sea sincera y sentida.

¿Sabes quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?

La realidad es que no hay una persona definida en este puesto. Considero que es el Dpto de Personal, para las cuestiones referentes a las condiciones laborales.

Y por cuestiones relacionadas a cada departamento es el encargado del área en comunicarle novedades al resto de los integrantes de la organización y es aquí donde queda a libre interpretación de cada jefe definir quiénes se deben enterar de la cuestiones inherentes a sus tareas y a través de qué canal. Esto termina generando malestar a quienes no hayan participado.

¿Cómo te enteras de las novedades de CREDIL?

Como mencione anteriormente, a veces por mail, por Teams (que no hubo una comunicación oficial del uso de esta herramienta, nos fuimos enterando por comentarios de compañeros) y a veces por teléfono o presencial.

El resto de las áreas, ¿están informadas de los proyectos, iniciativas y objetivos de tu sector? ¿Y tu sector de los del resto de las áreas?

¡No! Si bien se sube la información a Teams, no están incluidas todas las áreas.

A la hora de un proyecto en común, ¿cómo se organizan/comunican con otras áreas de la empresa?

Generalmente se envía el proyecto por mail y luego se hace una reunión o videoconferencia (en tiempos de Covid).

¿Qué canal ó forma de comunicación utilizas vos, creés que es el más accesible para todos?

Mail, Teams y dependiendo la importancia se refuerza con llamado para ver si se logró el entendimiento.

Si vos quisieras proponer un cambio en la organización de Credil o tenés una actividad nueva para proponer: ¿bajo qué forma lo manifestás? ¿Qué recursos utilizarías? O ¿con quién hablarías?

Lo hablo directamente con Wanda, primero lo envié por mail y luego una reunión o comunicación telefónica.

¿Considerás que la pandemia generó un cambio en el modo y uso de los canales de comunicación?

Si por supuesto. Cambiaron las reuniones presenciales por las videoconferencias y se incrementó la comunicación vía mail y whatsapp.

¿Qué papel cumplen las nuevas tecnologías? ¿Creés que todos tienen los conocimientos necesarios para trabajar con estas herramientas?

¡IMPORTANTÍSIMAS! Los canales digitales y contar con una herramienta de comunicación interna considero que lograríamos una unificación en la comunicación y en el entendimiento de la información.

No puedo decir si todas las personas que trabajan en la empresa tienen los conocimientos para trabajar con nuevas tecnologías o herramientas, pero se puede aprender. Por eso es importante la capacitación.

¿Qué aprendizaje tomarías hasta el momento de lo sucedido en este contexto de pandemia?

Que la digitalización es clave, tenemos que aggiornarnos con nuevas tecnologías.

Link de acceso al resto del anexo digital. Audios, imágenes y encuesta.

https://drive.google.com/drive/folders/1hb_k7uNXiRWTuleCO6pcl2BCbSdh20yw?usp=sharing