



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

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

*“Tarda en llegar
Y al final, al final
Hay recompensa”
(Cerati G.)*

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas esas personas que formaron parte de este proceso que implicó un largo recorrido; no por la elaboración del TIF en sí misma, sino por todo el trayecto previo que transcurrió entre varios años de interrupciones, estudios y cursadas.

En principio, queremos darles las gracias a nuestras compañeras y amigas de la facultad, quienes fueron el motor para avanzar con nuestro deseo de recibirnos y llegar a esta instancia.

A nuestras familias y amigos/as de la vida, que nos acompañaron desde el comienzo de la carrera y aún siguen acá.

A la UNLP, por ser pública y gratuita, no estaríamos aquí si no fuera de este modo. A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social y especialmente al programa de Finalización de Carrera que en distintos momentos, nos ayudó a las dos.

A Mariela y Martín, nuestros directores, quienes no dudaron en aceptar dirigirnos cuando les llevamos la propuesta; realmente fueron de gran ayuda y apoyo en este proceso, siempre respondiendo nuestras inquietudes y guiándonos en el desarrollo del trabajo. De ellos y de su amplia experiencia nos hemos enriquecido y seguimos aprendiendo en materia de Comunicación.

Por último, queremos darles las gracias a la financiera Credil, bajo el mando de la actual Gerente, quien recibió muy animada nuestro proyecto y nos permitió trabajar cómodas dentro del entorno laboral.

Carola y Cecilia

INDICE

| | |
|--|----|
| <i>Introducción</i> | 4 |
| <i>Objetivos</i> | 6 |
| <i>Marco teórico y metodológico</i> | 7 |
| <i>Diagnóstico comunicacional</i> | 11 |
| <i>Objetivo 1: Reconocer y problematizar la cultura organizacional y el trabajo, en conjunto con los miembros de la institución.</i> | 11 |
| <i>Cultura Organizacional</i> | 13 |
| <i>Objetivo 2: Relevar la identidad de la empresa.</i> | 22 |
| <i>Identidad</i> | 30 |
| <i>En busca de definiciones: Misión y Visión</i> | 25 |
| <i>Objetivo 3: Indagar y analizar los modos de circulación de la información y sus canales de comunicación.</i> | 28 |
| <i>Desarrollo de la comunicación interna</i> | 28 |
| <i>Canales de comunicación interna</i> | 35 |
| <i>Apartado de la situación en Credil en el marco de la pandemia</i> | 38 |
| <i>Conclusiones de diagnóstico</i> | 42 |
| <i>Consideraciones finales</i> | 46 |
| <i>Objetivo 4: Trazar líneas de acción en materia de comunicación que apunten a resolver las problemáticas detectadas</i> | 48 |
| <i>Planificación Comunicacional</i> | 48 |
| <i>Objetivos de planificación</i> | 48 |
| <i>Estrategia comunicacional</i> | 48 |
| <i>Líneas de acción</i> | 48 |
| <i>Bibliografía</i> | 50 |

Nosotras

Somos Cecilia y Carola, ambas alumnas de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional. Nos conocimos en la “facu” allá por 2009 cursando la materia Comunicación Mediática y Organizaciones. Luego de un tiempo, nos reencontramos trabajando para la empresa Credil S.R.L. hace más de 10 años, en aquel momento cumplíamos tareas en el call center. Con el tiempo, nos incorporamos a otras áreas y actualmente ambas trabajamos en Casa Central. Cecilia se desempeña en el departamento de personal (recursos humanos) y Carola cumple tareas administrativas en el área contable.

Transcurridos varios años y teniendo presente que ambas queríamos concluir la carrera, fue que decidimos darle un cierre y qué mejor que hacerlo juntas. Al haber compartido un mismo grupo de estudio y teniendo un recorrido en la empresa, decidimos dialogar con la gerencia. Si bien contábamos con nuestros aprendizajes académicos teórico-prácticos en materia de comunicación interna, sabíamos que el hecho de elaborar un proyecto en y para el mismo lugar en el que trabajamos, iba a ser un desafío aún mayor. Sin embargo, por la buena voluntad de todos los entrevistados/encuestados y también por la seriedad y el profesionalismo con que abordamos nuestro TIF, pudimos hacer un diagnóstico sumamente nutrido que nos permitió elaborar y desarrollar una planificación y líneas de acción acordes a las necesidades de la empresa en el terreno de la comunicación interna.

Introducción

Como mencionamos, nuestro objetivo de intervención en la financiera Credil surge a partir del deseo personal de recibirnos, pero también de poder ofrecerle a la empresa en la que trabajamos desde hace varios años, una devolución a través de los conocimientos que fuimos adquiriendo en la facultad en materia de Comunicación.

El punto de partida es la inexistencia de un sector que gestione la comunicación, esta área de vacancia fue algo que vivimos como parte de la empresa y a su vez, observamos siempre desde nuestras miradas comunicacionales a medida que avanzábamos en la carrera.

Nuestro propósito concreto es trabajar la comunicación interna. En un principio, enfocada en los canales de comunicación que se utilizan hoy, evaluando y analizando si es posible un mejor rendimiento orientado a las necesidades de la empresa. Teniendo en cuenta que la propuesta también puede ser el desarrollo de una nueva herramienta o área de comunicación; siempre bajo la perspectiva de la comunicación estratégica y que funcione de manera sinérgica.

En los últimos tres años se fueron incorporando consultores externos y capacitaciones para sectores seleccionados de la organización, descuidando una posible visión integral. Para lograr la integralidad e impulsar una transformación completa, nuestro aporte será de gran utilidad: nos proponemos trabajar en conjunto con los mandos superiores y medios de las áreas que ya están desarrollando algunos cambios (el departamento de ventas, el de marketing, el área de personal), visibilizando su valor como referentes facilitadores de la comunicación interna.

Apostamos a que esta aproximación al reconocimiento de la comunicación institucional va a ser bien recibida por parte de las autoridades de la empresa aprovechando que Credil, como organización tradicional, está atravesando estos cambios sectorizados que impactarán en la cultura organizacional. Visualizarlos y potenciarlos ayudará a fortalecer y pensar a la comunicación interna en una institución privada, y entendemos que éste puede no sólo ser un aporte a los grupos de personas que trabajan en el lugar, sino que además puede servir como modelo para muchas otras empresas que se encuentran en la ciudad de La Plata.

Cuando estábamos avanzando en el diagnóstico nos vimos atravesadas por la pandemia de Coronavirus. Ésta influyó en nuestra calendarización y en las formas de trabajo, al igual que lo hizo con la sociedad misma. Por ello nos vemos en el compromiso de incluir dentro de este trabajo integrador, conceptos y desarrollos asociados al manejo de la comunicación en un contexto inédito en el cual, la comunicación interna asume un rol protagónico e introduce necesariamente nuevas políticas y estrategias de trabajo.

Lo primero que haremos será un diagnóstico para saber cómo está funcionando la comunicación interna en Casa Central y en algunas sucursales para tomar como ejemplo, analizando dos ejes fundamentales:

Por un lado, reconocer la cultura organizacional y revisar la identidad de la organización para entender sus lógicas y sentidos para luego trabajar en propuestas que ayuden a integrar las diferentes áreas y que los distintos actores puedan internalizar la identidad de la organización.

Por otro lado, saber cuál es el grado de importancia que tienen los canales de comunicación y sus modos de circulación.

Y en base a las conclusiones que obtengamos, realizar una planificación comunicacional proponiendo posibles líneas de acción.

Palabras claves

COMUNICACIÓN- DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL- COMUNICACIÓN INTERNA- PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL- IDENTIDAD- CULTURA ORGANIZACIONAL- PANDEMIA.

Antecedentes

Comenzamos con una búsqueda en TIF basados en comunicación interna, ya que ambas somos alumnas con muchos años en la carrera, y necesitábamos hacer una ruptura con nuestra visión de tesis y poder acercarnos al actual trabajo integrador final. Fue así que poniendo el foco en las palabras clave encontramos el TIF de otra compañera que en 2017 abordó mediante una planificación comunicacional una organización privada, desarrollando para ella un "Manual de comunicación interna para estudio tr3s- Arquitectas" Pasando por un diagnóstico y la creación de muchas herramientas para el desarrollo actual y futuro de su caso. El aporte que ella realiza al campo comunicacional nos sirve como parámetro ordenador de un TIF de Producción que a su vez está abocado al sector interno que es donde nosotras desarrollaremos el nuestro; aunque en este caso el diagnóstico será de mayor profundidad y el eje central del TIF para luego dar paso a la correspondiente planificación.

La producción de un compañero que realizó su tesis en el 2009 en la misma casa de estudios que nosotras, titulada: "Diseño de un Plan de Comunicación Interna para empresas financieras en un contexto de cambio provocado por una adquisición", nos sirve como guía y antecedente, ya que ésta se enfoca en el diseño de una planificación que aborda la complejidad que acarrearán los cambios en las estructuras organizacionales hacia adentro. En principio, ponemos la mirada sobre el mismo tipo de organización, enmarcadas fuertemente por el mercado en el que se desarrollan, pero luego nos distanciamos ya que nuestro caso de estudio está atravesado por una variable tradicional que condiciona y la hace diferenciar del trabajo citado. Y además, a contraposición de nuestra propuesta, en el citado TIF no hay un diagnóstico enfocado en una única institución, sino que se propone abarcar al sector financiero en general, ofreciendo un plan de acción adaptable a cada empresa.

Hay muchos más TIF y tesis en comunicación interna que nos gustaría citar ya que hicimos un camino bastante profundo en este sentido, pero preferimos sintetizar a través del trabajo del Lic. Martín Gonzá-

lez Frígoli, Natalia Hopkins y Alejandro Brandolini “Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa”. Este libro nos acompañó a lo largo de todo el recorrido de nuestro TIF, ha servido de guía aportando muchos conceptos y modos de abordar la comunicación interna en una institución desde el prediagnóstico y el diagnóstico propiamente dicho hasta la planificación y sus líneas de acción.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico y planificación en comunicación interna en la financiera Credil, a fin de relevar su cultura organizacional e identidad y proponer líneas de acción, identificando a los colaboradores como agentes de cambio para gestionar la comunicación.

Objetivos específicos

- Reconocer y problematizar la cultura organizacional y el trabajo, en conjunto con los miembros de la institución.
- Relevar la identidad de la empresa.
- Indagar y analizar los modos de circulación de la información y sus canales de comunicación.
- Trazar líneas de acción en materia de comunicación que apunten a resolver las problemáticas detectadas

Perspectiva comunicacional de la intervención

La empresa Credil SRL fue fundada en 1986, con su casa central en La Plata dedicada a otorgar préstamos personales y a dar financiación crediticia en comercios para compras de productos. A su vez cuenta con 130 sucursales en todo el país, con una dotación de 600 empleados. Se destaca por su trayectoria en el mercado argentino y su liderazgo en la ciudad de La Plata donde concentra la mitad de sus colaboradores en cuatro edificios administrativos principalmente.

Decidimos trabajar sólo en lo referente a comunicación interna porque consideramos que la comunicación externa está ampliamente desarrollada y trabajada por los departamentos de Comunicación Visual y Marketing. Desde hace tres años una consultora externa de recursos humanos se encuentra trabajando con algunos sectores acompañándolos en su reestructuración, pero ésta ha sido muy sectorizada y aislada del resto de la firma.

Deseamos instalar la importancia del desarrollo de un sector de comunicación, ya que sería fundamental como agente de cambio de la cultura organizacional y del cliente interno. La idea es aportar herramientas propias de la comunicación en la planificación, dar a conocer a través de nuestro caso de intervención, la necesidad y beneficios de esta disciplina en las empresas de servicios financieros en general y en las de rasgos tradicionales aún más.

Queremos hacer mención también a que en el contexto del nuevo orden mundial generado por la pandemia de Covid-19, la comunicación puso de relieve la necesidad de profundizar en la disciplina y en el rol de los líderes de las organizaciones, como agentes de transición y transformación.

Se generó un “espacio en blanco” que permite capitalizar el esfuerzo y la experiencia adquiridos durante el proceso de aislamiento social obligatorio. Esto dio origen a nuevas formas y modos de trabajo, de relacionarnos entre pares y que a través de la comunicación es posible hacerlos visibles, para que formen parte del camino a la adaptación en la nueva normalidad.

En el desarrollo de nuestra investigación para el diagnóstico, pudimos constatar la importancia de la comunicación no sólo en contextos habituales, ya que como siempre nos enseñaron en la carrera “si no se comunica, se genera un espacio en vacío que tiende a ser llenado, generando el famoso rumor”.

En un momento tan crítico y desfavorable como el que atravesamos como sociedad y la empresa con la que trabajamos en particular, se nos obligó a pensar en los riesgos en comunicación; como estrategia y como sentido de dirección ante situaciones tan poco habituales.

Se puso de manifiesto la necesidad de gestionar áreas y agentes que puedan operar desde esta disciplina, por ser el bien intangible más poderoso que tienen las organizaciones para salir adelante, mantener a sus equipos y continuar generando trabajo en contextos inéditos.

Marco teórico y metodológico

Respaldo conceptual

El principal concepto para desarrollar será el de **comunicación**. Para ello, adherimos a la postura que Eliseo Verón (1993) enuncia en “La semiosis social, Fragmentos de una teoría de la discursividad” quien entiende a la comunicación como un “proceso social de sentido”. Esto significa que el sentido de la comunicación no se construye sólo desde el emisor (como lo entendían las antiguas teorías de la información: emisor-mensaje-receptor) sino también desde la recepción, es decir desde las condiciones de reconocimiento. Lo cual significa que existe una interacción, un intercambio de subjetividades y de sentidos que se disputan entre quienes producen un mensaje y quienes lo reconocen.

Esta definición es importante para entender, por un lado, la interacción que se dará en la comunicación entre los integrantes de la empresa Credil y nosotras como agentes intervinientes y, por otro lado, la complejidad que se da diariamente entre los clientes internos de la organización (entre distintos sectores, niveles de jerarquía y miembros de igual rango).

También tomaremos al autor Fernando Flores que en su libro “Creando organizaciones para el futuro”; plantea que la organización no es un objeto estático, considera que es un fenómeno producido en el lenguaje, en “declaraciones” que son parte de nuestra propia historia. “Dentro de las organizaciones nada ocurre sin lenguaje”; y su tarea se basa en revelar qué tipos de actos de habla y de escucha se producen al interior de las mismas.

La perspectiva de las conversaciones será su herramienta para definir una organización, en tanto que las conversaciones son lo que le dan origen, además de mantenerla viva. Las conversaciones serían entonces, “*aquellos componentes que las organizaciones necesitan producir para seguir existiendo. Una organización queda definida por su dominio de existencia en el lenguaje*”.¹ Nuestro trabajo lleva muy marcado este enfoque basado en las conversaciones y en los actos de habla.

Partiendo del hecho de que nuestro se desarrollará dentro y para la organización, debemos re-conocer su **cultura organizacional**. La misma, está representada a través de “*un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización*”.² La cultura organizacional, está conformada por tres elementos básicos: misión, visión y valores. A los cuales les daremos especial atención en el relevamiento de las voces de los actores.

A su vez es necesario hablar también de **identidad**. Brandolini y González Frígoli en su libro Comunicación Interna, la definen como “*la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza*”.³

¹ Flores, Flores (1997) Creando organizaciones para el futuro. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones.

² Taller de Producción de Mensajes. “Cultura Organizacional”. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007 <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

³ Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009) Comunicación Interna. Buenos Aires: Dircom y La Crujía Ediciones

Uno de los modos que tiene de expresarse la cultura organizacional, es a través de la **comunicación interna**. Esta abarca a *“todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”*.⁴

Para que la comunicación interna sea efectiva, debe existir una coherencia entre lo que la organización quiere transmitir (misión, visión, objetivos, valores, tradiciones) y lo que los miembros de esta internalizan y reproducen como propios. Para ello, es necesario analizar y definir su Identidad. *“Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es”*.⁵

Otra de las herramientas teórico-conceptuales a definir es el de **diagnóstico comunicacional**. Esta acción consiste en *“analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales, y que sólo pueden ser entendidos en el marco de una cultura”*.⁶ Para poder llevar adelante esta tarea, indagaremos a través de diferentes métodos y técnicas los modos de comunicarse de los miembros de la empresa.

Un diagnóstico comunicacional consiste en un *“ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación de comunicación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, advertir los problemas y poner en evidencia las potencialidades existentes”*.⁷

Este diagnóstico nos permitirá trabajar en la planificación comunicacional *“que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados”*⁸; y qué *“planificar es el acto mismo de proyectar un escenario futuro y posible y operar mediante distintas técnicas para alcanzarlo”*,⁹ implica elaborar un diseño de los pasos a seguir (líneas de acción); que puedan dar cuenta del cambio deseado, para luego si es decisión de la empresa avanzar con el mismo, llegando a ejecutarlos, trazando metas y resultados esperados, culminando la tarea con una evaluación del proceso.

Así, construimos una mirada comunicacional, tomando como disparador lo que dice Daniel Prietto Castillo: *“la gestión de la comunicación va ligada al desarrollo de una mirada comunicacional”*,¹⁰ caracterizada como la: *“capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información y de la comunicación”*.⁷ Temas que están muy en sintonía con el contexto social actual y con el de la empresa en particular.

Estrategia metodológica

Para alcanzar la etapa de diagnóstico utilizamos herramientas de carácter cualitativo y cuantitativo, que nos permitan trazar una estrategia y así obtener un relevamiento dinámico de la información. También nos apoyamos en este carácter transversal ya que somos parte de la organización intervenida y nuestras miradas como empleadas también están involucradas en este desarrollo.

Es por ello por lo que recurrimos a la triangulación o convergencia metodológica, *“que se define como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno (Denzin, 1978). Surge a modo de respuesta frente a la dicotomía entre perspectivas cuanti y cuali, afirmando que ambas deben ser consideradas como complementarias y no como opuestas. Esta combinación metodológica intenta aprovechar las herramientas que cada perspectiva ofrece para poder desarrollar un abordaje más complejo y acabado de la situación analizada”*.¹²

⁴ Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra “Comunicación interna y externa. Dos caras de una moneda”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007

⁵ Idem 4

⁶ Idem 3

⁷ Idem 3

⁸ Idem 3

⁹ Idem 3

¹⁰ Daniel Prietto Castillo. Gestión de la Comunicación, una práctica en medio de condicionamientos. En: http://www.inta.gov.ar/ediciones/dialog/13_8/gescomu.pdf.

¹¹ Idem 10

¹² Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra “Al abordaje de las organizaciones”. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

Observación participante

*“Permite estudiar casos y hechos relevantes que se conectan unos con otros. El investigador pasa todo el tiempo posible con los individuos que estudia. Toma parte en su existencia cotidiana y refleja sus interacciones y actividades en notas de campo que toman inmediatamente o después de producirse los fenómenos. Se puede obtener más información, pero su límite está dado por el involucramiento del investigador. Si éste se involucra demasiado corre el riesgo de perder rigor en su análisis”.*¹³

Para comenzar a trabajar sobre la cultura de la organización tuvimos que utilizar esta herramienta cualitativa. En un principio también trabajamos con el extrañamiento lo que nos supuso un gran esfuerzo para despegarnos de nuestros preconceptos formados como empleadas de la empresa. Nos llevó a un debate de nuestras experiencias y a poner en común la construcción del lugar desde el cual realizar esta observación para acceder a la fase diagnóstica.

Entrevistas individuales en profundidad

*“Es una técnica que se utiliza para relevar discursos de actores pertenecientes a la organización. Sirve para saber qué representaciones se hacen del mundo y qué significados le otorgan los entrevistados a lo que viven tanto en la organización como en sus vidas cotidianas. ¿Qué dicen acerca de un proceso, una situación, su trabajo, la relación con sus compañeros, su experiencia de vida?”*¹⁴

Las abordamos de dos modos diferentes, unas fueron semiestructuradas y otras cerradas.

Entrevistas semiestructuradas

Se procedió a realizar entrevistas individuales semi-estructuradas, empezando por la gerente general de la organización Wanda Curten y luego con 3 de los mandos superiores mencionados en su entrevista y a los que les asigna roles especiales como veremos más adelante: el coordinador de ventas, el coordinador de auditoría interna y el coordinador de recursos humanos y personal.

Se intentó conocer y establecer sus percepciones sobre la cultura organizacional y el flujo de información que circula a nivel interno; por qué medios y canales se transmiten según sus visiones, y también cómo son los mecanismos para la toma de decisiones y cambios en la organización interna.

Todos recibieron un cuestionario por adelantado ya que es la primera vez que se realiza un relevamiento de estas características en la empresa, pero durante las mismas se reformularon preguntas, se incorporaron nuevas y se generaron repreguntas, facilitadas por ser de carácter presencial.

Entrevistas cerradas

Como mencionamos anteriormente, el contexto de la pandemia jugó un papel muy importante en nuestro relevamiento y a pesar de ello, no queríamos hacer un recorte de las voces jerárquicas que considerábamos necesarias incorporar a este trabajo. Por ello decidimos enviar entrevistas por mail, utilizando el mismo cuestionario base que usamos en las entrevistas semi-estructuradas. Fue de esta manera que pudimos alcanzar 8 agentes más que aportaron a las definiciones que veremos más abajo. Se enviaron los cuestionarios a 2 jefas/coordinadoras de áreas que prestan servicio al corazón de la empresa: Ana Paula Hidalgo de legales y Marina Sasso de contable. A las encargadas de la comunicación externa: la diseñadora en comunicación visual Gabriela Copani y la jefa de marketing Laura Raverot. Y siguiendo la línea descendente de ventas, entrevistamos a la coordinadora de sucursales y zonas Daniela Stoianoff y a 3 referentes zonales de su equipo, Matías Grunblatt, Pablo Bicocca y Mauro Tulli.

Encuestas

Como indica Patricia Bisso: La encuesta es *“una consulta a un sector o grupo de la sociedad preestablecido, que se realiza con el fin de obtener información acerca de un tema en particular. Los datos obtenidos, una vez analizados, permiten identificar problemas, conocer gustos y preferencias, inquietudes o expectativas del*

¹⁴ Idem 12

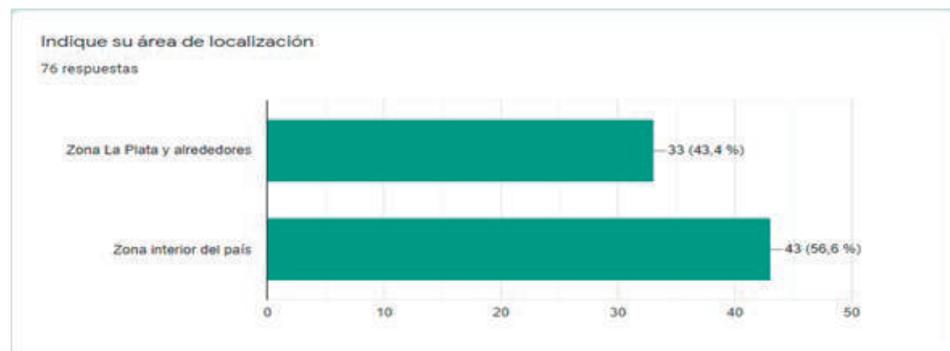
público”.¹⁵

Elegimos la encuesta como una herramienta adecuada para recabar y cuantificar datos, como así también para validar la información recolectada en nuestras entrevistas previas. La mayoría de las preguntas y sus múltiples opciones se basaron en las afirmaciones obtenidas a partir de las entrevistas a los altos mandos de la empresa.

La misma fue creada con la herramienta Google Forms y enviada por mail, con carácter de anónima y voluntaria, ya que no asociamos los mismos a las respuestas.

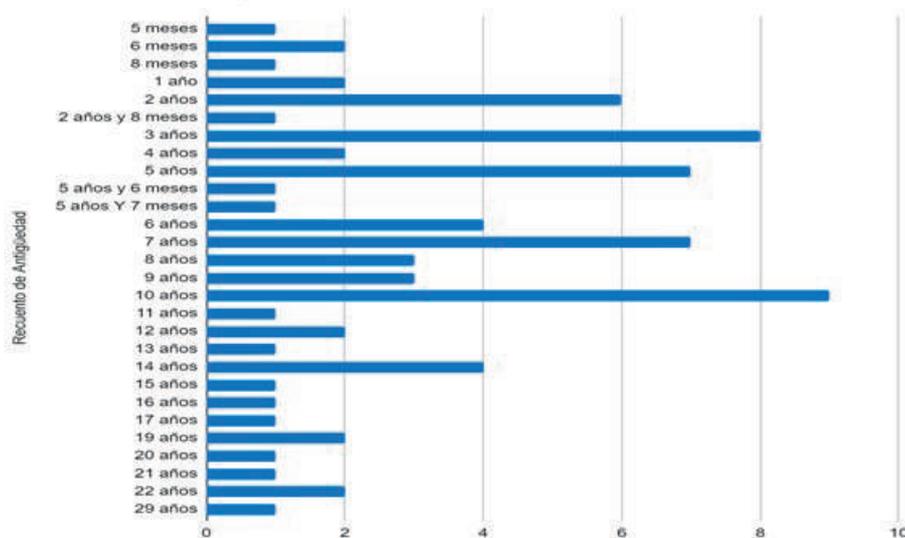
Pudimos contar con 76 participantes de un cálculo inicial de 100 colaboradores a los que enviamos el formulario; las respuestas llegaron de distintos niveles jerárquicos; como también de zona, antigüedad y puestos de trabajo.

A continuación en el gráfico, podemos observar que tuvimos una alta participación del personal de sucursales del interior del país.



También vemos que fue diversa la antigüedad de los empleados al momento del relevamiento. Pero estos datos, no fueron utilizados para segmentar y definir respuestas, ya que, al momento del análisis, consideramos que no generaban tendencias relevantes sobre los temas o nudos críticos.

Recuento de Antigüedad



Los objetivos del sondeo estaban dirigidos a dar respuestas a los dos ejes de este trabajo: Una primera parte, orientada hacia la cultura organizacional que nos permitirá acercarnos a definiciones específicas y a conocer cómo se sienten representados los empleados. Y una segunda instancia, asignada a la circulación de la información y a evaluar las herramientas de comunicación utilizadas.

¹⁵ Bisso, Patricia. Proyectos y metodologías de la investigación. Buenos Aires, Ediciones Polimodal, 2001.

Diagnóstico comunicacional

Introducción

Uno de los primeros pasos para poder abordar la etapa diagnóstica es definir y relevar la información circulante de la financiera Credil SRL, la cual fue dividida en pequeños segmentos.

Servicio que comercializa

El nacimiento del GRUPO CREDIL, fue con la creación de su primera actividad comercial en el año 1986, como financiera, llamándose simplemente CREDIL. Su objetivo comercial es la financiación de créditos personales siempre con capitales propios, otorgando préstamos para consumo, de corto y mediano plazo. Años más tarde, CREDIL dio nombre y también origen, a otras unidades de negocios que se desarrollan en diversas actividades como: CREDILSA EMPRESA CONSTRUCTORA, CREDIL AGROGANADERA, CREDIL ALUMINIO y JOCKEY CLUB MULTIESPACIOS.

La empresa cuenta con más de 117 sucursales propias distribuidas en las ciudades más importantes de Argentina, 12 en Uruguay, y 1 en U.S.A. (Miami). Posee además, más de 500 comercios adheridos al sistema, garantizando un servicio de financiación moderno y ágil, intercomunicados por una red informática que brinda rapidez y eficiencia a más de 1 millón y medio de clientes, posibilitando las compras a crédito de los diversos productos.

Clientes y potenciales clientes

Sus clientes y potenciales clientes son muy diversos, ya que abarca trabajadores tanto del sector público como privado, cuyo respaldo para poder recibir los préstamos es a través del recibo de sueldo. También monotributistas, amas de casa, jubilados, pensionados y personas sin empleo formal, que reciben algún tipo de ayuda del estado, lo que les sirve de garantía para el otorgamiento del crédito.

Con el tiempo se desarrolló un Plan DNI para dar alcance a quienes no cuentan con las garantías anteriores, buscando la inclusión de otro sector de la población, posibilitando renovar créditos e ir incrementando los montos basados en el comportamiento de pago.

Competencia

La competencia directa para Credil son otras financieras y comercios adheridos a este sistema de financiamiento. Podríamos incluir de manera indirecta también, a tarjetas de crédito y los bancos.

Con respecto a otras financieras, una de las ventajas con las que cuenta Credil es ser una marca reconocida a nivel nacional, por lo que muchos clientes la eligen por considerar el nombre sinónimo de confianza y credibilidad.

En lo referente a los bancos, su mayor diferencia es la ventaja de la oportunidad, ya que la gente la elige por la rapidez y los pocos requisitos que se necesitan para poder acceder a un préstamo personal. Se le entrega el dinero en el momento con sólo presentar el DNI, un servicio a su nombre y el recibo de sueldo. Además, a diferencia de la mayoría de los bancos, en Credil las cuotas son fijas y en pesos.

Pandemia y nuevos desafíos

En el contexto del Covid-19, hubo una importante modificación en lo que respecta a la competencia, la necesidad de seguir operando durante la cuarentena estricta, llevó a esta línea comercial a incorporar en principio la cobranza virtual habilitando nuevos medios de pago.

La gerente durante la entrevista habla del gran desafío *“que es llegar a generaciones mucho más jóvenes que tienen otra cultura financiera”* y hace mención que a la misma *“se llega a través de otras herramientas”*, abriendo la puerta a la posibilidad de habilitar un nuevo canal digital, para lo cual ya se encuentran trabajando en la venta online de préstamos personales.

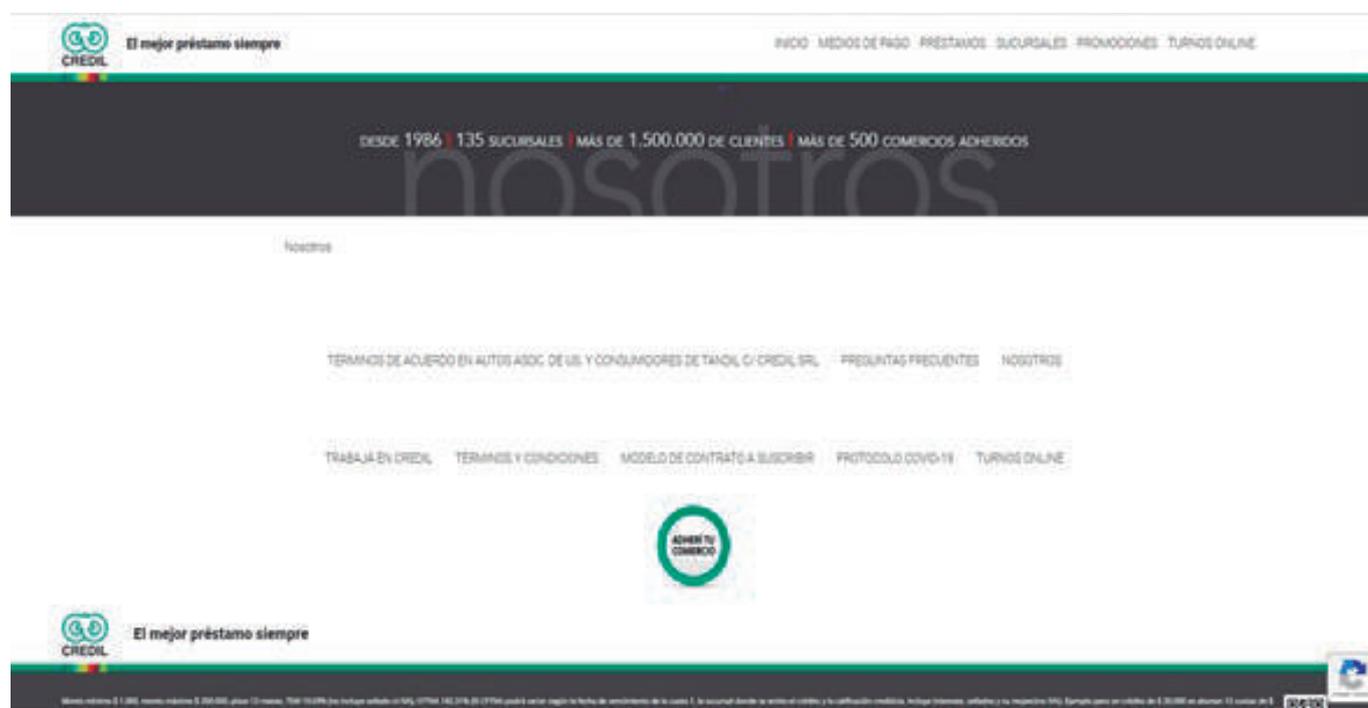
Cuando dialogamos con el director de ventas, nos habló sobre qué cambios introdujo la pandemia “*me parece que dentro de una estructura como Credil, está acelerando el cambio de la informatización. De que un cliente se pueda sacar un crédito desde su casa, es más estamos muy cerca de eso ya, de hacerlo*”. Nos brindó algunos detalles de su operatoria desde la perspectiva del cliente “*vos te loguees 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*”

La coordinadora de marketing en su entrevista también mencionó este tema como central para darlo a conocer: “*Aplicación para venta online (como proyecto sin fecha confirmada)*”.

En consecuencia, todas las financieras virtuales pasaron a llenar las filas y aumentar la competitividad en el rubro.

Página Web para clientes

Durante un tiempo la página web contaba con una breve descripción de la historia de la empresa, su misión, visión y valores, que fueron definidos de manera arbitraria por la coordinadora de marketing. Actualmente como se está migrando todo el sistema Credil a la plataforma Loan, la web también se encuentra en este proceso y no refleja ningún tipo de información de la mencionada anteriormente en su pestaña denominada “nosotros”.



Objetivo 1: Reconocer y problematizar la cultura organizacional y el trabajo, en conjunto con los miembros de la institución.

Cultura Organizacional

Estructura física y distribución en Casa Central:

Es importante aclarar que debimos hacer un recorte de las áreas de Credil a trabajar. Dentro de las mismas, nuestra presencia continua por formar parte de la organización nos permitió hacer una observación detallada en el día a día en la Casa Central.

Con respecto a las sucursales de préstamos tanto de La Plata y alrededores como con las del interior del país, y el dpto. de legales, no pudimos acercarnos personalmente, tanto por la distancia con algunas de ellas, como por las restricciones de la pandemia.

Sí podemos decir que, en todos estos sectores desde hace más de un año, se vienen haciendo remodelaciones con el objetivo de modernizar y unificar la imagen de la empresa y unir o separar determinadas áreas para un mejor funcionamiento, tal como nos comentaba la gerente en su entrevista y que forma parte de su objetivo de gestión.

Remodelación y cambio de imagen en sucursales



Antes Sucursal Aguilares, Tucumán

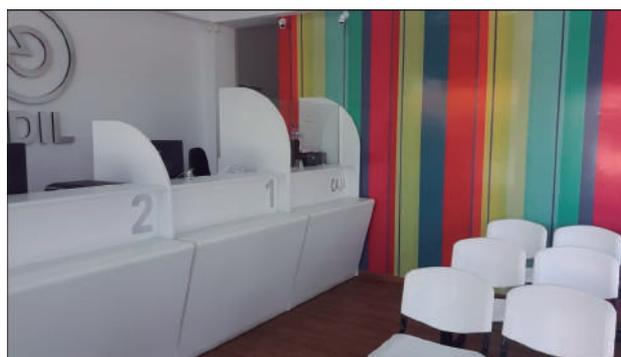


Después Sucursal Aguilares, Tucumán.

Las sucursales del interior del país ya vienen trabajando sobre el cambio de imagen desde mediados de 2018, incluso durante la pandemia se prosiguió con las fusiones, mudanzas y renovaciones de alquileres. Todas ellas con la nueva franja de colores en una de sus paredes, una arcada verde al ingreso, el ploteo de la puerta con la imagen de un billete de 500 pesos y antes de la pandemia iban acompañadas con una campaña de publicidad, promotoras y sorteos en la localidad. Al mes de febrero de 2021 llevan realizados 75 cambios de imagen de 130 sucursales totales.



Cambios de interior en sucursal Aguilares, Tucumán.



Antes y después de la sucursal Lules, Tucumán.

También desde 2018, sólo para el personal en sucursales, se comenzaron a enviar una chaqueta y pañuelos a las mujeres y a los hombres chombas y sweaters. La empresa con anterioridad tenía un código de vestimenta muy estricto de camisas blancas, corbatas y pantalones de vestir; indumentaria que no facilitaba, pero ante el incumplimiento el personal podía ser sancionado. Con la incorporación

de las chombas mangas cortas, también se modifica y moderniza el concepto sobre el colaborador por ejemplo con tatuajes; ya que antes se observaba que no tuvieran o al menos no tenían que ser visibles, dado que las camisas mangas largas los ocultaban.



Vestimenta personal de sucursales. Antes y después.



Cambios en casa Central

En el caso de las remodelaciones en casa central, los departamentos de contable y tesorería que antes funcionaban en un mismo espacio físico se dividieron en dos pisos diferentes. El sector de ventas, antes de la remodelación contaba con una única oficina dividida sólo para que el director comercial tuviera su espacio personal y otra en la cual trabajaban todos los referentes zonales con asiento en La Plata, más los administrativos. En esta última continúan los referentes zonales, pero se agregó una oficina para los coordinadores de sucursales y de comercios. Una novedad importante que introdujeron en esta remodelación fue la creación de box circulares (cómo gráficos de torta) para que el equipo administrativo estuviera en una misma isla y los referentes zonales con la misma disposición en otra.

El ingreso al edificio mientras escribimos esta producción, sigue siendo por el sector donde se atiende a los clientes (la sucursal de préstamos propiamente dicha) pero se redujo su espacio físico y está delimitada con una puerta que permanece cerrada y la divide del resto de los sectores (antes ese espacio era abierto).

Próximamente la circulación de los colaboradores de la central quedará completamente separada de la sucursal de préstamos personales, ya que están generando un nuevo ingreso en paralelo a la entrada actual y como no contará con una recepcionista (antes la encargada de la sucursal hacía las veces de recepcionista); consideran generar un nuevo sistema de ingreso y egreso con tarjetas magnéticas, ó molinete que registre todas las entradas y salidas del personal.

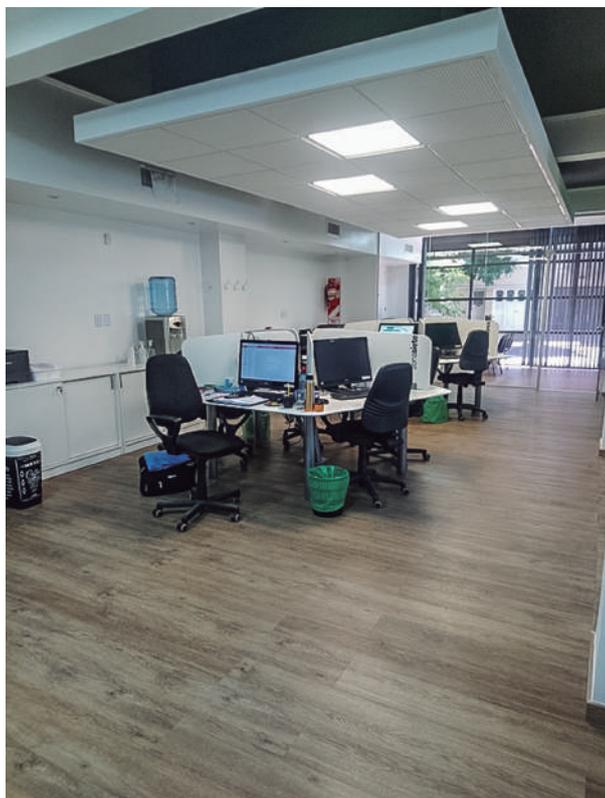
Es importante destacar que en esta última remodelación, se ubicó la oficina de los coordinadores de ventas detrás de la sucursal y que es completamente vidriada, lo cual les permite observar estratégicamente todos los movimientos de alrededor.

Actualmente están reestructurando las áreas de morosidad, diseño y marketing. El dpto. de liquidaciones fue uno de los primeros en ser remodelado, pero se harán algunos otros cambios en su estructura debido a la próxima fusión con auditoría. Luego sería el turno del departamento de personal, que actualmente se encuentra en el subsuelo dividido en varias oficinas. Pasará de estar en un lugar invisibilizado para la mayoría de la gente a tomar un lugar central en la nueva entrada de Credil.

Nueva imagen en oficinas

Como mencionamos anteriormente, el cambio de imagen es evidente. Se fueron instalando computa-

doras nuevas en todos los escritorios; se cambiaron las sillas más rígidas por otras ergonómicas; todos los escritorios, muebles y bibliotecas pasaron del color negro al blanco. Cambiaron los pisos y las luminarias instaladas desde hace más de veinte años; en cada área pintaron de colores fuertes 1 de sus paredes (amarillo, verde y fucsia, parte de la gama en la nueva identidad visual de Credil) haciendo que cada espacio se vea más cálido y con una estructura moderna.



Casa Central- Oficina de Ventas remodelada



Casa Central- Pared de color en nueva oficina de Personal y RRHH

En cada sector se instalaron uno o dos baños y cocinas equipadas con heladera y microondas. Antes, sólo existía la posibilidad de compartir la cocina en el quincho cuando los empleados iban a almorzar en su horario laboral y además siempre fue el espacio común para reuniones tanto formales (algunas capacitaciones) como informales (almuerzos para el día de la primavera o previos a las fiestas de fin de año por ejemplo, organizadas por la empresa). Pero al comenzar el distanciamiento social obligatorio este espacio compartido se dejó de utilizar por protocolo de seguridad de la empresa.



Casa Central- Equipamiento y remodelación de cocinas- 1º piso: Áreas de Contable y Sistemas.

Como indica Wanda (gerente) en su entrevista: *“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”.*

Si tomamos el comentario sobre la vestimenta femenina, notamos que existe un arraigo inconsciente a ciertas costumbres más tradicionales; pero con la descripción realizada del espacio físico, queremos dejar en evidencia que la firma comenzó un giro hacia la gestión de una identidad visual más moderna y un poco más descontracturada, que creemos acompaña la transición hacia la profesionalización que nos refería la gerente en su entrevista.

Estructura organizacional, Organigrama

Queremos hacer una aclaración importante, sólo estamos utilizando un sector del organigrama que detalla lo referente a casa central y al núcleo de la organización, ya que como acuerdo para realizar esta producción se nos autorizó a trabajar de forma recortada y no sobre el total de la empresa.

El organigrama es un tema que para nosotras surge desde un primer momento al pensar en el diagnóstico. Por las tareas que desarrolla Cecilia en la oficina de personal (selección de personal, inducción a la empresa, y demás tareas administrativas), tenemos acceso y conocimientos adicionales a diferencia del resto de los empleados, con respecto a la distribución del personal y roles dentro de la organización. Esto nos permitió acceder al único modelo de organigrama que según sabemos, sólo tendría la gerente general en su escritorio, el jefe de personal y Cecilia quién colaboró en su creación y relevamiento del cual adjuntamos una imagen.

| CALLE 15 | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
| CONTABLE | CONTABLE | TESORERIA | AUDITORIA | VENTAS | DISENO | MKT | MOROSIDAD | TECNICA | LIQUIDACIONES | SISTEMAS | PERSONAL |
| | Marina Sasso | Nestor Monzón | Sebastián Ormeño | Cesar Pironio | Gabriela Copani | Laura Raverot | Jorge Pereyra | Pedro Campos | Virginia Rodriguez | Leo Gomez Ribot | Gonzalo Dusserre |
| Mariela Savallo | | | | | | | | | | | |
| | | Sonia Novaresio | Nicolas Pelle | Lois Juan / Daniela Stoianoff | | | | Alejandro Vegas | Mauro Rolon | Patricio Danel | Fernando Lopez x Credil |
| | | | | ZONALES La Plata 4 Interior 12 | | | | | | | MAE STR. Miriam Mendoza |
| | +4 Contad. | | | | | | | | | | |
| | +5 | +5 | +5 | | +1 | +1 | +5 | +5 | +2 | +4 | +4 |
| | | | | +125 SUCURSALES | | | | | | | +1 |
| | | | | +4 | | | | | | | |

Cantidad de empleados y distribución general

En un primer acercamiento podemos decir que actualmente la empresa cuenta en Argentina con una dotación de aproximadamente 600 empleados, la gran mayoría se encuentra en la ciudad de La Plata donde reside la casa central y las 3 oficinas administrativas que dan soporte a las demás áreas y sucursales del negocio.

Calle 15, como es conocida la central, cuenta con 13 departamentos y la gerencia; nucleando a 65 personas. Los otros 3 edificios administrativos son: Legales que mantiene un plantel de 15 personas; el Dpto. de Intimaciones con un promedio de 164 colaboradores siendo el de mayor agrupamiento de personal dado que allí se desempeñan los operadores telefónicos en un call center propio dedicado a la gestión de mora y venta; por último, en otra dependencia funciona la inmobiliaria y el Dpto. de compras, más ligados a las actividades de la constructora CREDILSA S.A. parte también del grupo CREDIL S.R.L.

“Todos tenemos que conocer la estructura”- Entrevistados y el organigrama

Durante las entrevistas presenciales y por mail, varios jerárquicos/as de la empresa manifestaron voluntariamente referencias directas e indirectas sobre el organigrama, citaremos algunas de sus opiniones para poder desarrollar el aspecto de desconocimiento y su necesidad de trabajarlo.

En la conversación con el director comercial, quién fue nuestro segundo entrevistado de manera presencial, nos pregunta: *“¿Ustedes alguna vez vieron el organigrama de la empresa? yo nunca vi un organigrama de la empresa”*. Él estaba dando un ejemplo de temas importantes que no se trataban y nos decía que *“Todos tenemos que conocer la estructura”*. Es una problemática que en sus comentarios deja ver que ya la había analizado previamente y conoce los beneficios de poder contar con el mismo *“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”*.

En el caso de la encargada de marketing, ella recibió un cuestionario cerrado, pero dentro de la pregunta por los temas de interés generó un apartado para hablar de la necesidad de un organigrama que sea conocido por todos: ella nos escribió *“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”*.

En la misma línea, el referente zonal del centro del país indicó dentro de los 3 temas centrales a conocer por todos; algo que consideramos se desprende directamente del organigrama: *“Comunicación inmediata de modificaciones que surjan en la asignación de tareas o cambios de roles en cada dto.”*. Le asignó el primer lugar en orden de importancia con respecto a los otros dos que enunció.

El zonal de Cuyo, también respondió en este punto asignando la misma prioridad a: *“Cambios en los puestos directivos, reemplazo de personas”*. Consideramos las respuestas de estos dos colaboradores de mucha importancia y hacen referencia al organigrama en sí mismo, o mejor dicho, la ausencia de él.

Estos referentes tienen una visión marcada por la distancia que nos muestra una realidad que desde casa central suele perderse de vista y resulta fundamental para el desarrollo de tareas y gestiones de los colaboradores ubicados en el interior del país.

“Hay que perderle miedo a la reubicación de las estructuras”- Conociendo la visión gerencial

Luego de la entrevista con la gerente pudimos comprender que el organigrama que nosotras visualizamos y que tiene en su poder la gerencia no es el que tiene en mente la directiva, o al menos no está plasmado aún. Dado que ella siempre se refiere a áreas de trabajo no a departamentos y por otro lado deja muy bien delimitado los sectores que hacen al núcleo de la empresa de aquellos que le prestan servicios.

Ella nos dice en relación a fomentar nuevas formas de trabajo que *“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”.

Ante nuestra consulta por esta visión de la organización nos aclara cuál es su perspectiva: “...para mi 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”. Y continúa aclarando: “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 nos comentó que el siguiente objetivo es el proceso de unificar el área de auditoría y el área de liquidaciones.

También nos dejó en la misma charla un aporte de su lectura de la situación que hace evidente que está al tanto de las necesidades y desafíos que representan: “...hay que perderle miedo a la reubicación de las estructuras como son. Y hay muchos temas pendientes acá en cuanto a lo que es la estructura de la organización”.

Estos comentarios fueron los que motivaron la selección de los jefes a entrevistar: por un lado, se organizó de manera presencial un encuentro con el jefe de auditoría interna, por la futura unificación de áreas y su papel en la configuración del sistema Loan. Al coordinador de ventas se lo elige por ser la cabeza del núcleo de la empresa. Y al jefe de personal y RRHH por el rol asignado para la comunicación interna y precisamente por su puesto de trabajo. Las demás voces que recolectamos por mail tienen base en las áreas que dan soporte a la empresa: contable y legales, además de otras voces asociadas al departamento de ventas (las coordinadoras de marketing y diseño y algunos referentes zonales).

¿Qué dicen los números?

En la encuesta el organigrama no obtuvo tantos resultados como suponíamos, sólo un 9,2% indicó que es uno de los temas de los cuales desea recibir más información. Por supuesto que, pese a este bajo índice en este relevamiento, no deja de ser un tema de vital importancia y que es necesario desarrollar, sobre todo de cara a la unificación de áreas.

“De repente creo que llegó una tarjeta y la tarjeta decía coordinador de área”

Una cuestión muy interesante que nosotras vislumbramos al generar los cuestionarios fue preguntarnos sobre los puestos de las personas a entrevistar, ya que como mencionamos en las entrevistas presenciales no lo teníamos claro tampoco.

Se dieron grandes revelaciones en torno a esta problemática ya que los mismos coordinadores de área, se debatían y cuestionaban el nombre de sus puestos: “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”. Me parece que de todas maneras es lo mismo, solamente un término aggiornado a la actualidad”. Y agrega: “De repente creo que llegó una tarjeta y la tarjeta decía coordinador de área”.

O en el caso del coordinador de personal al cual le consultamos por el nombre del puesto nos dice que: “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”. Nuevamente dejando en evidencia una problemática en torno al organigrama y el nombre de los puestos.

Al charlar sobre las entrevistas cerradas que enviaríamos por mail, le pedimos al coordinador de RRHH, que nos dijera el nombre de la encargada de “manejo de personal” o “jefa” en el área de legales y encontramos que no supo cómo referenciar el puesto de trabajo, de la colaboradora mencionada. Aún más, luego de enviarle su cuestionario la persona en cuestión no completó el campo que solicitaba indicar cuál es su puesto de trabajo y perfil profesional, dejándonos sólo su nombre.

Todo ello nos acerca a la profunda necesidad de crear un organigrama dinámico, en constante actualización, público, de fácil acceso y que permita también fomentar la estrategia de gerencia orientada al

trabajo interdisciplinario y colaborativo entre áreas.

“Es un ida y vuelta”- Propuestas

Continuando lo mencionado antes por la gerente en relación con las propuestas y el vínculo con los altos mandos; ella nos contaba que en algunas áreas ya están trabajando con objetivos de gestión anuales y nos dice que: *“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 [...] en este aspecto veo poca iniciativa, yo a veces lo que quiero es que me propongan”*.

También, nos da un ejemplo como citando a un coordinador: *“si yo estoy en el área ésta, bueno para trabajar mejor quiero hacer tal cosa y me gustaría hacer esto”*. Y nos aclara que: *“a veces no tienen por qué 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”*.

A raíz de esta inquietud planteada, decidimos incorporar en las entrevistas de altos mandos una pregunta que nos muestre cómo es el tema “propuestas” para ellos, sus equipos y sus pares. La formulación en las entrevistas cerradas fue: *¿Crees que es necesario /importante generar estrategias que motiven la colaboración/interés de tu equipo de trabajo para llevar adelante nuevas propuestas/ideas?*

Las respuestas fueron variadas, ya que algunos se limitaron a pensar sólo en torno al presente, como en el área de legales que nos comenta: *“Sería bueno, es bastante difícil sobre todo hoy en día en el contexto en el que nos encontramos”*. *Haciendo alusión a que la pandemia sería un impedimento.*

También tenemos el caso de diseño que lo pensó en su espacio de trabajo junto a marketing sin abrirse a la posibilidad de un trabajo colaborativo quizás más amplio. Nos dijo “En el área donde me desempeño ese tema no es un problema; buscamos (junto a MKT) propuestas superadoras permanentemente”.

En el caso de marketing al igual que parte de la línea de zonales de ventas, orientaron su respuesta a la motivación e incentivos, como bajada de la gerencia, no como un espacio de generar propuestas para elevar: *“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”*.

El zonal de La Plata seguía en la misma línea: *“Sí, 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 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”*.

El resto del sector comercial lo pensó también en relación con sus equipos. Una parte planteó que era necesario si se quiere trabajar con objetivos. otro zonal dijo que de esa manera *“los colaboradores se sienten tenidos en cuenta y liberan su potencial”* y por último uno fue hacia la estrategia de conformar grupos de trabajo: *“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”*.

“A río revuelto, COVID”

En las entrevistas abiertas fueron más extensas las respuestas y tocaron el tema ampliamente como vemos con ciertos líderes.

El coordinador de recursos humanos y personal nos decía que para él la colaboración está bien, pero quizás no había mucha charla sobre el tema entre los coordinadores, atribuyendo a la antigüedad el hecho de que les cueste *“tener ese ida y vuelta”*.

Con respecto a las propuestas, comenta que algo se mejoró, pero que es necesario seguir creciendo en

este aspecto; y orientando la respuesta a su propio equipo de trabajo menciona que *“No se lo echo a ellos (se refiere a la falta de propuestas), ellos en parte y yo también otra parte, yo no los participo. De hecho, esto de recursos humanos que estudiábamos, que estuvimos hablando con Pablo y con Guillermo (consultores externos) era hacer reuniones. Justo enganchamos el COVID, pero también es una excusa”. Esta respuesta nos dio el espacio para consultar por este punto de participación, colaboración y propuestas antes de la pandemia, a lo que nos respondió que él hizo un par “pero estamos medio embarrados, quedó medio en el camino. Después no hicimos más reuniones, pero bueno no le echamos la culpa al COVID de cuestiones propias...a río revuelto, COVID”.*

En sus respuestas se nota su propia autoevaluación y su voluntad de asumir la dificultad de llevar a la práctica cuestiones que han aprendido en consultorías. Esta situación nos hace pensar, que el trabajo sectorizado de la consultora y la falta de seguimiento de los procesos iniciados dejó un saldo negativo o al menos insuficiente para los altos mandos y sus equipos.

“Credil 3.0 y Credil 1.0”

El coordinador de ventas lo resume mejor en su respuesta, sobre si cree que es necesario generar estrategias que involucren y motiven la colaboración de los equipos, nos dijo: *“Totalmente, cien por ciento, sí me parece que hay muchos departamentos, viste que haces 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”.*

Él abre el debate a esta situación de desfase y plantea 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 (Loan) nos puede ayudar a tratar de todos ir a un 3.0 y cuando digo 3.0, no digo solamente un software por mail, sino un cambio de mentalidad”.*

En este caso, el líder deposita mucha expectativa en la herramienta como agente de cambio y un poco en paralelo a la gerencia quienes confían en el sistema, pero no lo ven como la solución a deficiencias interdepartamentales.

Y en cuanto a las propuestas de parte de los equipos de trabajo nos comenta que: *“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 ¡juy! 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 [...] profesional”.*

Objetivo 2: Relevar la identidad de la empresa.

Identidad

Retomamos el concepto de Identidad que plantean Brandolini y González Frígoli, al definirla como “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que las diferencia de otras. Está relacionada con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa”.

Indagamos de qué modos conciben a Credil algunos de sus miembros, comenzando por la gerente y los referentes de las áreas más destacadas y siguiendo con algunos de los diferentes empleados que pertenecen a otros sectores y áreas geográficas (es decir trabajadores de algunas sucursales del interior del país).

Cuanto mayor sea el grado de afinidad entre la definición de Credil que plantea la gerente y la apropiación que hagan de la misma todos los miembros de la empresa, más clara y fortalecida será su identidad. Por ello se incluyen múltiples voces, para poder analizar con mayor profundidad cuánto de la mirada que tiene Wanda se asemeja a la del resto de la organización.

¿Camino a la profesionalización?

En la entrevista con Wanda; ante la pregunta *¿Cómo definirías a Credil? nos expresó “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 [...] El tema es que es una empresa familiar de envergadura que está en un proceso de transición; ¿hacia dónde? hacia la profesionalización”.*

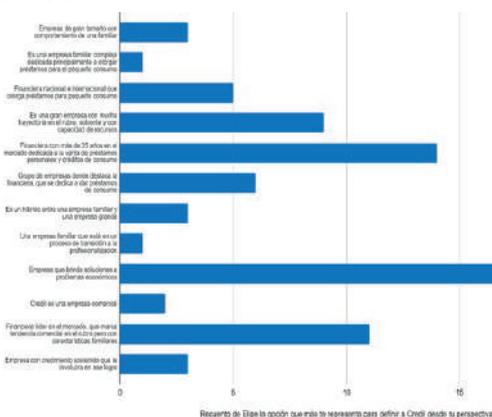
En su respuesta vemos que tiene un concepto elaborado de la identidad de Credil y de hacia dónde se dirige, lo mismo veremos más adelante cuando hablemos de las diferencias con otras financieras y sobre el mismo organigrama de la empresa, pero cuando cascadeamos la misma consulta a los demás estamentos se empiezan a perder partes de su visión.

Pudimos observar a través de las entrevistas y de las encuestas, que muchos perciben a Credil al igual que la gerente: como una empresa con características de una familiar, pero con gran posicionamiento en el mercado, que brinda soluciones a problemas económicos. Sin embargo, muy pocos la ven como una organización que esté en camino hacia la profesionalización.

Para Wanda este atributo, tiene que ver con cambios en los modos del trabajo: *“trabajar por objetivos comunes y por área; los empleados deben prepararse, tiene que haber capacitaciones”.*

Nuevamente encontramos un objetivo, un rumbo en sus comentarios, pero lamentablemente el mismo no fue traducido al resto de los colaboradores.

Consideremos que las respuestas que obtuvieron más resultados en la encuesta hablan de una definición concreta y real de Credil. Sólo hacen hincapié en su hacer: ser financiera, los años en el rubro, que es familiar. Casi no hay apoyo a opciones de carácter más valorativo en cuanto a crecimiento o un nuevo rumbo.



Cuando preguntamos en las encuestas cuál es la definición de Credil que más los representa, sólo el 1.3% eligió la opción “una empresa familiar que está en proceso de transición a la profesionalización”. Esto demuestra la necesidad de dar a conocer de manera más concreta este objetivo, para que sea internalizado por todos los miembros de la organización.

Atributos diferenciadores

Continuando con el relevamiento de la identidad, avanzamos a detectar qué creen que diferencia esta organización de otras. Al igual que antes, partimos de la definición gerencial que nos dice: “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”.

Como explicamos más arriba, cuando plasmamos en la encuesta las opciones a elegir, casi todas surgieron del grupo de altos mandos entrevistados. Sintetizamos sus respuestas y las agrupamos por similitud de contenido, por ello es por lo que en el apartado anterior y en este no hacemos citas directas de las demás voces.

Sí queremos dejar visible a través del gráfico, cuál es la respuesta general de los encuestados. Las opciones a elegir eran:

- La diferencia está en la trayectoria y la nacionalización de sus sucursales
- En ser la empresa pionera y escuela de las demás financieras
- La solidez de su estructura que la hace perdurar en el tiempo
- Su llegada a todo el país y la capacidad para afrontar cambios en los peores momentos
- La trayectoria, solvencia, equipo humano y su nacionalización
- Claridad en sus ideales empresariales, desarrollados por un gran equipo con diversidad de calidad
- Trayectoria en el mercado, alcance geográfico y calidez en su atención

¿Qué crees que diferencia a Credil de otras financieras?
76 respuestas



La respuesta mayoritaria fue la “Trayectoria en el mercado, alcance geográfico y calidez en su atención”, seguida de “Su llegada a todo el país y la capacidad para afrontar cambios en los peores momentos”.

Si sumamos estas respuestas obtenemos el 50% de la base entrevistada, por un lado, respalda la diferenciación de Wanda y por otro, suma una valoración importante a destacar.

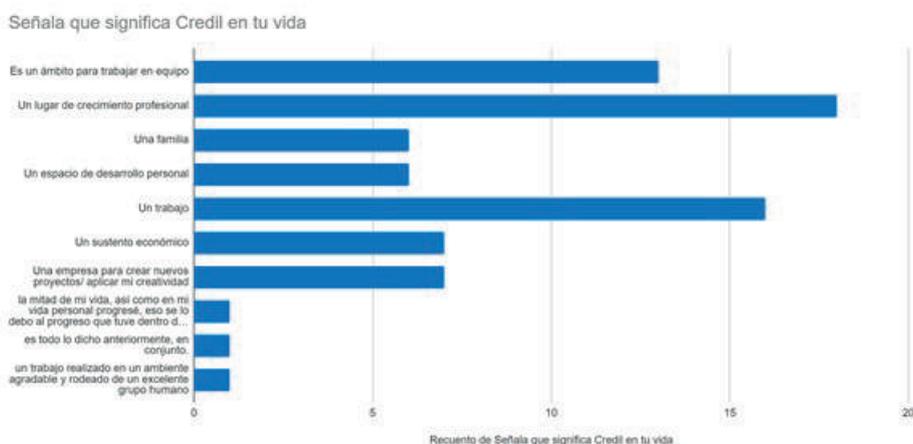
Hablamos de la lectura que hace el cuerpo de la empresa al asignarle a la organización, capacidad de resistencia y perdurabilidad frente a los cambios y momentos de crisis.

No es una observación menor, ya que puede ser considerado un atributo diferenciador a destacar.

Indagando el sentido de pertenencia

Para ahondar más en las percepciones de los colaboradores de la firma y su nivel de implicación con la misma, comenzamos a incorporar la pregunta ¿Qué significa Credil en tu vida? en los cuestionarios

enviados a los coordinadores de área entrevistados; sus respuestas fueron variadas y las volcamos también a la encuesta en un intento de agrupar sentires, tarea difícil de cuantificar pero que a pesar de ello nos arrojó los siguientes resultados:



Nos decantamos por opciones simples, pero añadimos la posibilidad de que, si no se sentían representados, pudieran elaborar una respuesta propia. Aun así, es evidente la diferencia alcanzada por la respuesta que valora el sentir a Credil como un lugar de crecimiento profesional.

No descartamos tampoco la opción que le sigue en posicionamiento, en la que sólo lo relaciona a la característica de ser un trabajo.

Ser parte- Soy Credil



Un tema que solo trabajamos mediante la encuesta fue el de evaluar “cuán involucrado se siente el personal con la organización”. Nuevamente sometemos mediante un análisis cuantitativo una percepción personal del sentir. De igual modo, podemos ver en este último gráfico la aceptación general y aval al punto de sentirse involucrados con la empresa, dado que el rango mayor de respuestas se encuentra desde la mitad hacia arriba.

Este tipo de respuestas nos sirven para dar cuenta de la necesidad de pensar una estrategia que involucre a todos y comiencen a unificar sentires. Teníamos la teoría de que al no haber una visión integral trazada y comunicada apropiadamente, nos íbamos a encontrar con opiniones contrapuestas.

Al contrario, resultó interesante incorporar este tipo de preguntas ya que nos señalan que existe un compromiso y camino de oportunidad para explorar y que él mismo sería acompañado por el personal.

En busca de definiciones: Misión y Visión

Esta sección fue trabajada con las voces de los encargados de área y para consensuar criterios con los entrevistados, incluimos en los cuestionarios las definiciones de Misión y Visión.

Misión

Partimos desde la Misión, como el motivo o la razón de ser (existir) de la organización, lo que le da sentido y orienta sus actividades; para alcanzar la satisfacción de los distintos públicos, incluidos la competencia y la comunidad en la que está inserta.

La devolución elaborada por la gerente fue: *“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”.*

Las demás respuestas las incluimos en el siguiente apartado:

Satisfacer al cliente ofreciendo calidad y confianza

Hacer las cosas lo mejor posible para que el negocio sea rentable. Pensando mucho más en el cliente, en la experiencia y nos elija. Servicio al cliente

Brindar soluciones financieras a los clientes

En el origen nace con el objetivo de hacer negocios y ganar dinero.

Seguir creciendo para mantenerse como la empresa que es

Seguir siendo competitivos, mantener el negocio extendido y rentable (falta una misión clara y compartida por todos, sólo hay misión/objetivo por área)

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

Continuar y mejorar con el legado del dueño

Llegar con sus productos a la mayor cantidad de clientes posibles, satisfaciendo las necesidades de cada uno en particular

Brindar soluciones económicas a las personas para satisfacer sus necesidades a través de un servicio y una atención personalizada

Ofrecer un servicio sin restricciones, de fácil y rápido acceso, con grandes beneficios que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores en un mercado financiero competitivo generando un alto nivel de fidelización

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

En base a estas respuestas, podemos notar que muchos de los entrevistados siguen la misma línea de la gerencia, pero en una doble vía. Por un lado, hay quienes consideran la misión de Credil como la necesidad de llegar a todos los sectores de la sociedad, particularmente a aquellos clientes que no están bancarizados y cuya única forma de obtener un crédito personal es a través de una financiera; en este sentido van en consonancia con la propuesta de la gerente, al poner el foco en el cliente (a través de una atención personalizada, rápida y de fácil acceso para lograr una mayor fidelización).

Por otro lado, lo que se desprende de otras afirmaciones, es el eje puesto en la misión inicial de la empresa a la que hace referencia Wanda, cuyo objetivo era hacer negocios y ganar dinero.

Si bien esto último es importante para que la financiera se mantenga y siga creciendo, creemos que es fundamental dar a conocer e internalizar en todos los miembros de la organización la misión actual que tiene al cliente como principal protagonista.

Visión

Tomamos a la Visión como un lugar en el futuro, donde se visualiza de forma imaginaria una situación a alcanzar, que a su vez sea capaz de motivar el desarrollo personal y colectivo de la organización.

En base a nuestra explicación Wanda la definió de la siguiente manera: *“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 [...] y a la que se llega a través de otras herramientas”.

Resumimos brevemente en este destacado, las opiniones de los altos mandos consultados al respecto:

Seguir siendo la líder y diferenciarse del resto. Mantenerse mejorando las tasas, brindar mejor atención, mejor calidad
Ser la primera financiera que elijan los clientes cuando necesitan un préstamo
Poder satisfacer las necesidades de la gente. que el cliente nos vuelva a elegir
Seguir estando en el mercado, diversificar sus productos financieros. Lograr la profesionalización. Llegar a generaciones mucho más jóvenes que tienen una cultura digital
Estar atentos a lo que solicita el mercado
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
Lograr la digitalización de la compañía para alcanzar la eficiencia
Hacerla más rentable en la coyuntura actual
Seguir siendo una empresa líder en el mercado
Fidelizar a los clientes (internos y externos), ser rentable en toda la unidad del negocio cumpliendo con las condiciones económicas
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
Lograr eficiencia. Ser líder en el mercado, pero volviéndose eficiente en este proceso.

La mayoría de las respuestas desarrolladas más arriba se parecen bastante a la visión planteada por la gerente: la visión de Credil es continuar siendo líder en el mercado a través de la diversificación de sus productos financieros y de la fidelización de sus clientes. Sin embargo, notamos que uno de los puntos centrales que nombra Wanda, se manifiesta en una sola de las frases expresadas: lograr la profesionalización de la empresa.

Nos parece importante destacar que todos los entrevistados, en líneas generales parecen haber hecho una apropiación de la visión gerencial, creemos que es necesario destacar y asimilar en todos los clientes internos, el nuevo rumbo que ha tomado la empresa.

Tanto en el caso de Misión y de Visión, a medida que avanzábamos con esta producción, decidimos abordar estas áreas constitutivas de la identidad y cultura organizacional, con una mirada transversal que sea realmente representativa. Por lo tanto, trabajaremos en conclusiones nuestra definición co-creada con estas voces relevadas.

Valores: “creo que la capacitación, el estudiar, el prepararse es una cualidad muy importante en una empresa”.

Al abordaje de los valores definimos hacerlo colectivamente con el total de entrevistados y encuestados.

Consideramos a los **Valores** como la raíz desde la cual los miembros de la organización actúan; siendo un conjunto de cualidades que la empresa valora sobre sus colaboradores y sus conductas.

Wanda expresa sus pensamientos sobre el tema afirmando que: *“soy personalmente activista de la voluntad; creo que [...] 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*

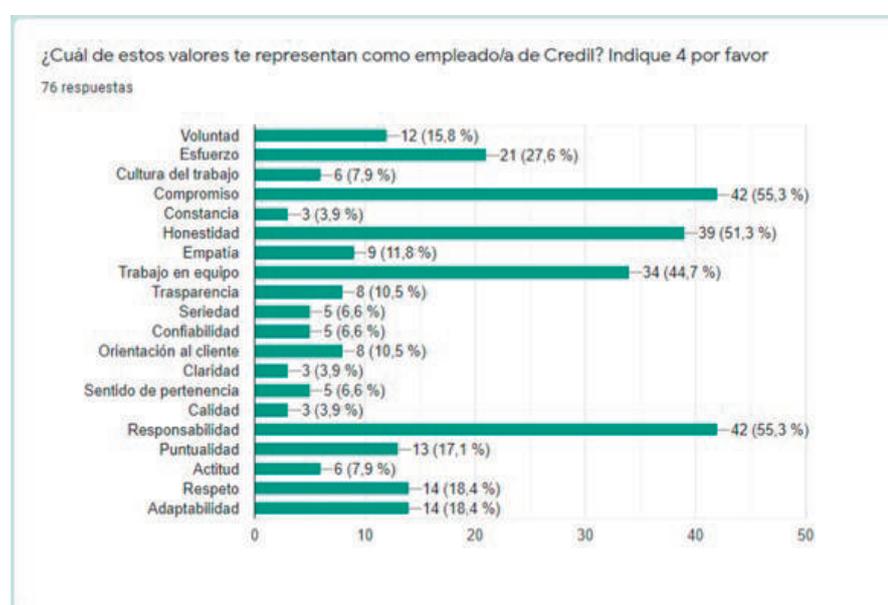
del trabajo, de trabajar mejor para que a la empresa le vaya bien, yo me iría a otro trabajo muy feliz, o sea sin duda, si este mensaje llegara digamos desde el jefe hasta la persona que está en la sucursal atendiendo al público”.

A su vez, nos deja entrever la propia consciencia de la gerente. Ella está al tanto de la falta de comunicación de estas ideas, y de la urgente necesidad de trabajar, definir y comunicar a todo el personal, haciéndolos partícipes.

Mirando resultados

Si observamos las entrevistas (*ver anexos con las 12 entrevistas*), en ninguna de ellas se nombra como valor a la cultura del trabajo bajo una mirada crítica como la de Wanda.

Algo similar sucede con la voluntad y el esfuerzo enfatizados por ella. Si bien en las encuestas están mejor posicionados con un 15.8 y un 27 % respectivamente y en varias de las entrevistas fueron elegidos, es evidente que realmente como dijo Wanda no están internalizados como tales, entre los miembros de la organización.



Los valores que se utilizaron como opción a escoger en la encuesta fueron el resultado de los propuestos por los 12 altos mandos entrevistados.

Aparecen otros valores muy importantes a destacar, que se muestran bien rankeados con más del 50% de los votos cada uno: hablamos del compromiso, la honestidad y la responsabilidad; como también, el trabajo en equipo resultó altamente posicionado con un 44,7%.

Consideramos que todos ellos, unidos a la voluntad son sumamente positivos para acompañar la cultura del trabajo a la que aspira la gerencia, por lo que es necesario reafirmarlos para que lleguen a todas las áreas. Creemos que es imprescindible darles mayor difusión si lo que se quiere es fortalecerlos y que se conviertan en los principales vectores de la cultura organización.

Objetivo 3: Indagar y analizar los modos de circulación de la información y sus canales de comunicación.

Desarrollo de la comunicación interna

“No siempre sabemos quién”

El disparador aquí es que no existe en Credil un área responsable de la comunicación interna. En Casa Central, cuando es necesario comunicar algún evento, reunión, almuerzo o alguna nueva normativa general de la empresa, la persona encargada de transmitirlo es el jefe del departamento de personal y RRHH; éste lo informa a todos los encargados de áreas utilizando como principal canal de comunicación el e-mail y estos a su vez reenvían dicho comunicado a sus empleados.

Conversando con la gerente sobre quién sería el agente de comunicación, Wanda nos dijo: *“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 durante las entrevistas, cuando se les preguntó a los distintos referentes de área si saben ¿quién o quiénes son los responsables de comunicación interna?, pudimos observar que muchos de ellos entienden que debe ser el departamento de Personal/Recursos Humanos (no todos lo nombran del mismo modo) y en segundo lugar cada área/departamento dependiendo de si el tema a tratar es pertinente al mismo.

Exponemos las citas textuales de cada referente entrevistado:

“Los integrantes del dpto. de Personal”. (Legales)

“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 quienes se deben enterar de las cuestiones inherentes a sus tareas y a través de qué canal. Esto termina generando malestar a quien no hayan participado”. (Marketing)

“Los responsables de la comunicación interna es el departamento de RRHH”. (Contable)

“Los jefes de cada área”. (Zonal)

“No está claro a nivel empresa, tomamos como responsables a cada jefe”. (Ventas)

Incluso, el propio jefe de Recursos Humanos cuando fue consultado dijo que no siempre tiene en claro quién es el responsable de la comunicación interna.

“no siempre sabemos quién, y lo que digo es que generalmente sale de Recursos Humanos, pero Ventas y Auditoría también comunican y bueno...” (RRHH)

Por otro lado, aparece una tercera opción: la gerencia como responsable de la comunicación interna. Si bien la mayoría no la contempló como posibilidad, muchos afirman tener una comunicación directa y enterarse de las novedades a través de Wanda (gerente), como veremos más abajo.

En tal sentido, los líderes de dos de las áreas más relevantes de la empresa, de acuerdo con lo afirmado por la gerente durante la entrevista) parecen seguir esta línea:

“Y Wanda y Esteban (subgerente). Todas las comunicaciones y las directivas generales, o sea todas las líneas de trabajo tienen que venir de un directorio, sin lugar a duda, o sea tienen que dar el pie a eso”. - Ante esta respuesta, le reformulamos la consiga ¿Pero tiene que salir desde ahí la comunicación? ¿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” (Ventas)

En el caso del coordinador de auditoría, nos dice que: *“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 [...] pero Gerencia es la principal, creo yo, responsable de lo que es la comunicación inicialmente, después nosotros hacia los costados y hacia abajo”.

Como indicamos al principio, gran parte de las respuestas confirman que la comunicación se produce de forma escalonada: gerencia da aviso al jefe de recursos humanos (y a veces a los coordinadores de área directamente) y éste lo comunica a cada jefe por mail. A su vez, cada uno de ellos, a sus empleados (siempre y cuando lo considere necesario), ubicándose cómo los responsables de dicha comunicación. Cómo podemos ver, no todos reconocen al departamento de recursos humanos como el encargado de la comunicación interna, incluso el propio coordinador de esa área parece confundido al respecto, creemos que esto se debe, a que no fue definido de manera formal por la gerencia.

Retomando lo que indica la responsable de marketing, al quedar librada la comunicación a quien quiere comunicar se aísla mucha gente de este circuito, siendo una causa de malestar, que puede ser remediado con una actitud proactiva de recolección de novedades y temas importantes por un sólo agente encargado de participar a todos.

Entonces, se plantea la necesidad de unificar y reforzar la comunicación interna hacia y desde el coordinador de recursos humanos; incluso cuando se trate de temas inherentes a cada área y que tengan influencia directa en el resto de la empresa, al contar con la colaboración y el apoyo de los demás líderes, se podrían dar a conocer las novedades de una manera más simple y rápida desde un mismo lugar.

Los temas claves: ¿De qué se está hablando en la empresa?

Una de nuestras principales inquietudes fue averiguar si tanto la gerente general como los coordinadores de las tres principales áreas de la empresa compartían más o menos la misma visión acerca de los temas actuales más relevantes y de los que todo el personal debería conocer. Y a su vez, saber si otros referentes de sectores y clientes internos adherían a la misma línea o tenían perspectivas diferentes, con el objetivo de aunar criterios.

Cuando entrevistamos a Wanda, hizo especial hincapié en dos temas que para ella son claves y deben ser conocidos por toda la organización: el cambio del sistema de préstamos en las sucursales a la plataforma Loan y la situación actual de la empresa (la baja en las ventas y la recaudación producto de la pandemia y la cuarentena, todo lo cual derivó en una reasignación de recursos económicos y humanos hacia algunas áreas en detrimento de otras).

Así lo expresó la gerente: *“El tema del cambio del sistema me parece que es algo que todos tienen que conocer y saber por qué 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 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, si, esta situación. entonces es bueno una situación muy difícil”.*

En tanto que los coordinadores de ventas y auditoría propusieron estos temas como los más importantes y los que necesitan mayor difusión, en clara sintonía con la percepción de Wanda. El director comercial opinó al respecto:

“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”.

Por su parte, el líder de auditoría afirmó: *“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 [...] hoy tene-*

mos 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”.

La comunicación como tema central

En tercer lugar, aparece un tema fundamental al cual hacen referencia tanto la gerente como el director comercial y el propio jefe de Recursos Humanos: la comunicación interna. Si bien Wanda no lo expresó abiertamente como eje temático, puso especial relevancia:

“Esta empresa tiene un gran déficit desde el punto de vista del departamento de recursos humanos cómo llega a su personal, cómo 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”.

A su vez, los referentes de ventas y Recursos Humanos lo manifestaron directamente:

“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 mí. Falta formalidad, que cada área o cada departamento sepa con quién comunicarse y en qué momento”. (Ventas)

“Hoy es el COVID, cómo encararlo. 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. Para mí tiene que haber una política de recursos humanos que estamos haciendo ahora, que para mí es importantísimo. [...]. La buena interrelación de los empleados, que haya compañerismo, colaboración”. (RRHH y personal)

Aquello que debe saber todo el personal de Credil

Al ser consultados otros referentes de áreas, nos encontramos con que estos temas se repiten entre los más elegidos como relevantes, siendo los que necesitan de una mayor difusión. La mayoría de ellos detectan grandes fallas en la comunicación interna al señalar el desconocimiento tanto de las tareas y los objetivos por áreas como los cambios en las funciones y puestos de trabajo, la falta de colaboración, respeto y entendimiento mutuo:

“El respeto por el trabajo de los demás; el entendimiento y la comunicación”. (Legales)

“Compromiso, cumplir con las reglas establecidas y el sistema nuevo a implementar.” (Diseño)

“Comunicación inmediata de modificaciones que surjan en la asignación de tareas o cambios de roles en cada dto. Capacitaciones en general a cada área. Medidas de prevención y cuidado ante riesgos del trabajo o COVID.” (Ventas)

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

“Promociones y ofertas que da la empresa mensualmente, nueva herramienta Loan.” (Ventas)

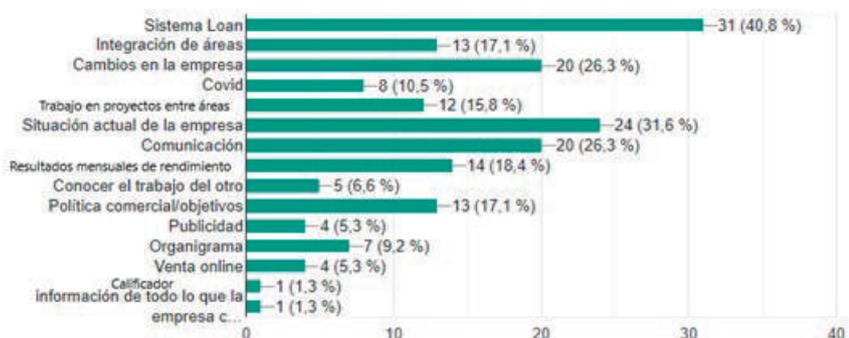
“Comunicación, poder debatir temas con diferentes departamentos sin que esto se tome como temas personales, esto es una complicación que la mayoría de las veces no nos permite avanzar en temas importantes. Ejemplo de algunos: Loan, nuevo sistema que implementa la empresa y la mayoría de las áreas no 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 subestimar [...].” (Ventas)

Si observamos el gráfico que sigue a continuación, podemos notar que las encuestas arrojan resultados

similares a las entrevistas: los temas más elegidos que requieren mayor difusión fueron: en primer lugar, el sistema Loan (40.8 %), la situación actual de la empresa ocupa el segundo puesto con un 31.6 % y en tercer lugar se define entre los cambios en la empresa y la comunicación con igual porcentaje (26.3%).

Indique los temas de los cuales les gustaría recibir más información

76 respuestas



Los temas incorporados en la encuesta a modo de opción surgieron de las distintas opiniones esbozadas en las entrevistas. Aun así, los encuestados podían informar un tema que para ellos fuera relevante y no estuviera incluido.

Y si bien los resultados nos indican que hay temas base en general; la pauta entre las entrevistas y encuestas es que cada sector al final hace hincapié en lo propio. Algo que se podría resolver con la asignación de un área encargada o agente que se dedique a darle circulación a los temas importantes de cada oficina y que éstos fueran comunicados correctamente a la totalidad de la organización.

LOAN: una herramienta central que pocos conocen

Si bien Loan no fue contemplado en un principio como concepto a indagar en nuestro cuestionario, teníamos conocimiento sobre todo a través de comentarios de pasillo, que la plataforma se estaba comenzando a utilizar en la empresa y que en el último tiempo había tomado mayor impulso. Tal es así que, como vimos más arriba, fue uno de los temas más elegidos por los entrevistados y los encuestados como central y del cual todas las áreas de la empresa deberían saber de qué se trata.

Loan según sus creadores es: *“una aplicación de gestión integral destinada a financieras no bancarias, proveedores no financieros de crédito y casas de crédito. Desde la solicitud del préstamo hasta la cobranza. Permite la administración eficaz y segura del crédito de consumo, efectivo o tarjeta de crédito. Administre el seguimiento de la morosidad, simplifique y agilice el manejo del negocio disminuyendo la labor de control y administración, obteniendo más tiempo para diseñar estrategias que optimicen la rentabilidad. Loan es un sistema de créditos Web, por lo que puede ser utilizado desde cualquier dispositivo sin necesidad de ser instalado. Todos los módulos están incluidos en Loan Software Web”.*¹⁶

Decidimos consultarle al respecto a Wanda, para conocer qué importancia le asigna, teniendo en cuenta que Loan es una herramienta digital avanzada que podría tener un impacto positivo en el grado de profesionalización pretendido por ella.

La gerente nos dice: *“Es una modificación en el sistema informático, no es más que una actualización, un sistema que tiene que ver sobre todo con cómo trabajar y también con los datos, sobre la base de datos de la empresa [...] 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”.*

¹⁶ División Informática, 2020. <https://www.divisioninformatica.com/loan>

“¿Qué es lo mejor para el trabajo?”

Si bien es consciente de que la transición hacia una mayor digitalización era necesaria para optimizar el trabajo, la gerente se muestra flexible una vez más, ante la posibilidad de que el sistema pueda ser reemplazado por otro si no cumple con las expectativas, de hecho, no cree que sea el definitivo.

“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 ¿sí? ¿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”, manifestó la gerente.

Por su parte, el director comercial sí le da una importancia central al sistema Loan, a tal punto que no lo ve tan sólo como una modificación que implica al sector de ventas, sino que todas las áreas del negocio se verán beneficiadas por una plataforma que agiliza el trabajo. Piensa en la misma línea que el coordinador de auditoría: mediante esta plataforma se pone el eje en el principal objetivo de la financiera: el cliente.

Cuando lo consultamos sobre qué función le asignaría a Loan, el líder de ventas fue contundente al considerarlo como un cambio paradigmático: *“Loan para mí 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. [...] 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 (coordinador del call center) es un cambio extremadamente radical porque nos va a permitir hacer muchas más ofertas y tener más llegada con el cliente.”*

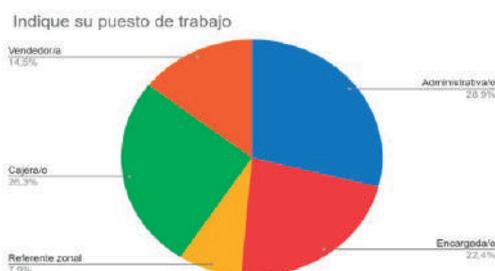
El director comercial cierra el tema haciendo una comparación con el sistema de ventas actual: *“Hoy tenemos un sistema muy rígido, donde el cliente se tiene que adaptar a lo que vos le querés dar, en cambio el ideal de Loan es: qué querés y yo me voy a adaptar a vos. [...] Cuando un cliente se tiene 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”.*

En el apartado anterior de temas centrales, Loan es uno de los temas principales elegidos por un gran número de los entrevistados y encuestados, y del que solicitan un mayor conocimiento, lo que demuestra su grado de implicación en las distintas áreas. El tiempo y la experiencia demostrarán su funcionalidad y vigencia en la empresa.

Incluso más allá de lo que representa el nuevo sistema; esto es un claro llamado de atención a la necesidad de encontrar el camino hacia una comunicación interna más participativa y efectiva, que involucre a todos.

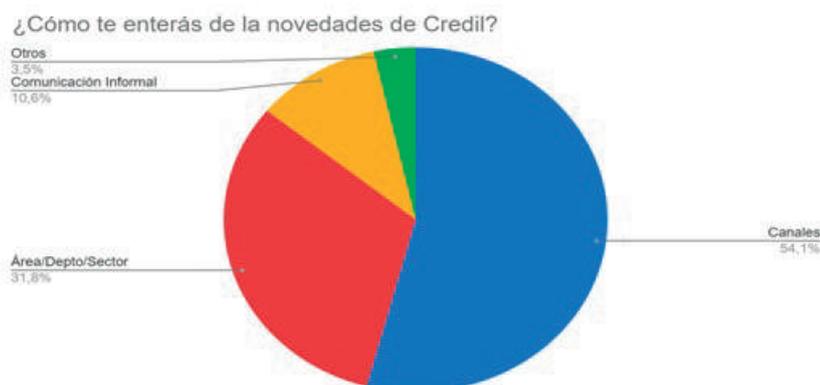
Los modos de circulación

Es necesario aclarar que a diferencia de las entrevistas que fueron realizadas sólo a jefes de áreas, las encuestas son heterogéneas. Una minoría está compuesta por referentes zonales y encargados que realizan manejo de personal y el resto se divide entre empleados administrativos, vendedores y cajeros.



Pudimos notar que los modos que tienen los miembros de la organización de enterarse de las novedades de Credil son bastante variados. Por un lado, los de mayor rango (jefes de área) en su mayoría durante las entrevistas nos dicen que se enteran directamente por la gerencia o en su defecto por mail o a través del área implicada.

Mientras que, en las encuestas, el 54,1% dijo enterarse a través de los canales de comunicación y un 31,8% dentro del área/departamento/sector al cual pertenecen; sin embargo, un porcentaje bastante elevado, el 10,6% se enteran a través de la comunicación informal (por medio de compañeros, rumores, comentarios, etc.).



La influencia de los comentarios informales en el actual ciclo comunicacional deja en evidencia la necesidad de designar una o dos áreas o referentes como responsables de la circulación de los mensajes, a efectos de mejorar la comunicación integral y reducir la informal.

Comunicación informal: entre rumores y charlas de pasillo

Retomando lo mencionado anteriormente, varios de los entrevistados también respondieron que se enteraban de las novedades a través de la comunicación informal, tal es el caso del coordinador de recursos humanos, sector que paradójicamente fue reconocido por la mayoría como el responsable de la comunicación interna.

En tal sentido, él mismo nos hizo saber de qué manera le llegó la información del nuevo sistema Loan: *“En el caso de Loan, por un rebote. [...] 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”. Aquí él hace referencia al conflicto existente con el dpto. de sistemas, que no prestó colaboración para el desarrollo de esta herramienta.*

“Realmente nosotros nos enteramos como recursos humanos, porque de acá sale la gran mayoría de las informaciones que hay que notificar [...] No es que llamaron a todos los jefes y dijeron, bueno se va a hacer esto”. Así lo afirmó el responsable de Recursos Humanos.

Los altos mandos de ventas, diseño y marketing (esta última reconocida por la propia gerente como el área soporte de Recursos Humanos en materia de comunicación), también afirmaron enterarse mucho de lo que ocurre en la empresa por comentarios de otros compañeros:

“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”. (Marketing)

“Generalmente por comentarios”. (Diseño)

“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”. (Ventas)

Por su parte, Wanda reconoce que la comunicación informal está presente en Credil como en todos lados y no les teme a los comentarios ni a los rumores de pasillo, pero considera necesario establecer un canal y una forma de comunicar institucional, para que la información que debe ser recibida por todos

llegue de una manera estratégica y más efectiva.

En tal sentido, opinó 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...”*. Aquí hace referencia al comercial de la marca Knorr, en la que animales representan a oficinistas en un momento de break, durante el cual hablan de su trabajo a modo de “chisme” mientras toman una sopa.

Siguiendo con el rumor, ella dice que: *“Pasa en todos lados sí, pero sí tener un canal institucional más claro, con mayor, con una agenda un poquito más a mediano plazo viste, saber [...] y avisar que va a suceder esto. Yo creo que para el empleado el factor sorpresa no es bueno. Saber hacia dónde se va, qué se va a hacer, eso ayuda”*.

Aspectos a mejorar: los mensajes llegan...un poco tarde

Si bien puede decirse que en líneas generales los entrevistados manifestaron que la comunicación llega, admiten que le falta fluidez y que hay cosas por mejorar; muchas veces llega, pero tarde.

Incluso, al indagar acerca de si los demás sectores/áreas/departamentos estaban al tanto de las ideas de su sector, en muchos casos respondieron que no y eso lo atribuyen tanto a la falta de iniciativas propias y de un objetivo en común que los involucre a todos y de trabajo en equipo, como a la inexistencia de una comunicación institucional.

La responsable de marketing nos indica que para ella es *“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”*

En el caso del coordinador de Recursos Humanos, no se considera como posible agente de comunicación y que puede crear mensajes: *“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”*.

La líder del área contable opina que es un aspecto *“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 que aportaba cada sector para conseguirlo”*.

La apuesta a mejorar la realiza la coordinadora de zonales que piensa *“En tener una línea clara de comunicación, que queremos informar y cómo lo hacemos”*.

También uno de los referentes zonales, indica cuestiones que le interesan optimizar: *“Envíos de memorándum, explicaciones de las resoluciones que mandan, comunicación entre departamentos, claridad, predisposición”*.

Cuando conversamos con Wanda, dejó muy en claro que hay que seguir desarrollando estos dos aspectos que para ella son fundamentales. En este sentido, la empresa venía trabajando (previo a la pandemia) en forma conjunta con una consultora externa, con el objetivo de llevar a Credil hacia una profesionalización tanto de las tareas como de sus miembros.

Esto implica, la integración de los sectores para que todos gestionen con objetivos comunes y también con el área de Recursos Humanos, con el propósito de mejorar la comunicación interna, centralizándola

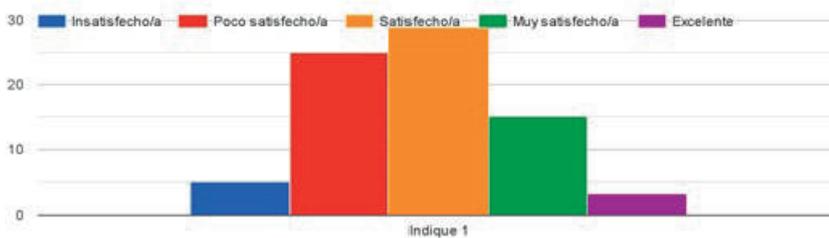
para hacerla más institucional:

“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”, aseguró Wanda.

Al consultarle si es necesario llevar un mensaje de apertura al cambio y de transformación, fue contundente: “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 si monitorearlos”.

Los números nos dicen...

Valore su nivel de satisfacción sobre la comunicación interna



De todas maneras, no podemos descuidar los resultados de las encuestas, que al valorar el nivel de satisfacción en comunicación interna, si bien el más elegido fue “satisfecho/a” con un 29%, muy cercana se encuentra la opción “poco satisfecho/a” con un 25%, lo cual reafirma la necesidad de continuar trabajando para mejorarla.

Al igual que durante las entrevistas quisimos saber cuáles son los puntos fuertes que le atribuyen a la comunicación interna en la empresa. Algunos de los colaboradores, hicieron referencia a la posibilidad de contactarse directamente con cualquier interlocutor en caso de ser necesario y a las nuevas tecnologías (principalmente Teams y WhatsApp). Dos puntos que resultan estratégicos al momento de acelerar las interacciones.

Y en el caso de la gerente, tanto su nueva propuesta de trabajo por equipos multidisciplinarios como así también construir el tipo de mensajes que le gustaría requieren de una apertura a nuevas lógicas de comunicación que integren la velocidad y la participación de todos.

Canales de comunicación interna:

Cuando comenzamos nuestro relevamiento, los canales de comunicación interna con los que contaba el personal de la organización eran el e-mail (Thunderbird y Outlook), un teléfono fijo por cada empleado y un teléfono celular o más por cada departamento, una cartelera ubicada en el sector donde los trabajadores registran mediante dos pulsadores digitales su ingreso y egreso de la empresa y el sistema Zendesk que era utilizado sólo por determinadas áreas.

La cartelera dejó de actualizarse por la pandemia al dejar de registrar huellas de marcación y el personal ya no la ve, al no estar ubicada en un lugar de tránsito. En ese entonces aún estaba operativo Zendesk, un programa que funcionaba a modo de intranet, pero debido al costo de las licencias y el poco uso de

algunas áreas, dejó de funcionar el 30/06/2020.

El nuevo canal de comunicación Teams es una herramienta de Microsoft complementaria al servicio de correo electrónico Outlook. La empresa venía trabajando con 2 servicios de e-mails en paralelo, Thunderbird instalado en los escritorios de las pc de oficina y un grupo reducido utilizaba Outlook.

Quienes viajan (por ejemplo, los referentes zonales) necesitan tener acceso a sus mails en todo momento y este último permite abrirlo en cualquier navegador web y teléfono inteligente.

Con la avanzada del COVID-19 y la respectiva cuarentena el equipo técnico repartió las claves de Outlook a muchos más empleados para que todos pudieran tener acceso a sus mails de trabajo desde sus hogares. A su vez, desarrollaron un grupo para los distintos jefes de oficina aprovechando la herramienta TEAMS, pero lamentablemente no hubo capacitación con respecto al uso de esta.

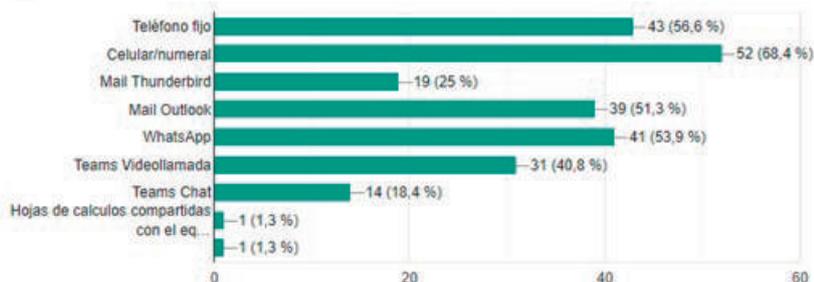
Algunos sectores como el dto. de ventas al verse limitados por el cierre del sistema Zendesk, decidieron avanzar en el uso de Teams normalizando el mismo al resto de las sucursales del interior del país, como nuevo canal de comunicación para videollamadas y chats además de utilizarlo como plataforma para compartir archivos.

Cuando le preguntamos a Wanda cuál es el canal que más utiliza, respondió que el mail es fundamental y evaluó la posibilidad de una intranet, aunque hizo hincapié en la importancia del mensaje a comunicar más allá de los canales que se usen.

“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”, enfatizó la gerente.

¿Qué canal/canales de comunicación utilizas?

76 respuestas



En las encuestas observamos que el mayor porcentaje utiliza los canales formales, principalmente mail, numeral y teléfono.

Y se enteran de las novedades generalmente por medio de su jefe/encargado/supervisor. Sin embargo, en muchas de las respuestas recogidas, independientemente del cargo que ocupen, se enteran a través de la comunicación informal (del boca en boca entre compañeros, comentarios, rumores, etc.).

Al consultarles cuál es el canal de mayor utilidad para su trabajo diario, la respuesta engloba principalmente al Mail, Teams y WhatsApp. Lo que demuestra una apertura a las nuevas formas de comunicar.

Teams: ¿El canal de comunicación que llegó para quedarse?

“Microsoft Teams es un espacio de trabajo basado en chat de Office 365 diseñado para mejorar la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo de las empresas, reforzando las funciones colaborativas de la

plataforma en la nube, Office 365. Desde su lanzamiento a todo el público hace más de 6 meses, más de 125.000 empresas han descubierto el trabajo en equipo gracias a Teams".¹⁷ Hay que tener en cuenta que este artículo fue escrito en septiembre de 2017 por lo que la cantidad de organizaciones adheridas al canal debe haberse incrementado considerablemente, más aún desde el año 2020 a raíz de la pandemia de COVID 19.

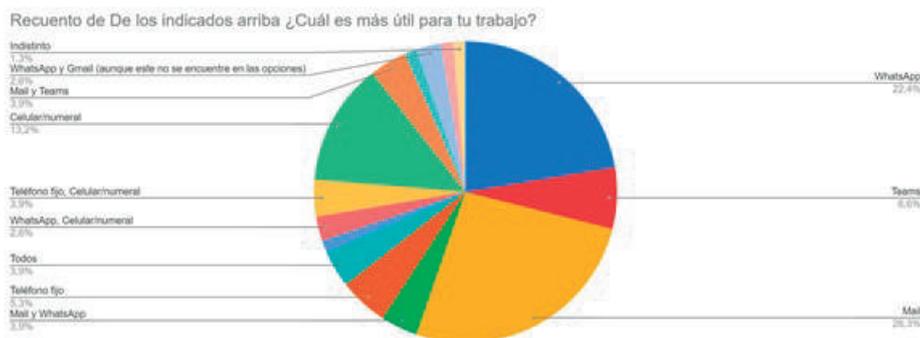
"Teams está integrado de manera natural con Microsoft Office 365 y basado en "Groups"; el servicio en la nube desarrollado para la colaboración entre usuarios. La herramienta reúne en un espacio común, las aplicaciones de colaboración necesarias para trabajar en equipo y con las que podrás trabajar con: Chats, Videoconferencias, notas, acceso a contenido, Office Online, planner y otras características[...]".¹⁸

Si bien Teams existía en la empresa como herramienta desde hace algún tiempo, fue con el comienzo de la cuarentena y el distanciamiento social que tomó impulso y hoy es una de las herramientas de comunicación más utilizada a nivel interno. Así lo afirmaron la mayoría de los entrevistados.

El sector de ventas por ejemplo, es uno de los que más le ha sacado partido a las videollamadas, chats e intercambio de información entre el equipo de trabajo que se ubica en Casa Central y el resto de los zonales, encargados y demás empleados de sucursales distribuidos en todo el país.

El director comercial nos comentó que ninguno de ellos recibió capacitación al respecto, sino que empezaron a indagar entre todos las múltiples funciones que tiene y hoy es el canal que más utilizan. *"Agarramos vimos las herramientas, vimos la opción, e hicimos pruebas entre nosotros y dijimos: pará y ¿porque no lo usamos para esto? [...] Lamentablemente el contexto llevó a que lo usemos todo el día. Es más, hablamos, chateamos, subimos información, estamos todos conectados". También le consultamos si era su canal de interacción principal y nos dijo que sí: "si bien el mail sigue estando, pero es cien por ciento Teams; nosotros sí".*

Por su parte, el líder de auditoría también nos comentó que empezó a usar Teams durante la cuarentena y que hoy es el canal al que más recurre tanto dentro de la oficina como haciendo home office. *"...antes estaba para usarla, pero la realidad es que no la habíamos usado nunca. Yo usaba Skype para lo mismo. [...] tiene como utilidades parecidas. Y para lo externo [...], para lo interno generalmente utilizábamos el teléfono o nos reuníamos. Con esto ya no nos reunimos más y sí usamos el Teams [...] Skype no se usaba tanto, Teams se usa todos los días, yo lo uso todos los días. [...] Hoy es el canal de comunicación para nosotros".*



Muchos afirmaron que si bien el mail sigue siendo uno de los canales más utilizados por su carácter formal (todo queda registrado), Teams agiliza los procesos. Se pueden organizar reuniones grupales en cuestión de minutos entre distintas áreas o coordinar con gerencia sin necesidad de solicitar una reunión con tanta anticipación (salvo que el tema a tratar sea muy delicado, en esos casos se charla personalmente).

Aun así, como vemos en el gráfico de barras anterior, en las encuestas Teams también obtuvo un porcentaje importante al consultar por su uso. Hay que destacar que la videollamada es por encima del

¹⁷ Microsoft Teams: La herramienta de colaboración de Office 365 para grupos de trabajo 19/09/2017 Publicado por: Softeng

¹⁸ Idem 17

chat la función más elegida de esta herramienta. La videollamada recibió un 40.8 % frente al 18,4 % del chat. Pero en sumatoria ronda el 59% posicionando a la herramienta detrás del uso del celular/numeral.

En el caso de Wanda, ella nos hizo saber que también empezó a hacer uso de este canal a partir del distanciamiento social y reconoce que falta capacitación al respecto. Y si bien lo considera de mucha utilidad, no cree que pueda reemplazar a las reuniones presenciales que son las que favorecen los vínculos laborales entre los empleados y los jefes.

"Nosotros teníamos una serie de herramientas a nuestro alcance que no 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". La gerente nuevamente le asigna el rol de encargado de procesos en relación con la comunicación interna al sector de RRHH.

"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".

En relación con este comentario, le preguntamos si cree que Teams va a seguir estando: "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", remarcó Wanda.

Una vez más, la gerente pone el acento en la centralidad de la comunicación. Para ella lo más importante es saber qué comunicar y a partir de ahí seleccionar el canal, visto como una herramienta que puede ser reemplazada si no resulta ser la más adecuada.

Apartado de la situación en Credil en el marco de la pandemia

Estábamos a punto de comenzar a realizar las entrevistas a los distintos referentes de áreas de la empresa con un diagnóstico que avanzaba de manera fluida y nos encontramos de pronto en medio de una pandemia mundial (COVID 19); con una cuarentena obligatoria decretada por el gobierno nacional que nos fue obligando a redefinir nuestros objetivos de análisis o al menos a integrar nuevos interrogantes y formas de abordarlo.

No sabemos muy bien aún cuáles serán los resultados de este proceso, si se trata de cambios en los modos de hacer de las organizaciones transitorios o permanentes. Por eso en vez de hablar de comunicación de crisis (una crisis tiene fecha de vencimiento), acordamos hablar de un nuevo contexto, una nueva realidad y nuevos modos de hacer y de comunicar de las organizaciones. A partir de la cuarentena obligatoria se abrieron un montón de interrogantes que involucran de manera directa a todos los miembros de la organización y sus modos de vincularse, de comunicarse.

Durante los días previos al decreto presidencial, había muchas especulaciones acerca de qué medidas tomaría la empresa y finalmente cuando el 19/03/2020 el gobierno nacional anunció que la cuarentena obligatoria empezaría a regir a partir del 20/03/2020 Credil cerró sus puertas. En los días sucesivos, cada jefe de departamento nos fue indicando de qué manera íbamos a continuar. Se organizó el trabajo de forma remota (home office), se dividieron las tareas e incluso se asignaron nuevas funciones entre algunos empleados para poder cumplir con todo el trabajo pendiente.

La empresa debió adoptar una nueva forma de cobro para los clientes a través de transferencias banca-

rias (hasta el momento lo hacían de manera presencial en cada una de las sucursales distribuidas en todo el país), el pago a proveedores se organizó de acuerdo con las prioridades que gerencia consideraba imprescindibles y a aquellos que no revestían carácter de urgencia, se fueron postergando.

Nuevos modos de comunicación: de lo presencial a lo virtual

El uso de WhatsApp entre el jefe de área y sus empleados fue el medio de comunicación interna principal en reemplazo del teléfono de la oficina, del mail y del cara a cara. Así como también se comenzó a implementar la herramienta Teams (aunque para el uso de este nuevo canal no hubo una capacitación adecuada a todos los empleados).

Al comenzar la cuarentena, el horario laboral ya no estaba definido por medio de un reloj sino por la finalización de las tareas diarias encomendadas. Luego de un mes de trabajo remoto, la empresa decidió reabrir sus puertas y se estableció un horario laboral reducido (que se ajusta de acuerdo a las zonas en las cuáles se encuentra cada sucursal); se fueron adoptando medidas de higiene para evitar el contagio entre los empleados, que se comunicaron por mail desde el departamento de recursos humanos a las diferentes áreas (uso diario y obligatorio de alcohol en gel y desinfección de cada escritorio y sus elementos de trabajo por parte de los miembros de la organización, distanciamiento social, utilización de barbijos para movilizarse dentro de la empresa. Todos estos elementos son proporcionados por Credil).

La entrega de papeles de trabajo en mano dio paso a su envío a través del mail, minimizando el contacto cara a cara entre departamentos. También se redujo la cantidad de empleados por oficina, la concurrencia de los trabajadores fue variando de acuerdo a las particularidades de cada sector, ya que algunos permanecen trabajando desde su casa (teniendo en cuenta los distintos contextos tales como los grupos denominados de riesgo por enfermedades preexistentes, la lejanía del lugar de trabajo y la existencia de hijos menores por grupo familiar, permitiendo que uno de los padres asista a la oficina y el otro trabajo de forma remota).

La rutina de trabajo se adapta a la nueva normalidad

El almuerzo es provisto por la empresa en casa central y el call center para que los empleados coman en la oficina y no tengan que movilizarse. Se permitió que la vestimenta y el calzado de trabajo adopten un estilo más casual (menos corbatas, camisas y zapatos de vestir y más jeans, buzos y remeras, siempre manteniendo el uso de diseños y colores sobrios).

Desde gerencia, se están evaluando que algunos de estos cambios, como por ejemplo la reducción horaria y la nueva indumentaria se queden de forma permanente (al menos en casa central).

Como dice la gerente, cuando hablamos de lo que capitaliza del proceso de la pandemia, ella afirma con respecto a la empresa y los colaboradores la importancia de la capacidad de reacción: *"...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 algunas 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"*.

Otras de las acciones importantes que llevaron adelante es la compra de notebook a los zonales y jefes que viajan, como también se prestaron equipos de trabajo, celulares, notebooks y pc de escritorio para aquellas personas que, por ser pacientes de riesgo, no pueden trabajar de forma presencial.

En este relevamiento nos pareció sumamente importante comprender y hacer lugar a las voces de las vivencias y aprendizajes de los colaboradores entrevistados.

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

Legales: 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.

Ventas: 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.

Ventas: 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.

Recursos humanos: 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 que hacer y tener pensado a partir de eso que pasó, ¿qué te puede pasar y cómo actuar en función de lo que pase no? O sea, planificar [...] 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 planificas más.

Auditoría: 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.

Diseño: 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.

Marketing: Que la digitalización es clave tenemos que aggiornarnos con nuevas tecnologías.

Contable: 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.

Ventas: 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.

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

Ventas: 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.

Nuestra Reflexión

Vemos a través de las expresiones anteriores, como se ponen de manifiesto los nuevos modos de hacer y de vincularse de las organizaciones a partir de la pandemia. Aparece la necesidad de adaptarse a los cambios, de aprender nuevos modos y desaprender lo que ya no va más.

A ser más flexibles, solidarios y empáticos frente a las nuevas rutinas (principalmente dada por el paso de lo presencial a lo virtual) y junto a esto, es imprescindible involucrarse y adaptarse a los cambios en la tecnología (en este caso hablamos fundamentalmente del sistema Loan y del uso del canal Teams), a través de una capacitación que les permita a todos los miembros de la organización comunicarse de manera más ágil, sencilla, participativa y colaborativa; que también al ser más accesible para todos e igualitaria, fomentará el espíritu de equipo tan destacado y ansiado por toda la empresa.

Conclusiones de diagnóstico:

Luego de un largo y detallado diagnóstico, arribamos a estas conclusiones, que más que un cierre, abren las puertas a una nueva etapa donde es fundamental capitalizar todo el recorrido anterior.

Cultura Organizacional

Comencemos por los puntos a destacar de su cultura organizacional e identidad. En el diagnóstico los desencuentros entre la visión de la gerencia y la línea de mando siguiente se empezaron a hacer evidentes, por un lado, la visión de la gerencia con respecto a la empresa: trabajar por objetivos y por áreas a partir de las unificaciones y por otro una falta de apropiación por parte de los líderes comenzando desde el nombre de sus puestos.

En el desarrollo de este apartado encontramos central profundizar el trabajar en objetivos anuales y particularmente en propuestas e ideas hacia la gerencia, ya que ésta pretende que suban propuestas y desde la última línea no consideran esta opción, pero si creen que sería provechoso aumentar los incentivos. La necesidad de generar un sentido de pertenencia y de establecer una estrategia de comunicación más abierta y participativa, aquí va dando sus primeros pasos.

Se mantiene tanto en su discurso de dirección, como en el imaginario de sus colaboradores, un arraigo muy fuerte a su origen tradicional pero como dijimos en el relevamiento, el proceso de actualización al que se está sometiendo desde su espacio físico y material ayuda a anclar el camino pretendido hacia la profesionalización, siempre y cuando haya una apertura a nuevas formas de pensarse desde la comunicación.

Organigrama

Luego del extenso análisis que realizamos sobre el organigrama y teniendo en cuenta que Credil cuenta con un esquema piramidal clásico, resultaría fundamental poder adoptar el concepto de "red de conversaciones" o al menos darlo a conocer para que lo consideren, ya que adherimos a lo que dicen Brandolini y Gonzalez Frígoli en su libro sobre Comunicación Interna (2009) *"La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de organización como "red de conversaciones" ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación"*.

La idea es abrir la puerta a una nueva forma de ver la organización, que los ayude a posicionarse, no en lugares estáticos, sino que les permita conocerse a sí mismos, reconocer a sus colegas y colaboradores y poder trazar una mirada transversal y colaborativa entre los actores involucrados.

Identidad

Durante el relevamiento en torno a la identidad de la organización, recabamos tanto información, como sentires de los actores de la empresa. Llegamos a la conclusión de que la mayoría define a Credil como: una empresa que brinda soluciones a problemas económicos, como dijimos antes es una construcción muy realista del hacer diario.

Pero la gerencia sentaba a su vez la base de la profesionalización dentro de su definición, y nos encontramos que la mayoría no ve este escenario.

Existe un plan para alcanzar esta meta, pero debe ser internalizado el concepto de: lograr la profesionalización a través del trabajo por objetivos comunes y por áreas y por medio de la capacitación de los empleados, lo cual nos impulsa a reforzar esta idea desde lo discursivo en el marco del área o responsa-

ble de comunicación.

Encontramos relevantes los atributos diferenciadores que resaltaron algunos colaboradores como: la trayectoria en el mercado y que no corresponde al rubro bancario; su presencia en todo el país; que es una empresa pionera y escuela de las demás financieras; la solidez en su estructura y que va de la mano de la perdurabilidad en el tiempo y de su capacidad para afrontar cambios en los peores momentos; la calidez en su atención y la resistencia.

Como también aprovechar el sentido de pertenencia que tienen los miembros ya que ven a Credil como un lugar de crecimiento profesional. Sin descuidar que muchos otros lo ven sólo como un trabajo. Es necesario achicar esta brecha, valiéndose de la tercera opción mejor posicionada y percibir a la empresa como un lugar para trabajar en equipo.

Por último, si consideramos que la mayoría se siente involucrado con Credil es lógico generar una estrategia con una visión integral que involucre a todos y comiencen a unificar sentires ya que puede resultar un camino de oportunidad para explorar y que nos permita pensar la organización como una red que los contenga a todos.

Definiciones

Como la intención de este TIF y la nuestra personal, no es sólo realizar un análisis de situación, decidimos que teniendo en cuenta las voces y opiniones recolectadas, esbozaremos las resoluciones de Misión, Visión y Valores.

Son las herramientas constitutivas de la identidad de la empresa y es necesario darlas a conocer a todos sus públicos. Aquí nuestro aporte:

Nos pareció necesario pensar la misión marcando una diferencia, ya que es necesario dar a conocer e internalizar en todos los empleados y poner la mirada más en el cliente; antes estaba puesta en el negocio y no forma parte de actualmente de la comunicación institucional.

Misión de Credil SRL:

Brindar soluciones económicas a las personas a través de una atención personalizada, siempre abiertos a las demandas y cambios de la sociedad.

Al reconstruir la visión encontramos que hay una apropiación general en consonancia con la gerencia de hacia dónde va la empresa.; aunque falta involucrar a los colaboradores en la profesionalización, el futuro puede resultar más provechoso si se asienta y comunica a todos.

Visión de Credil SRL:

Impulsar el crecimiento organizacional para mantener el liderazgo en el mercado nacional, apostando por la integración financiera de todos los sectores de la sociedad.

Sobre los Valores de Credil SRL:

En el discurso identitario también consideramos importante confirmar los valores que definen y hacen a la empresa Credil como es, creemos que comunicarle éstos al personal y a los vínculos empresariales es otro paso para apropiarse esta nueva mentalidad asociada al crecimiento.

Cultura del trabajo - Honestidad - Responsabilidad - Trabajo en equipo

Luego de lo conversado con la gerente y tomando en cuenta los valores mejor rankeados entre los entrevistados/encuestados, nos encontramos ante la necesidad de reafirmar y expandir la cultura del trabajo como valor principal; acompañado del compromiso, la voluntad, la responsabilidad y la honestidad; y de la mano del trabajo en equipo e iniciativa; estos últimos son claves para pensar una organiza-

ción más ágil, transversal e interconectada.

Consideramos que todos estos valores unidos son sumamente positivos y fundamentales para acompañar la cultura del trabajo a la que aspira la gerencia y fortalecerlos ayudará a que se conviertan en una muy buena base de la cultura organizacional para hacer el trabajo que la empresa necesita.

Área de comunicación interna

Continuando con la importancia de ver la organización y sus vínculos internos como una red, llegamos a la conclusión de que si bien la comunicación es una herramienta que se valora y creen aporta al negocio, la misma no está definida y proyecta grandes “ruidos”, que podrían ser resueltos con una asignación y definición de quién o quiénes serían los encargados de generar y hacer que se expanda.

En el caso de Credil lo ideal sería, crear un área de comunicación o al menos contar con una persona que posea una formación específica en la materia.

Sin embargo, teniendo en cuenta el contexto actual en la empresa (nos referimos específicamente a la reasignación de recursos humanos y económicos/materiales orientados hacia determinadas áreas que hoy por hoy son consideradas fundamentales) creemos que, tal como planteaba la gerente, asignarle este rol al departamento de Personal y, futura área de Recursos Humanos sería lo más acorde; ya que muchos de los colaboradores al menos entienden que desde allí surgen los mensajes más formales.

Por otro lado, hemos observado que no está del todo claro quién es la persona responsable de comunicación interna, hace falta una definición formal de la gerencia y el líder de RRHH; consideramos que al unificar y reforzar la posición de comunicación desde RRHH en colaboración con los líderes de las demás áreas, se logrará unificar el mensaje. Propuesta que deberá ser acompañada de un organigrama más dinámico y capacitación en materia comunicacional dentro del área y responsables asignados.

No hay que desestimar que además de la definición de los actores, con la pandemia se nos obliga a definir y no eludir que la comunicación juega un rol estratégico en las organizaciones. Capitalizar este esfuerzo asumido ante el “imprevisto” por ciertos agentes institucionales que tomaron el rol de comunicadores y en la medida de lo posible trazaron una estrategia de conexión entre los colaboradores, nos abre las puertas a pensar la comunicación como un concepto abierto y de múltiples posibilidades.

Siguiendo con lo anterior queremos mencionar que a medida que avanzamos con el relevamiento, encontramos que existen falencias en torno al concepto de comunicación. Existe una creencia muy arraigada a la simple transmisión de información.

Solo se considera que puede fluir en un único sentido; descendente. No se contempla la posibilidad de evaluar la recepción o de pensarla como redes que contengan a todos. Ya que, encontramos que mantienen una visión más bien acotada, sólo en mensajes de corte institucional formal, a modo de lineamientos para el hacer.

Detectamos que no se considera a la comunicación como parte del aspecto social, de clima laboral, de integración o recreativa. Creemos que para formar redes y comenzar a trabajar en equipos multidisciplinarios, tanto para la generación de nuevas propuestas y evitar fallos en las interacciones entre áreas; es necesario pensar en una capacitación sobre comunicación interna que alcance a todo el personal.

Temas Claves

Cuando desarrollamos el eje sobre los temas, se volvió a destacar la necesidad de participación y fluidez de los mensajes ya que como pudimos observar, la implementación del nuevo sistema Loan y la situación actual de la empresa (que abarca tanto la caída en las ventas y las unificaciones de áreas como los cambios en los puestos de trabajo) son los ítems que más se repiten tanto en las entrevistas como en las encuestas y que necesitan una mayor difusión.

En el caso de Loan: si bien la gerente lo ve como un sistema más, se puede considerar como un cambio paradigmático, que sirva para invitar a modificar conductas. Tomar como aprendizaje el hecho de apoyarse en las nuevas tecnologías, abrirse a los cambios y capacitarse.

Y en tercer lugar se ubica nada más y nada menos que la comunicación interna, a la que muchos hacen referencia contando sus propias experiencias cotidianas. Es importante recordar que en las encuestas aparece como uno de los temas claves, alcanzando un 26,3% y con igual porcentaje se ubica el interés por conocer los cambios en la empresa.

Existe en general, un desconocimiento de los objetivos y de las tareas del otro, así como de modificaciones en los puestos de trabajo. Muchos manifestaron ciertos malestares como la falta de compañerismo, colaboración, respeto por el trabajo de los demás y empatía, todo lo cual deriva en la ausencia de entendimiento mutuo y que podría ser subsanado en parte, a través de la integración por objetivos entre áreas.

Recalamos que trabajar con un objetivo integral en comunicación interna, sería sumamente provechoso para gestionar los temas claves y lograr una correcta participación de todos.

Modos de circulación

Si revisamos cómo circula la información actual en Credil, encontramos varias situaciones a exponer que van de la mano de lo que venimos desarrollando. Tenemos diferencias por las posiciones que ocupa el personal relevado algo dentro de lo esperado, pero también alcanzamos datos curiosos.

En el caso de los de mayor rango se enteran de las novedades directamente por la gerencia, por mail o por el área implicada. Un grupo importante de colaboradores se entera a través de la comunicación informal, pero este dato incluye al propio jefe de RRHH y posible líder en comunicación interna.

Por un lado, tenemos a la gerencia que pretende establecer un canal y una forma de comunicación institucional, para que el mensaje llegue de manera estratégica y efectiva pensando en coordinarlo bajo el área de personal; pero el responsable de este sector no se considera como posible agente de comunicación y que pueda crear mensajes.

En las encuestas, el mayor número de participantes se entera por los canales de comunicación y otro poco por el área/jefe al que corresponde, pero el dato a destacar es que los mensajes llegan, pero lento, les falta fluidez.

Muchas veces los empleados no están enterados de las ideas de su sector: por falta de iniciativas propias y de un objetivo común que los involucre a todos y de trabajo en equipo; así como también por falta de una comunicación institucional. Lo que no lleva a hacer hincapié en que falta claridad en el objetivo comunicacional: qué queremos comunicar, cómo y por dónde.

Ya con los mensajes actuales que circulan se necesitan: que los envíos de memorándum vayan con explicaciones de las resoluciones, mayor comunicación entre departamentos y mejorar la claridad de lo que se envía.

Es decir, transformar la información en comunicación y a su vez hacerla más "amigable". Podemos pensar en una profesionalización de las tareas y de sus miembros, hacernos responsables como hacedores de comunicación; también para revertir los resultados de la evaluación de comunicación interna que arrojaron "satisfecho" y "poco satisfecho". Sin dudas es necesario trabajar para mejorar la comunicación interna.

Se podría usar como una herramienta a favor algo que muchos respondieron: en relación a los cambios que introdujo la pandemia que dio la posibilidad de contactar directamente con cualquier interlocutor y la implementación de nuevas tecnologías como Teams y WhatsApp a quienes tienen hoy acceso, les dan mayor velocidad y participación.

Canales

Además de designar un área y/o responsable de la comunicación interna, creemos que también es

necesario seleccionar 1 o 2 canales formales de comunicación a fin de hacerla más fluida y de reducir lo máximo posible la comunicación informal, que fue un dato recogido en la encuesta. Es decir, la mayoría utiliza canales formales: mail y teléfono; y se enteran de las novedades por el jefe y/o encargado, pero incluso así hay mucha circulación de “rumor pasillo”, bastante normalizado, como expusimos anteriormente incluso entre los altos mandos.

Entre los canales más utilizados se encuentran el Mail, Teams y WhatsApp. Sin embargo, sobre todo en el caso de Teams como nueva tecnología arribada con la pandemia, hace falta una capacitación general para que todos puedan tener acceso a sus múltiples herramientas.

Consideramos que además de profundizar los conocimientos en estos canales, que ya existen, una parte de la empresa ya utiliza y les resulta cómodo y accesible, es necesario trabajar en el mensaje, es decir qué quiero comunicar y por dónde; que canal utilizaremos para ello. Así comenzarán a realmente aprovechar recursos que ya están disponibles y a organizar la comunicación.

Lo mismo plantea la gerencia, que incluso contempla la posibilidad de sumar una intranet, aunque hizo hincapié que para ello es necesario considerar la importancia del mensaje a comunicar más allá de los canales que se usen y de que el área de RRHH debería tomar la iniciativa para desarrollar la comunicación.

Situación de Credil en la pandemia y sus voces

La pandemia generó el descubrimiento de nuevos modos de hacer y de vincularse de las organizaciones en general, a pensar en la transformación de lo presencial a lo virtual, establecer nuevas rutinas y horarios laborales. Flexibilizar, mejorar, y tecnologizar procesos que antes eran impensados. Parte de este trabajo se está capitalizando, lamentablemente encontramos que algunos se encuentran amenazados por un apego a lo tradicional o a lo acostumbrado prepandemia.

Consideraciones finales

A modo de cierre queremos resaltar que como pudimos observar, las reflexiones aportadas desde distintos sectores de la empresa pueden resultar muy enriquecedoras para todos, si son capitalizadas adecuadamente.

A partir de la aparición del Covid-19, se pusieron en evidencia dos ejes fundamentales que desde hace varios años se vienen afianzando y cuya presencia en las organizaciones es indispensable: la comunicación transversal y las nuevas tecnologías, el segundo resulta ser un gran aliado y complementario del primero.

Asignar parte del presupuesto y personal capacitado para desarrollar estrategias de comunicación de manera consciente y planificada, que acompañen los cambios que se van dando desde afuera y hacia adentro apoyándose en las nuevas tecnologías no es tarea fácil.

Es un camino que requiere de cierto recorrido y muchas organizaciones aún deben adoptar estos cambios de paradigmas; en el medio de este proceso se encuadra Credil. Son sus propios colaboradores quienes a través de las citas que detallamos, exponen las modificaciones que todavía son necesarias consolidar en la empresa y que se vinculan directamente con los dos ejes paradigmáticos referidos con anterioridad.

Nosotras encontramos en la empresa una comunicación interna errática, con muchas intenciones de mejora, pero sin dirección. Esto deriva en una falta de estrategia y un desaprovechamiento de los recursos que termina incluso generando un malestar innecesario en algunos casos.

Por ello y pensando en revertir este panorama, es necesario convertirlo en un camino de oportunidad,

donde es fundamental incluir a la comunicación interna dentro de los objetivos organizacionales para optimizar el clima laboral, revitalizar los vínculos entre áreas, fomentar la co-creación de propuestas y seguir marcando el polo hacia la profesionalización tan anhelada.

Objetivo 4: Trazar líneas de acción en materia de comunicación que apunten a resolver las problemáticas detectadas

Planificación Comunicacional

En este apartado desarrollamos una estrategia de planificación basada en los resultados del diagnóstico en profundidad, sobre comunicación interna en la empresa Credil SRL. Para ello delineamos objetivos y propuestas específicas para esta organización.

Objetivos de planificación

Objetivo general

Trazar una estrategia comunicacional, con el fin de internalizar los beneficios de una comunicación organizacional orientada a la integración; y a su vez capitalizar los recursos humanos y materiales disponibles.

Objetivos específicos

1. Destacar e internalizar los principales valores y referencias identitarias de la empresa en todos sus miembros.
2. Trabajar en el reconocimiento de la estructura de la organización.
3. Profundizar conocimientos en comunicación interna y designar un área como responsable de la comunicación y sus respectivos agentes.
4. Desarrollar una herramienta de comunicación institucional accesible y participativa.

Estrategia comunicacional

El enfoque propuesto es: capacitar e impulsar a todos los colaboradores a ser parte de una comunicación interna transversal, participativa y colaborativa, a través del trabajo en equipo y gestionada con objetivos comunes; facilitando así la profesionalización de las tareas, como también la creación y circulación de mensajes institucionales mediante la utilización de las nuevas tecnologías.

En base a ella y los objetivos planteados, desarrollamos una serie de propuestas bajo el nombre de líneas de acción, que se alinean al propósito esbozado.

Líneas de acción

Líneas de acción objetivo 1

- A. Aprovechar la ventaja del resultado de la encuesta, en la cual la gran mayoría se siente involucrado/parte de Credil, para ello proponemos internalizar los principales rasgos identitarios de la empresa como su Misión y Visión.
- B. Destacar los valores definidos en el relevamiento y darlos a conocer a todos los miembros.

Tareas:

Coordinar con la gerencia una devolución detallada del presente trabajo.

Organizar una reunión con los altos mandos para dar a conocer el resultado alcanzado en materia de identidad.

Acordar publicar las definiciones en manuales de inducción, el sitio web, en todas las presentaciones formales, en los fondos de pantalla de los ordenadores de trabajo, etc.

Líneas de acción objetivo 2

A. Consideramos otro pilar fundamental concretar con la gerencia la elaboración de un organigrama dinámico, flexible y accesible a todo el personal.

Tareas:

Coordinar una reunión con gerencia y RRHH para desarrollar la necesidad prioritaria de gestionar este trabajo en conjunto y compartirlo con todos los miembros de la organización.

Revisar el organigrama actual y establecer los nombres de las posiciones que aún no están definidas; renombrar los puestos incorporando las unificaciones pautadas, comunicándose a todos y cada uno de los colaboradores.

Dar a conocer el nuevo organigrama y definir la forma y medio que el mismo será comunicado.

Líneas de acción objetivo 3

A. Consensuar con la gerencia un área encargada de la comunicación.

B. Designar y formar en comunicación a un referente de área.

Tareas:

Asignar personal y recursos para elaborar planes de comunicación interna.

Capacitar al personal designado para llevar adelante esta tarea.

Generar estrategias que involucren y motiven a los coordinadores para trabajar entre áreas mediante charlas, reuniones, etc.

C. Capacitación en comunicación interna a todo el personal.

Tareas:

Gestionar la búsqueda y/o desarrollar un programa acorde a las necesidades de Credil para realizar dicha capacitación.

Buscar y/o definir un rol capacitador, con la formación necesaria para transmitir los conocimientos acordados.

Línea de acción objetivo 4

A. Acordar una herramienta institucional y fomentar el uso de los recursos asociados al paquete de Microsoft para que faciliten la fluidez de la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Tareas:

Discutir y consensuar con la gerencia los pro y contras de las distintas herramientas de Microsoft, como por ejemplo la red social Yammer.

Definir el canal a utilizar.

Darlo a conocer a los altos mandos en una reunión y hacer llegar al personal la novedad con su respectivo propósito.

B. Capacitación en el uso de las nuevas tecnologías centrado en apropiación de las herramientas y recursos disponibles (Teams).

Tareas:

Buscar y/o definir un rol capacitador, con la formación necesaria para transmitir los conocimientos acordados.

C. Trabajar en una Agenda compartida y fomentar la comunicación mensual/trimestral de objetivos y resultados de cada sector de la empresa.

Tareas:

Crear dentro de la nueva herramienta seleccionada una agenda compartida entre todos los altos mandos de la organización.

Consensuar encuentros por Teams entre los mismos, combinado con una exposición por áreas.

Incluir de manera planificada a distintos empleados del sector expositor, contando que labores están desarrollando, y los proyectos en los cuales participan.

Bibliografía

- Verón, E. (1993) La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad. Barcelona: Gedisa. Recuperado de http://fba.unlp.edu.ar/lenguajemm/?wpfb_dl=6
- Uranga Washington. "Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales". Apunte de la cátedra: Taller de Procesos Comunicacionales. 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. "Cultura Organizacional". Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007. <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra "Comunicación interna y externa. Dos caras de una moneda". Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Año 2007 https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf
- Taller de Producción de Mensajes. Documento de Cátedra "Al abordaje de las organizaciones". Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007. https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/Documento_%20Al%20Abordaje%20de%20las%20Organizaciones.pdf
- Rodríguez, Agustín (2009) Diseño de un plan de comunicación interna para empresas financieras en un contexto de cambio provocado por una adquisición, Tesis de licenciatura, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Recuperada de https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/CPG_Rod_Tdig_pdf_-_12515.pdf
- Gil, María Virginia (2017) "Manual de comunicación interna para estudio tr3s- Arquitectas". TIF de producción, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Recuperada de CDM, Inv. 16260.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009) Comunicación Interna. Buenos Aires: Dircom y La Crujía Ediciones.
<https://www.google.com/url?q=https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/978/965/3193-1&sa=D&source=editors&ust=1629337160143000&usg=AOvVaw0rHzHBCfKGTxnD3oAcyG7c>
- Bisso, Patricia (2001) Proyectos y metodologías de la investigación. Buenos Aires, Ediciones Polimodal
- Flores, Fernando (1997) Creando organizaciones para el futuro. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones
- Daniel Prieto Castillo. Gestión de la Comunicación, una práctica en medio de condicionamientos. En: <https://drive.google.com/file/d/10Dsb0IfxAO03p1Zc6T8O5xiMUfgPSAlv/view>
- División Informática, 2020. <https://www.divisioninformatica.com/loan>
- Microsoft Teams: La herramienta de colaboración de Office 365 para grupos de trabajo 19/09/2017 Publicado por: Softeng