



Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario
Biblioteca Oscar Garat
Facultad De Ciencias De La Comunicación

“Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Sport Complements desde la perspectiva estratégica”

Florencia Berasategui

María Emilia Borghi

Cita sugerida del Trabajo Final:

Berasategui, Florencia; Borghi, María Emilia. (2021). “Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Sport Complements desde la perspectiva estratégica”. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





FCC

Facultad de Ciencias
de la Comunicación



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comunicación Social

Orientación en Comunicación Institucional

**“Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Sport
Complements desde la perspectiva estratégica.”**

Florencia Berasategui | María Emilia Borghi

Directora: Páez, Lilian

Año 2021

Índice

Abstract.....	Página 3
Introducción.....	Página 5
Sentido del trabajo.....	Página 5
Perspectiva.....	Página 5
Tema.....	Página 5
Interrogantes.....	Página 5
Objetivos.....	Página 6
Antecedentes.....	Página 6
Destinatarios.....	Página 6
Capítulo 1: Marco Institucional y Referencial.....	Página 7
Situación contextual de SportCom.....	Página 12
Análisis y Tendencia del sector institucional.....	Página 13
Competencia de SportCom.....	Página 14
Concepción de SportCom sobre su competencia y su participación en el mercado	Página 14
Capítulo 2: Marco Teórico.....	Página 15
Desde una perspectiva comunicacional como proceso de producción social.....	Página 16
Aportes desde la comunicación institucional.....	Página 23
Prospectiva estratégica desde la comunicación.....	Página 31
Diagnóstico desde la comunicación.....	Página 36
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	Página 43
Definición del tipo de estudio.....	Página 44
Diseño de la investigación.....	Página 44
Técnicas de recolección de datos.....	Página 45
Instrumentos de análisis.....	Página 46
Capítulo 4: Diagnóstico.....	Página 47

Acercamiento inicial.....	Página 48
Definición de las categorías.....	Página 48
Propuesta de trabajo.....	Página 49
Descripción y análisis de las categorías elegidas.....	Página 49
Análisis prospectivo.....	Página 81
Análisis comunicacional de las prácticas.....	Página 81
Imagen de futuro y guiones de futurición.....	Página 86
Reconocimiento de las brechas.....	Página 88
Análisis causal de las brechas.....	Página 92
Nudos críticos.....	Página 96
Signos portadores de futuro. Factores inerciales.....	Página 97
Lineamientos de acción.....	Página 98
Capítulo 5: Reflexiones finales.....	Página 100
Capítulo 6: Anexos.....	Página 104
Anexo n°1.....	Página 105
Anexo n°2.....	Página 106
Bibliografía.....	Página 222

Abstract

Este proyecto de investigación tiene como finalidad elaborar un diagnóstico de comunicación interna en la empresa “Sport Complements”, comercializadora mayorista de accesorios y artículos deportivos, de la ciudad de Córdoba durante el año 2020.

Para el desarrollo de nuestra investigación elegimos los aportes de Washington Uranga como eje central e incorporamos y relacionamos otros autores vistos en los últimos años de la orientación en Comunicación Institucional de la carrera que se adecúan a nuestro tema, objeto de estudio y objetivos. La metodología utilizada fueron entrevistas a los jefes de áreas y a los directivos de manera virtual junto con observaciones no participantes que se realizaron durante las distintas visitas a la empresa.

El diagnóstico está dividido en dos etapas, por una parte establecimos un acercamiento inicial en el cual desarrollamos la primera aproximación para determinar las categorías a utilizar en el análisis; luego continuamos con el análisis prospectivo donde se presenta la imagen de futurición y el análisis de las brechas. Por último desarrollamos líneas de acción y reflexiones finales según los interrogantes como los objetivos propuestos, para ser presentados a los directivos de SportCom.

Incorporamos un capítulo de Anexos donde se encuentran las entrevistas realizadas, como así también imágenes de elementos incluidos en la investigación.

INTRODUCCIÓN



Nuestro trabajo tiene como propósito elaborar un diagnóstico actual de comunicación interna dentro de la empresa “SportCom”. Esta organización se dedica a la comercialización mayorista de artículos de deporte en la ciudad de Córdoba.

Para el desarrollo del mismo, utilizaremos como base la “*Prospectiva Estratégica desde la Comunicación*”¹ ya que comprendemos que el futuro sirve como punto de partida para esclarecer cuáles son los sueños, anhelos o deseos que posee la organización. Para alcanzarlos son necesarios una serie de procedimientos estratégicos que permitan consolidar la propuesta de planificación. Entendemos a la prospectiva **desde la comunicación**, puesto que las prácticas sociales que pretendemos analizar se desarrollan en base a una cultura particular, con construcciones de sentidos propios, es decir, como prácticas de enunciación.

Consideramos a la prospectiva desde una perspectiva estratégica, ya que la vida cotidiana es el ámbito de comunicación en el cual se constituyen los actores y donde se conforman las relaciones comunicacionales entre los interactuantes. Se investigan las imágenes de futuro de los individuos como punto de inicio teniendo en cuenta conocimientos, sueños, deseos, ideas, valores, objetivos; para regresar al presente y analizar la realidad de una manera más completa y eficaz para brindar políticas y estrategias de acción hacia el futuro.

Nuestro trabajo se focaliza en el público interno de SportCom y en el modo de gestión de la comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa.

De lo anterior surge nuestro tema de investigación:

“Diagnóstico de comunicación interna en Sport Complements desde la prospectiva estratégica.”

Los interrogantes centrales que guían nuestra investigación y relevamiento son:

- **¿Cómo se desarrolla la comunicación interna hacia el interior de la empresa SportCom durante el año 2020, en su sede central de Córdoba Capital?**
- **¿De qué modo definen su futuro deseado?**

¹ Uranga, W. (2008) “*Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. En Prospectiva Estratégica desde la Comunicación*”. Buenos Aires.

Para llevar adelante nuestro tema y poder brindar una respuesta a la problemática nos proponemos los siguientes objetivos:

Objetivo general: “Reconocer los procesos de comunicación interna actuales dentro de SportCom a partir de un análisis prospectivo durante el año 2020”.

Objetivos específicos:

- Analizar los dispositivos de comunicación interna y redes de comunicación existentes al interior de SportCom.
- Investigar las imágenes de futuro establecidas hacia el interior de Sport Complements.
- Indagar las prácticas y relaciones de comunicación que se desarrollan entre las áreas de trabajo.
- Conocer las demandas y expectativas del público interno en materia de comunicación interna.
- Identificar las manifestaciones culturales de la organización.

Para la construcción de este proyecto de investigación analizamos aspectos que van de lo general a lo particular; orientado por trabajos prácticos realizados en materias de cuarto y quinto año de la carrera, junto con el apoyo de conceptos teóricos brindados por autores elegidos para tal fin.

Consideramos como destinatario final de este trabajo a la empresa “Sport Complements”. Desde un primer momento, sus miembros tuvieron un trato muy cordial con nosotras, acordando en las ideas y propuestas presentadas. Además nos brindaron información y datos necesarios, dedicando gran parte de su tiempo para el desarrollo de entrevistas y otras actividades.

Con esta investigación pretendemos aportar nociones y contenidos relevantes para el devenir cotidiano de la organización, debido a la información y análisis proporcionado sobre su situación actual en comunicación interna. Esperamos que a partir de ella puedan llevar adelante acciones que les permitan progresar dentro de este campo, y que además en una segunda instancia, realicen modificaciones de ser necesarias. Este trabajo les permitirá tener noción de las opiniones y pensamientos que poseen los jefes de las diversas áreas sobre el trabajo que se realiza día a día.

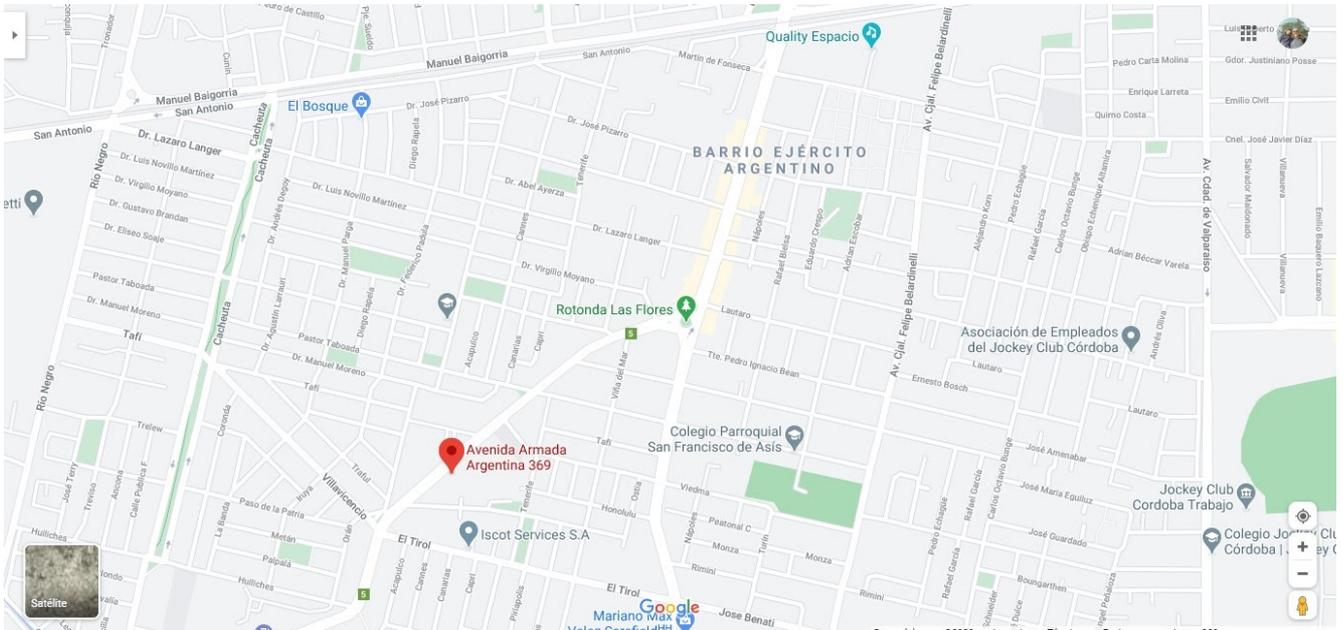
CAPÍTULO 1

MARCO INSTITUCIONAL Y REFERENCIAL



Sport Complements (SportCom) es una empresa familiar fundada en 1991, dedicada a la comercialización mayorista de accesorios y artículos de disciplinas deportivas con marcas propias. Está ubicada en la Avenida Armada Argentina 369, barrio Las Flores, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Ubicación geográfica en Google Maps:



En el año de la fundación de la organización únicamente se focalizó la comercialización en el recordado de raquetas de tenis, debido a que el dueño anteriormente practicaba ese deporte y tenía varias dificultades con las raquetas que utilizaba. Dos años después, comenzaron a desarrollar y vender los productos que actualmente tienen a disposición. Las marcas son:

- Hydro Star para natación;
- Simbra para hockey;
- SixZero y Sufix para tenis, padel, bádmiton, y squash;
- Dribbling para diversas disciplinas;
- Sensei Star para tenis de mesa;
- BSL para béisbol;
- Star Sport para basquetbol, futbol, natación, fitness, entre otros,
- Dunlop para tenis, padel y squash.

Estas marcas nacieron como necesidad de los clientes y proveedores, como así también por las oportunidades de mercado que fueron surgiendo a lo largo de los años. Este modelo de

negocio ya estaba presente y funcionando en Chile con la venta de artículos y accesorios de diversos deportes, siendo el fútbol la disciplina más popular. En la etapa de desarrollo de cada una de las marcas, los nombres surgieron por medio de procesos creativos propios de la organización. Además, requirieron de un trabajo profesional para establecerse en el mercado, tanto por medio de la ayuda de agencias de diseño gráfico, como a través del uso de otras herramientas necesarias en este proceso.

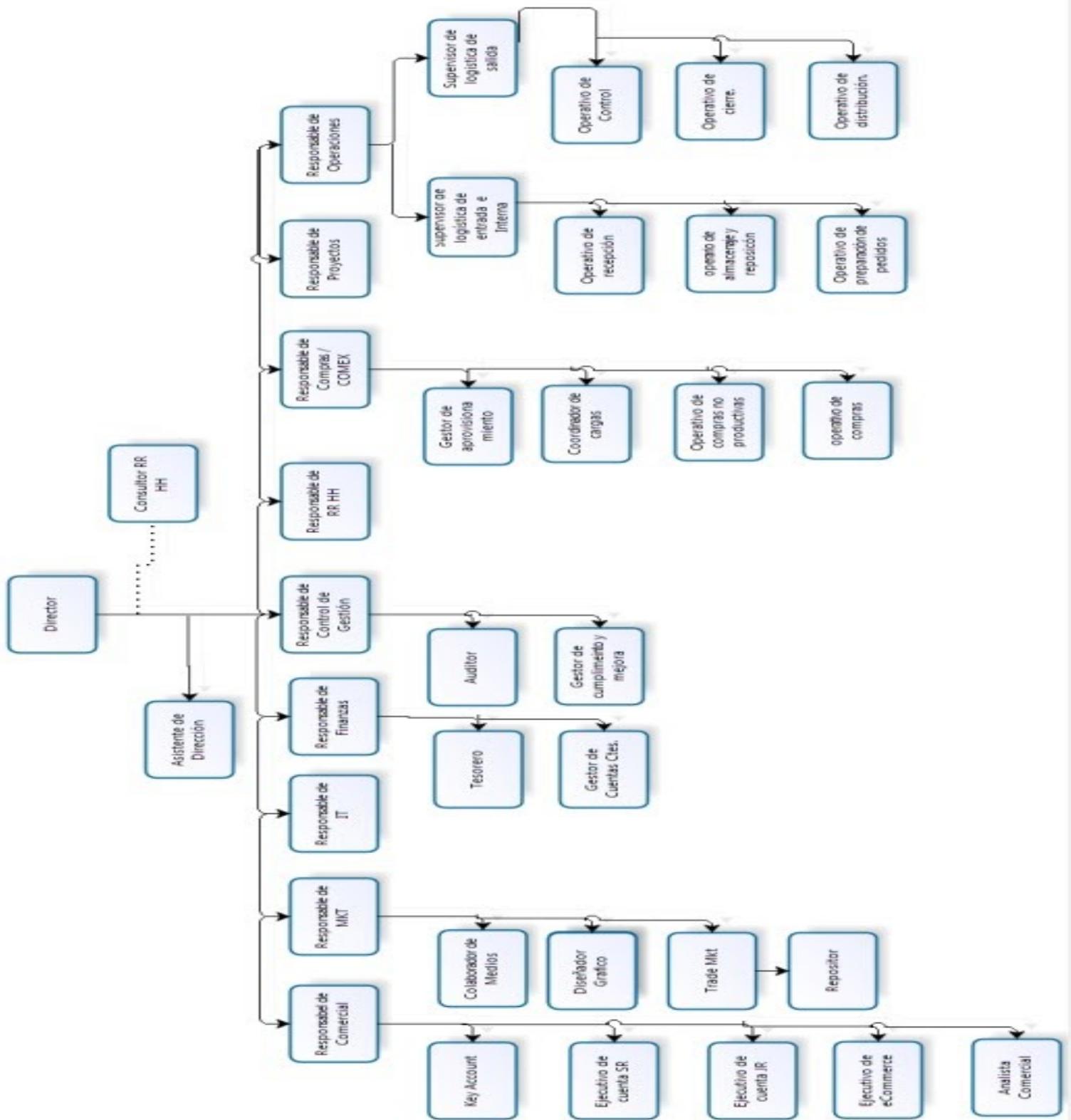
Poseen Licencias Oficiales de clubes de fútbol de Argentina (Boca, River, Racing, San Lorenzo, entre otros); como también de clubes internacionales (Barcelona, Juventus, Manchester City, entre otros). Estas licencias le permiten a la organización producir las pelotas y accesorios oficiales de esos clubes.

En sus principios, el nombre de la organización era “Suffix”, dedicándose al tenis únicamente. Al comenzar a expandirse con accesorios en esta disciplina, decidieron colocar debajo de ese nombre “Sport Complements”; y al empezar a desarrollar otras marcas pasó a ser este último el nombre comercial. Siete años atrás lo modificaron a “SportCom” para que su pronunciación fuese más fácil.

Su categorización corresponde a una pequeña y mediana empresa (PyME) debido a la cantidad de empleados que nuclea, cuyo número en el mes de marzo de 2020 ascendía a 46. Al interior de la empresa se desarrollan las siguientes áreas de trabajo:

- Dirección.
- Recursos Humanos.
- Administración: dividida en Finanzas y Control de gestión.
- Marketing y Producto.
- Sistemas.
- Logística.
- Comercial.
- Comercio Exterior o “Comex”.
- Compras.

Organigrama:



Los productos y accesorios de SportCom se encuentran en locales comerciales especializados en deporte, dentro de grandes superficies como shoppings y supermercados, tanto en Córdoba como en otros puntos del país.

Desde 1991, comenzaron a importar algunos productos, lo que les permitió desarrollar un crecimiento internacional. Sus sucursales se encuentran presentes en Chile, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Canadá y Estados Unidos, esto les posibilita: “(...) ampliar el volumen de compra y por ende mejorar el costo de los productos, desarrollar y diseñar productos de mayor calidad de acuerdo a las exigencias de mercados internacionales.”²

Misión

“Ofrecer productos de excelencia a través de un servicio personalizado, orientado a la plena satisfacción de las exigencias de los usuarios, manteniendo los pilares de competitividad leal y excelente relación con nuestros clientes y colaboradores”.³

Visión

“Nuestra visión reside en posicionarnos como una empresa global, social y ambientalmente responsable, con base en la calidad de atención hacia nuestros clientes y comprometida con el progreso de deportistas amateurs y de alto rendimiento. Siempre apuntando al logro de un crecimiento sostenible de calidad.”⁴

Valores

“El deporte es la base de todo lo que hacemos, es por eso que nuestros valores van de la mano”:

- “Disciplina”.
- “Pasión”.
- “Transparencia”.
- “Trabajo en equipo”.⁵

² SportCom (2020).SportCom :Quienes somos. Córdoba, Argentina.
<http://ar.sportcomweb.com/es/content/6-quienes-somos>

³ SportCom (2020).SportCom :Quienes somos. Córdoba, Argentina.
<http://ar.sportcomweb.com/es/content/6-quienes-somos>

⁴ SportCom (2020).SportCom :Quienes somos. Córdoba, Argentina.
<http://ar.sportcomweb.com/es/content/6-quienes-somos>

⁵ SportCom (2020).SportCom :Quienes somos. Córdoba, Argentina.
<http://ar.sportcomweb.com/es/content/6-quienes-somos>

Disponen de una página web y tres cuentas en redes sociales, un número de teléfono y una cuenta de correo electrónico como medio de contacto, además trabajan con software de gestión. Estos aspectos están desarrollados y explicados en el Diagnóstico, dentro de los apartados correspondientes.

Situación contextual de SportCom

En el mes de marzo de 2020, debido a las declaraciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en torno a la pandemia causada por el virus de Covid-19, la empresa tuvo que desarrollar ciertas estrategias y medidas de acción. En primera instancia redujeron la cantidad de empleados que desarrollaban sus tareas hacia el interior de la organización: aquellos que podían las realizaban desde sus hogares y sólo el personal del área de Logística estaba presente en la empresa para confeccionar pedidos y envíos de productos. A esto se sumó la creación de un grupo de Whatsapp para que los empleados se mantuvieran en contacto.

Luego de decretarse el “Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio” (ASPO) por el Poder Ejecutivo de la Nación, tuvieron que cerrar las instalaciones durante quince días obligatorios. Cuando se comenzaron a desarrollar los permisos de circulación, la empresa decidió que algunos de sus empleados volvieran a trabajar en las oficinas, manteniendo la menor cantidad de personal posible, por lo que el área Logística regresó a sus actividades de manera presencial. Ante esta situación, el 25 de marzo publicaron una imagen y una historia en la cuenta de Instagram, donde explicaron que seguirían recibiendo pedidos y consultas de sus clientes.

Al momento de decretarse el “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (DISPO), redujeron la cantidad de personal dentro de las instalaciones de la empresa, manteniendo un grupo de empleados trabajando desde sus hogares, estableciendo intercambios con aquellas personas presentes en la organización. Estas decisiones fueron tomadas por cada área junto con su jefe, para determinar la metodología de trabajo más conveniente según la actividad que realizaban. La descripción de esta situación se encuentra en el Diagnóstico, donde especificamos las dinámicas propias de cada área.

Análisis y Tendencia del sector institucional

Esta organización pertenece al sector privado, ya que es una empresa que tiene como fin principal la búsqueda de rentabilidad a partir de su actividad, y su titularidad no le pertenece al Estado. Particularmente se establece en el rubro comercial, dedicado a la venta de accesorios

deportivos, por lo que su actividad socioeconómica radica en el intercambio de bienes y servicios entre un productor u ofertante y un consumidor o demandante. Se tienen en cuenta las consideraciones comunes de un mercado de compra y venta.

La práctica de comercio tiene sus características y organización determinadas y definidas por una serie de organizaciones tanto a nivel nacional como internacional. A nivel general, se encuentra la Organización Mundial del Comercio (OMC) creada en 1995, encargada de vigilar los tratados y relaciones comerciales entre sus miembros. A nivel nacional, en noviembre de 1924 se creó la Cámara Argentina de Cultura, Comercio, Industria y Producción, que en 1927 pasó a ser, con su actual denominación, la Cámara Argentina de Comercio (CAC)⁶. La misma lucha por el respeto y el desarrollo del sector y de la economía en general, como así también desarrolla una acción de defensa y promoción del comercio y los servicios. A su vez, es responsable del Comité Argentino de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial creado en 1934; y desde 1937 lidera el Comité Argentino de la Cámara de Comercio Internacional que fomenta la libre circulación de hombres, mercaderías, servicios y capitales entre los países, determinando las normas usuales de intercambio.

Desde la creación del Mercosur, en 1992, la CAC junto a las Cámaras de Comercio más importantes de Brasil, Uruguay y Paraguay, constituyeron el Consejo de Cámaras de Comercio del Mercosur, ocupándose de todos los temas vinculados al comercio y servicios de este mercado ampliado. Esta información es relevante para el caso, dado que SportCom es una empresa que comercializa tanto en el mercado interno como el internacional.

En una de las entrevistas con Gerardo Abdala, dueño de SportCom, nos informó que el sector crece generalmente de la mano del calzado y de la indumentaria, siendo un rubro moderno y dinámico donde se produce una constante evolución de las marcas. Por otra parte Gerardo nos informó que: "es un sector que en épocas de malas como ahora funciona con distintos tipos de productos a veces, pero es un sector que, en términos generales es bastante fuerte" (*Abdala, 2020*).

⁶ Información extraída de la página web de la Cámara Argentina de Comercio https://www.cac.com.ar/institucional/historia_de_la_cac_40

Competencia de Sportcom

Al trabajar con productos de más de quince deportes, la competencia se determina según el rubro o el deporte que se analice, disputando el mercado con marcas nacionales e internacionales. Abdala especificó que con su marca “Dunlop” en tenis, compiten frente a "Babolat" y "Wilson", por otra parte en natación con su marca “Hydro Star” se miden con "Speedo" y "Arena”. Otro de los ejemplos que nombró fue relacionado al universo del fútbol, donde cuentan con una inmensa cantidad de competidores.

Concepción de SportCom sobre su competencia y su participación en el mercado

Por otra parte, Abdala mencionó la relación que entablan con su competencia. En líneas generales establece relaciones cordiales, encargándose de generar vínculos que permitan desarrollar ayuda mutua. La percepción de Carolina Brandalise, encargada del área de Recursos Humanos/Comunicación y accionista minoritaria en SportCom, es que la empresa en el mercado tiene un alto grado de prestigio y reconocimiento. Un ejemplo de ello se dio cuando las empresas competidoras propusieron la presencia de Abala dentro de la dirección de la Cámara de Comercio, demostrando así admiración, respeto y “una sana competencia”. Sumado a lo antes expuesto, el accionista mayoritario afirmó: “cuando vas al mismo mercado a veces compartís información, información crediticia, o cosas del mercado que suceden (...) vos estás en contacto con los otros. Y hay otros que son competidores y uno los trata profesionalmente pero competís con tal de ganar mercado, generalmente le hemos ganado a lo largo de los años mercado a otros entonces hay gente que no nos quiere pero no le hemos hecho nada desleal ni nada que no sea competir en el mercado, nada más; y hacerlo profesionalmente y tratar de hacerlo bien para que los clientes los elijan y los deportistas nos elijan a nosotros” (Abdala, 2020).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



1. Desde una perspectiva comunicacional como proceso de producción social

Este trabajo lo realizamos teniendo como eje central a la *comunicación* a partir de la definición de Washington Uranga, entendida como el proceso de producción social donde se generan intercambios, negociaciones de formas simbólicas, momentos primordiales del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí surge. Uranga, propone entenderla como *acción*, gracias a la cual configuramos modos de comunicación, a su vez “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”.⁷

Uranga, al definir la comunicación de esa manera, nos lleva hacia el interior de una línea de pensamiento latinoamericano, buscando superar el aspecto técnico y el desarrollo de elementos discursivos para trasladarlo al espacio relacional entre sujetos y contextos socio culturales. (Uranga, 2007).

En este punto podríamos retomar a José Marques de Melo quien afirma:

“La comunicación es un proceso que relaciona comunidades, sociedades intermedias, gobiernos y ciudadanos en la participación y toma de decisiones conjunta ante los estímulos y los factores que, de manera permanente, presenta a aquellos ambientes socio-económicos y políticos. Se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales. Así entendida, la comunicación no está limitada a la presencia de los medios, sino que implica además una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde media e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, etc. que concurren en diversas formas y manifestaciones de comunicación. Además, sirve de soporte esencial y motor de actividades de desarrollo, como la educación y la cultura, la ciencia y el medio ambiente, etc.”⁸

⁷ Uranga, W. (2006). “El cambio social como acción transformadora”. En ENZ, Angélica y otras (editoras), Buenos Aires: Comuna La Crujía Ediciones. ISBN 987-601-017-4, pág. 40.

⁸ Marques De Melo, J. (1996). “Identidades culturales latinoamericanas”. En MARQUES DE MELO, José (coord.). Tiempo de la comunicación global. São Paulo. Ed. IMES. pág. 35.

De esta manera, se entiende a la comunicación como interacción social, donde se establece una trama de sentidos que implican a todos los actores, sujetos tanto individuales como colectivos. De allí, Uranga entiende a este proceso como colectivo, en él se establecen claves de lecturas comunes, sentidos que van configurando los procedimientos para entender y entenderse, es decir, los modos interpretativos en el marco de una sociedad y cultura (*Uranga, 2007*). Es así que podemos ver cómo la sociedad se encuentra atravesada por la comunicación, aquella que se construye a partir de tramas de sentidos generados, negociados e intercambiados por las personas que la componen.

Es posible afirmar que la comunicación constituye a las sociedades, por lo que el análisis de sus prácticas sociales debe ser desde una óptica de la comunicación, siempre teniendo bien presente su complejidad. Si bien las prácticas sociales son aquellas que manifiestan las interacciones históricas de los sujetos sociales, a su vez pueden ser concebidas como *enunciaciones* que surgen de la cotidianeidad de los hombres y mujeres. Desde esta óptica comunicacional, podemos afirmar que estas “prácticas de enunciación”, como las entiende Jesús Martín Barbero, son construidas a partir de narraciones en conjunto con un desarrollo de habilidades y técnicas de expresión, donde exponen un discurso que es producto de una cultura e historia de vida de una comunidad particular. (*Barbero, 2002*).

Desde el punto anterior, podemos establecer ciertas relaciones con las definiciones de Marc y Picard en torno a las interacciones sociales como procesos de comunicación. Dentro del análisis de las mismas, se puede observar la intervención de los contextos en los cuales se inscriben. Para nuestro análisis en Sport Complements, entendemos que es de vital importancia tener presentes estas categorías para llevar adelante nuestro trabajo de campo y posterior análisis del mismo.

Marc y Picard plantean que si bien el contexto es el entorno de la interacción, constituye a su vez un campo social, donde se desarrollan un conjunto de sistemas simbólicos, estructuras y prácticas, siendo así un referente, un orden que posibilita los intercambios, aportando códigos indispensables para la comunicación como: la lengua, el sistema semiótico, el vestido y el conjunto de rituales que organizan las relaciones sociales. A su vez impone una serie de normas y reglas de conducta, que regulan la interacción y favorecen el intercambio, el equilibrio y la

reciprocidad. Los autores entienden que dentro de esta situación se van a desarrollar ciertos aspectos como: **el marco, la institución y los rituales**. Estos tres elementos, están siempre presentes, aportan información y datos para la realización de un diagnóstico.

En cuanto al marco, hablamos de la estructuración del tiempo y el espacio en el que se desarrolla la interacción. El marco espacio-temporal, configurado por la cultura, tiene un efecto estructurador sobre las relaciones sociales.

El espacio debe ser entendido desde la “proxemia”⁹, al ser una de las variables de la relación interpersonal sujeta a la situación comunicativa, como a los distintos tipos de espacios. A partir de allí, esta permite identificar ciertos aspectos de la comunicación tal como se producen dentro de la organización.

La relación de la proxemia con la comunicación puede ser observada desde dos puntos de vista: la distancia interpersonal y la disposición en el campo espacial. La primera hace referencia a normas sociales y está presente desde la idea de distancia psicológica y social que se establece entre las personas que forman parte, siendo una proyección simbólica de la misma. El comportamiento proxémico se puede considerar como el tipo de relación que se desea establecer entre las personas que participan de un encuentro. Esa distancia se puede producir por diversos factores: características de identidad, grado de simpatía o antipatía, características físicas de la pareja, o el status social de los interactuantes. Por su parte, tanto la disposición en el campo espacial como la accesibilidad visual encuentran un rol fundamental dentro del campo de la comunicación.

Desde la idea de proxemia, podemos hacer una distinción entre espacios privados y espacios públicos en dos niveles: en lugares y modos de conducta con los que se relaciona (algunas conductas se deben tener en público y otros que sólo se pueden tener en privado), y en territorios que se reivindica para un uso exclusivo (lo privado se hace íntimo).

Las actividades sociales se pueden diferenciar entre actividades públicas basadas en comportamientos bajo un control estrecho, y en actividades privadas en las que el control se relaja o disminuye. Con esta idea, las actividades están relacionadas con una “*región*”, un lugar

⁹ “Conjunto de observaciones y teorías que conciernen al uso que el hombre hace del espacio, como producto cultural específico” (Hall).

relativamente delimitado. Por un lado encontramos la región “anterior” donde se desarrolla la representación, con una imagen que se pretende que sea reconocida y retenida como la única legítima por el público; la comunicación está estructurada según reglas bastante estrictas. Y por otro lado encontramos la región “posterior” en relación con la representación dada, pero con la diferencia de que los individuos escapan de la atención del público. Aquí se descansa, se puede despojar del personaje que se presenta al público, están permitidos los comportamientos que el público no puede conocer y que no se pueden realizar más que en un lugar donde éste no es admitido. Algunos espacios pueden funcionar como regiones anteriores o posteriores; un mismo lugar puede pasar de un status a otro.

Otro aspecto es el tiempo, que se construye como un elemento natural y una estructura simbólica que se encarga de determinar el ritmo de vida individual como social, por lo que es una de las dimensiones esenciales de la relación del hombre con su entorno y semejantes. Se caracteriza por ser dinámico según las épocas, las civilizaciones y los grupos sociales. Además está compuesto de conceptos culturales y afectivos, siendo factible analizarlo a partir de las siguientes categorías:

- Tiempo y culturas:

Cada cultura logra percibirlo desde una perspectiva particular a partir de sus modos de producción, sus prácticas cotidianas, estilos de vida, valores y tradiciones heredadas. Por lo tanto, hay un impacto en las relaciones interpersonales sobre: el lugar donde se realizan las actividades diarias, el ritmo que se le imponen y su duración, periodicidad, etc.

- Tiempos sociales:

El tiempo de la interacción varía al interior de cada sociedad. En el momento en el que vivimos, siendo una sociedad moderna, la característica principal que se destaca es la fragmentación rígida del tiempo social, donde cada individuo tiene su propio ritmo, significado y modo de sociabilidad.

- Tiempos psicológicos:

No solamente hay que tener en cuenta el tiempo como factor objetivo (realidad social, física) y como una vivencia subjetiva en la interioridad; sino que también existe el tiempo psicológico con dos modalidades: los procesos primarios de los mecanismos inconscientes y los procesos secundarios como tiempo socializado manejado desde la consciencia.

En los procesos inconscientes, el tiempo es intangible, indecible, con sus propias características y ritmos, con su propia lógica. Escapa a la realidad y es un tiempo reversible en el cual se mezcla pasado y presente sin preocupación de la cronología.

“(...) el tiempo está impregnado de valores y de sentidos y constituye, como el espacio, una dimensión esencial de la comunicación”. (Marc y Picard, 1992).

Para el tiempo socializado vamos a referirnos por un lado a la “programación social” para hablar de intercambios interpersonales; dentro de la misma se encuentran los rituales y los pasatiempos. Los primeros son una serie de simples transacciones programadas por fuerzas sociales externas, que sirven para favorecer el contacto social. Mientras que los segundos se forman por transacciones ritualizadas a medias, dispuestas según un único núcleo material para estructurar un cierto lapso de tiempo. Por otro lado, la “programación individual” posee una finalidad específicamente psicológica, expuesta por medio de los juegos y la intimidad. Los juegos aportan una estructuración del tiempo y de relación que va más allá de los rituales y pasatiempos. En cambio, la intimidad es la respuesta más satisfactoria a la estructuración del tiempo, y puede significar aspectos muy positivos y enriquecedores.

Lo antes expuesto se materializa en la institución, por lo que la interacción social y la cultura no pueden ser entendidas si no se toma en cuenta el contexto institucional en el cual están englobadas. Por ello, surge la necesidad de analizar a la comunicación como un fenómeno institucional.

Marc y Picard afirman que la institución es: *“una forma fundamental de organización social, definida en un conjunto estructurado de valores, normas, roles, formas de conducta y de relación.”(Marc y Picard, 1992).* De esta manera podemos entender que cada una de las sociedades se construye a partir de un conjunto de instituciones que se encargan de regularla y organizarla en sus diversas facetas, por lo que no se encuentra ningún tipo de interacción social que esté por fuera de las instituciones. A su vez, estas instituciones se materializan en organizaciones, donde interactúan diversos elementos (individuos, grupos, tecnología) que desarrollan diversas actividades, obedeciendo a determinadas reglas.

Dentro de este contexto organizacional, analizamos la situación actual de la empresa desde tres ángulos:

- El de la comunicación, de su forma, de su contenido y de sus canales.
- El de los interactuantes, de sus roles y de sus status.
- El de las estrategias y relaciones de poder presentes en las interacciones.

Para abordar el ángulo de la comunicación, en las organizaciones podemos tomar la forma y el contenido de los mensajes y la manera en que circulan. La forma de las comunicaciones está basada en los mensajes codificados por los usos que les dan los miembros que interactúan y el status de cada uno de ellos determina la jerarquía de los intercambios.

A su vez, el contenido de las comunicaciones depende de la institución, es ella quien mediatiza las relaciones entre los individuos y el espacio. Allí se pueden observar diversas maneras en que circulan los mensajes inducidos por redes de comunicación, ya sea formales o informales. Estos aspectos serán desarrollados más adelante.

Los interactuantes, dentro de las organizaciones son los empleados que la conforman y se encuentran relacionados entre sí, con posiciones definidas según status y roles, que se manifiestan en el organigrama.

Se entiende por rol, al conjunto de conductas inscriptas en relaciones o interacciones particulares. Es decir, no podemos comprender este concepto por fuera de las relaciones interpersonales, ya que los mismos son las actitudes que un individuo adopta en respuesta a las actitudes de otros. Se trata de un modelo de conductas y actitudes que internalizan los individuos para poder orientarse en sus relaciones con los otros y con su entorno.

En las estrategias y relaciones de poder, cada individuo desarrolla su comportamiento o actitud según sus intereses, pero estos se encuentran delimitados por las normas y leyes que están presentes en la estructura institucional. Lo que se quiere explicar es que los actores, dentro de la interacción social, desarrollan estrategias interactivas, en una especie de juego establecido por la organización en el que las reglas y normas no son suficientes para conocerlo, por lo cual es necesario observar y analizar las conductas de los actores. Los intercambios que se establecen hacia el interior de una organización, pueden ser entendidos como relaciones de poder entre sus miembros, quienes poseen la capacidad de intervenir unos sobre otros. Es una relación de intercambio y de negociación. Este punto lo utilizaremos para ampliar nuestros análisis dentro del desarrollo del mapeo de actores.

“La interacción humana en una organización es la “afirmación” y actualización de una elección en un conjunto de posibles, y el cambio organizativo no puede venir más que de esta interacción misma”. (Marc y Picard, 1992).

Otro aspecto a analizar son los rituales. Los autores explican que las interacciones sociales pueden ser entendidas como escenas en las que los individuos son actores que interpretan papeles o personajes. Así se conforma un “encuentro social” donde se debe definir la situación, en la cual existen roles y representaciones de la acción, conformándose un consenso temporal necesario para determinar el rol que cada interactuante tendrá y el escenario en que se llevará a cabo la interacción. En aquel consenso, los individuos poseen cierta identidad definida y determinada por otros actores. A su vez, de esta noción nace el concepto de equipo, donde el comportamiento de cada individuo tiene en cuenta el de los otros actores frente al público.

Marc y Picard proponen diversos aspectos a tener en cuenta para analizar los rituales dentro del proceso de interacción:

- a) Cada actor busca dar una imagen valorizada de sí mismo, se pretende salvar o proteger la imagen de los interactuantes. Esta imagen puede ser encontrada en los modales y en la puesta en escena de sí mismo.
- b) Se busca permitir el contacto cuando se desea mutuamente. El acercamiento y la separación, la apertura y la clausura de la comunicación, las presentaciones y las despedidas, son momentos ritualizados.

El ritual introduce una serie de reglas y normas en los intercambios, sometiéndolos a principios de equilibrio. El actor que forma parte de la interacción debe estar comprometido con la misma, pues en ella la relación de intercambio implica que cada uno coopere en su relación y en su equilibrio.

La regla del intercambio es un principio de reciprocidad en el que los actores realizan un trueque de expresiones, consideraciones y servicios.

Para nuestro análisis nos basaremos en los siguientes rituales:

- Rituales de acceso: hacen referencia a los momentos delicados del acercamiento o alejamiento, de inicio o final de la comunicación. Están influenciados por el grado de acceso mutuo y por la relación de status y marcas de deferencia que de ahí se derivan.

- **Rituales de reparación:** se encargan de producir un cambio en aquellos actos que se piensan como ofensivos y transformarlos en aceptables. Se lo entiende como una actividad reparadora en las que el ofensor y el ofendido cooperan en un intercambio reparador.

A partir de entender el marco, las instituciones y los rituales, es posible establecer ciertas relaciones con lo que Uranga denomina “*situación de comunicación*”. La misma es vista como una unidad de análisis desde la comunicación para analizar las prácticas sociales. Este autor retoma a Prieto Castillo, al exponer que las situaciones de comunicación comprenden relaciones interpersonales, grupales o sociales, además de circunstancias políticas, culturales, económicas, el avance de la tecnologías, o de formas de enfrentar y resolver problemas (Castillo, 2004).

2. Aportes desde la comunicación institucional

Podemos observar cómo los procesos de comunicación nos atraviesan individual y colectivamente de manera transversal. Gracias a ello, los actores sociales configuran una trama de sentidos mediante intercambios y negociaciones, dando como resultado una producción de significaciones y percepciones.

Como plantean Marc y Picard, la comunicación está dispuesta en un campo social y precisa de su marco. Para desarrollar nuestro trabajo final nos centraremos en la comunicación institucional, retomando la apreciación que sobre ella elabora Pedro Avejera, quien la entiende como:

“El conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, incidir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta”. (Avejera, 1998)¹⁰.

De este modo, Avejera plantea cómo se desarrolla la comunicación hacia el interior y exterior de las organizaciones, determinada por un conjunto de valores y principios rectores que impulsan y determinan el accionar de sus miembros, con el fin de alcanzar sus objetivos e influir de este modo en sus públicos meta.

¹⁰ Avejera, P. (1988). “*Políticas Institucionales de Comunicación Educativa*”. Mimeo. ECI. UNC. p.2.

Si bien el autor se encarga de hacer una distinción entre comunicación interna y externa, para nuestra investigación entendemos que es pertinente centrarnos en la primera, es decir, los diversos procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se producen entre los miembros de una organización, donde se determinan estrategias para alcanzar los objetivos previamente determinados.

Hacia el interior de una organización podemos identificar una serie de actividades y procesos que predisponen su realidad, lo que de alguna manera va configurando su estructura cognitiva, como su modo de accionar. Para tener un conocimiento y análisis cabal de ella, Avejera se encargó de establecer categorías teórico-metodológicas. De allí, surgen conceptos en torno a la dinámica central de la institución como son los “*planos institucionales*”.

En nuestra investigación, trabajamos con los aspectos doctrinarios de la organización a partir de los modelos deseados de sociedad, institución y comunicación. También denominado como *marco doctrinario*: “es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo” (Avejera, 1988). Lo decidimos así, ya que nos permitirá identificar el modo de pensar de la Institución, cuál es su cosmovisión, como así también la de su entorno. Esto lo lograremos a partir de detectar sus creencias, ideas, ideología y formas de concebir el mundo, es decir su cultura institucional. No utilizaremos los demás aspectos definidos por Avejera, ya que retomaremos los aportes de Andrade Rodriguez de San Miguel para establecer análisis en torno a las manifestaciones culturales.

Además nos centraremos en las funciones específicas de comunicación institucional, las cuales serán explicadas junto con la noción de cultura. Optamos por esta selección ya que se adecúan al tema, problema y objeto de estudio, brindándonos información para poder desarrollar el diagnóstico de la comunicación interna.

Retomando el análisis de la comunicación interna desde la perspectiva de *Muriel y Rota*, entendemos que la misma consiste en la circulación de mensajes entre los componentes del sistema. Existen algunos elementos que al incidir sobre el mensaje, afectan directamente la comunicación institucional. El mensaje se puede definir como “la información que es percibida y a la que tanto la fuente como el receptor o los receptores le atribuyen un significado que es el

contenido esencial de este flujo”. (*Muriel y Rotta, 1985*). Para el análisis de los mensajes dentro de la organización, los nombramos como sistema de comunicación interno.

La circulación de los mensajes se da a partir de redes internas de comunicación, es decir, el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa. En las instituciones los mensajes pueden ir a través de dos tipos de redes de comunicación: formales e informales.

Las **redes formales** son aquellas señaladas en el organigrama de la institución, funcionando como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma. En el organigrama se señala la ubicación jerárquica de los componentes y la forma en que se espera que se interrelacionen entre sí. Las líneas que los unen señalan la manera en que los mensajes fluyen hacia el interior de la institución. Las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién la continúa.

Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas, obedeciendo afinidades personales, se dice que fluye a través de una **red informal**. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas. La institución puede tener bien definidas la jerarquía y las funciones así como los procedimientos, instrucciones y flujo de comunicación, pudiendo exigir su seguimiento de manera estricta o no pedirlo en lo absoluto. Para satisfacer las necesidades y exigencias personales no explícitas de manera formal y acortar la brecha, los individuos crean las redes informales de comunicación.

Con esta idea, dentro de las organizaciones es prioritario distinguir los diversos canales de comunicación que se utilizan. Brandolini y González Frígoli (*2008*) establecieron una distinción entre los canales de comunicación tradicionales y tecnológicos. Los tradicionales, se desarrollan en soporte papel o verbal y son recomendables de utilizar a medida que la información se complejiza o reviste cierta formalidad. Por su parte, los tecnológicos utilizan soportes digitales y permiten mayor bidireccionalidad, disminuyendo las distancias que existen entre los estratos jerárquicos de la organización.

Brandolini y González Frígoli definen estos canales de la siguiente manera:

- **Cara a cara**: es uno de los recursos fundamentales y primordiales, debe priorizarse por sobre otros canales. Posibilita la escucha y observar las expresiones corporales.

- House organ: corresponde a publicaciones institucionales que tratan temáticas relacionadas a la organización (noticias sobre ella, actividades, novedades o secciones de entretenimiento). Permite identificar a los empleados dentro de la empresa y difundir los perfiles que se buscan en los equipos de trabajo. Su objetivo primordial es construir una imagen corporativa y brindar información a los miembros de la organización.
- Cartelera: son paneles que se colocan en lugares estratégicos para los empleados (e.g. comedores, baños o ámbitos que se comparten en común), que permiten difundir información de la organización y de gestión (e.g. normativas institucionales). Se brindan comunicados de manera permanente, con alta periodicidad y fácil acceso, acompañados por diseños que agilicen su lectura (tipografías grandes y colores claros), procurando no obstaculizar el tránsito de los empleados.
- E-mails /Agenda electrónica: es un sistema de respuesta inmediata que posibilita tanto enviar como recibir información a distintos destinatarios individual como colectivamente por medio de una lista de correos. Se lo debe entender como un canal de comunicación y no de difusión, permite ahorrar tiempo y agilizar las gestiones.
- Newsletters: son aquellas publicaciones electrónicas distribuidas segmentadamente según el público que se desee alcanzar, vía e-mail de manera periódica.
- Intranet: es una red privada de computadoras que se conectan entre sí, ocupando una tecnología similar a internet, pero su acceso solo es permitido a los empleados de la organización. Su objetivo es agilizar y apoyar el trabajo diario de los mismos en sus procesos internos, aceitando la comunicación entre ellos, para que accedan a la información de manera simplificada, aumentando el sentimiento de pertenencia.

WhatsApp es otro canal a tener presente. Esta aplicación gratuita ofrece mensajería, llamadas y videollamadas de manera simple, segura y confiable. Posibilita chats entre sus usuarios por medio de grupos donde se comparten mensajes, fotos, videos, audios y documentos. Es posible acceder a la aplicación desde múltiples dispositivos gracias a WhatsApp Web.¹¹

La utilización de esta aplicación supone una acción directa y efectiva. Debe ser empleada de manera cautelosa, evitando saturar a los empleados con información innecesaria y solo

¹¹ Información consultada en WhatsApp (<https://www.whatsapp.com/features/>). Recuperado el día 8 de junio del 2020.

brindar aquella que sea urgente. Deben ser mensajes cortos que concentren la información de la mejor forma posible, determinando de manera correcta qué es lo que se pretende comunicar.

Los canales recién nombrados son los que permiten la difusión de los mensajes. Estos pueden relacionarse con la categorización de Muriel y Rota, es decir, los **canales mediatizados** que requieren de tecnología para la producción del mensaje, donde el contacto con el receptor es realizado mediante un vehículo físico externo; y los **canales directos**, que hacen referencia a la capacidad y habilidad de cada actor social para comunicarse con los demás.

Los mensajes pueden ser clasificados de distintas maneras: en primer lugar encontramos los mensajes de **producción**, los cuales buscan motivar la realización de un trabajo según los productos y servicios de la institución. Estos pueden ser dirigidos al personal en torno a cómo debe realizar su trabajo, como también pueden estar referidos a actividades de capacitación, al establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

Luego, encontramos los mensajes de **mantenimiento**, que hacen referencia a la coordinación interna del sistema desde órdenes y controles no relacionados con productos o servicios. Entre ellos hallamos felicitaciones de los jefes hacia los subordinados por las actividades concretadas, charlas o actividades informales. Por último ubicamos los mensajes de **innovación**, que definen nuevas alternativas de conducta y no alteran la estructura institucional sino que permiten hacerla flexible para facilitar la aceptación del cambio.

Las producciones de sentido que circulan en una organización, a través de las redes y canales, se encuentran atravesadas por la *cultura*, es decir, *“el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”* (Andrade Rodríguez de San Miguel, 1995). A su vez, Andrade expone la noción de *sistema cultural* como un conjunto de valores y creencias que son compartidas por los actores que la componen y por las múltiples manifestaciones que tienen.

Por un lado, las **creencias** son proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización, independientemente de su validez objetiva. Se encuentran en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo. Por otro lado, los **valores** son los ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente, y que influyen en el comportamiento cotidiano.

Estos hacen referencia a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros para determinar las conductas.

Estos dos elementos se reflejan en las denominadas “manifestaciones culturales”, definidas por el autor como las expresiones o productos de un sistema cultural. Se clasifican en:

- Manifestaciones conceptual-simbólicas: son las maneras con las que se pretende explicar o representar al hombre, al mundo, a lo suprasensible y las relaciones entre ellos. Hablamos de la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión.
- Manifestaciones conductuales: son las pautas de comportamiento y de interacción de los individuos. Observadas en:
 - El *lenguaje*, es decir, las palabras, expresiones, modismos, que se utilizan ya sea de forma escrita u oral dentro de una organización, proporcionándole su propio lenguaje o modelo para desarrollar sus actividades.
 - El *comportamiento no verbal*, entendido como una de las manifestaciones que más información nos aportan a partir del uso del espacio por los interactuantes, siendo rico en significados. Al responder a comportamientos inconscientes permiten tener una visualización mayor de su cultura oculta, y podemos inferir creencias y valores que se conjugan dentro de la organización. Dentro de ellos se encuentran los rituales, con un valor simbólico mayor y carácter ceremonial permitiendo establecer una guía del comportamiento esperado dentro de la vida corporativa.
 - Y las *formas de interacción*, comprendidas por aquellas reglas implícitas que brindan la clave comunicativa en cada situación de interrelación, es decir, son el conjunto de comportamientos esperados en cada situación, teniendo en cuenta: el tiempo, espacio y el papel que cumple cada integrante.
- Manifestaciones estructurales: son las que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen: el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social. Aplicadas a la organización las encontramos en: las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno, y la estructura de poder (liderazgo formal e informal).
- Manifestaciones materiales: entre ellas se encuentran los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar. Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo que posee la organización.

Lo antes expuesto, denota que los conceptos de manifestaciones culturales, creencias y valores, se encuentran dentro de las organizaciones, y que esto les permite constituirse en sistemas culturales.

Al ser la comunicación interna nuestro objeto de estudio, entendemos que la cultura influye las pautas de comunicación, ya que ambas se encuentran relacionadas entre sí. La primera afecta a las segundas, y así determina su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección. Con esta idea, según Edward Hall¹², podemos comprender la factibilidad en la configuración de una cultura fuerte, es decir, aquella donde los valores y creencias son conocidos y compartidos por sus miembros y orientan su accionar. En ella, cada una de las personas sabe lo que debe hacer, por lo que la comunicación formal se reduce a lo indispensable.

Esto denota que no existe organización sin cultura. Puede presentarse de distintas maneras, ya sea débil, fuerte, manifiesta o encubierta, productiva o no para el logro de los objetivos de la organización, pero siempre está, otorgando identidad a sus integrantes.

En base a lo antes expuesto, podemos establecer ciertas relaciones con los planos institucionales de Pedro Avejera, es decir, aquellas agrupaciones significativas de diferentes aspectos competentes a la vida institucional. Según el autor pueden estar inconexos, dispersos o contradecirse entre sí. Para nuestro trabajo final nos abocaremos a los aspectos doctrinarios de SportCom.

Avejera comprende que en base a las creencias y valores se generan pautas de comportamiento, formas de relacionarse y maneras de presentarse institucionalmente, correspondientes a los aspectos doctrinarios de una organización. Para nuestro análisis nos basaremos en las siguientes construcciones ubicadas dentro de los aspectos doctrinarios, como son:

- a) *El modelo deseado de institución*: hace referencia al lugar donde se quiere llegar como organización según los valores, creencias, principios, objetivos que se determinen. Está constituido por los ideales, el deber ser, sus objetivos, los cuales orientan su trabajo.

¹² Hall, Edward T. (1978). “*Más allá de la cultura*”, Gustavo Gili, Barcelona, p. 82.

- b) *El modelo deseado de comunicación*: son las concepciones establecidas en torno a la comunicación, es decir, qué valores y creencias le adjudica esa organización, o qué características y elementos le atribuyen y permiten reconocerla.

Con los modelos mencionados anteriormente, podemos conocer y analizar la “*conciencia institucional*”, dado que los mismos funcionan como indicadores que permiten recolectar información sobre el perfil doctrinario.

Además, retomaremos su modelo deseado de sociedad, es decir, cómo debe ser la sociedad en la que a la organización le gustaría vivir y a la cual contribuyen con su acción diaria. Cabe aclarar que la misma siempre se expresa de forma generalizada y no se puede obtener un modelo acabado de ella. Este último punto lo tendremos presente para contextualizar y comprender mejor a la organización, mientras que los modelos de institución y comunicación serán retomados en el análisis prospectivo.

Las prácticas de comunicación institucional se clasifican según el grado de especificidad que poseen en torno a la comunicación. Están mutuamente relacionadas y se complementan en su ejercicio institucional. Como expusimos anteriormente, nos centraremos en las siguientes funciones específicas: establecimiento de políticas, investigación, planificación, producción, emisión/distribución y evaluación, ya que su ejecución es indispensable para la gestión de la comunicación y se adecúan a nuestro tema y problema de investigación. Las mismas serán clasificadas a continuación:

Establecimiento de políticas: cumple la función de desarrollar un conjunto de normas y principios, a partir de los valores establecidos en la ideología y doctrina institucional, para que las estructuras organizativas posean comportamientos de comunicación educativa adecuados a los objetivos institucionales.

Investigación: es el proceso mediante el cual se recolecta, analiza y acumula información sobre diferentes situaciones de la matriz social, de la población meta, de la institución y de los procesos de comunicación educativa que se desarrollan entre sus diversos actores sociales. Esto debe producirse de manera permanente, válida y confiable para construir una conciencia clara y suficiente respecto de los principales problemas, como de sus alternativas.

Planificación: tiene por objetivo anticiparse y brindar, de manera sistemática y totalizadora, el accionar articulado de los distintos componentes, etapas, agentes y recursos dentro de los procesos establecidos de comunicación educativa institucional, para lograr que los servicios previstos sean accesibles, oportunos y efectivos. Lo que se busca es elaborar planes, programas y proyectos de manera científica, siguiendo los pasos que la planificación requiere. De cumplirse esta función, se lograría prevenir muchos problemas comunicativos de fácil reconocimiento.

Producción: luego de la planificación resulta necesario elaborar mensajes, plasmados en productos (notas, memos, etc.) y actividades de comunicación (reuniones, asambleas, etc.) según los medios de comunicación educativa disponibles. Deben ser elaborados en congruencia con la política comunicacional establecida, los objetivos de la institución, los datos obtenidos de la investigación, con las capacidades disponibles de la administración y los recursos con los que se dispone para la producción en comunicación.

Emisión-distribución: se debe cerciorar el acceso de la población meta a los medios y mensajes de la organización, dentro de marcos geográfico-espaciales y de oportunidades temporal-ocupacional, siempre en congruencia con la modalidad de comunicación educativa que se trate.

Evaluación: por último tendremos presente este concepto, el cual supone la recopilación sistemática de información a lo largo de la ejecución de las actividades y tareas de comunicación educativa institucional, para lograr inferir el modo y grado de cumplimiento del plan correspondiente, teniendo presente las previsiones de eficacia y eficiencia establecidas en la planificación. Se debe planificar de modo sistemático y totalizador el comportamiento articulado de los componentes, etapas, agentes y recursos del proceso, como la modalidad de evaluación, que puede ser total o parcial (de sólo unas etapas). Las técnicas e instrumentos suelen ser la encuesta, entrevista, análisis documental y observación. Se debe registrar, ordenar, analizar y almacenar la información de los componentes del proceso.

3. Prospectiva estratégica desde la comunicación

Entendemos que la cultura es uno de los puntos centrales a observar hacia el interior de la organización. El tener una noción clara de cuáles son los valores y creencias que la rigen nos

permite establecer relaciones con sus sueños, anhelos y deseos, es decir aquellos lugares hacia dónde pretenden llegar o su futuro deseado, o por el contrario lograr reconocer si los elementos que constituyen a la cultura organizacional se contradicen con las acciones que se establecen para lograr el futuro deseado de la organización. Podemos estudiar todo este mundo de significaciones a partir de la “*Prospectiva estratégica desde la comunicación*” (Uranga, 2008) como herramienta que guía nuestro modo de operar y análisis en nuestro trabajo final.

La “*Prospectiva Estratégica*”, se encarga de utilizar el futuro como punto de partida para establecer nuestros sueños y deseos y así impulsar nuestro accionar. Para entenderla nos centraremos en la definición de Francisco Mojica, quien expone que la prospectiva es: “primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable” (Mojica, 2005, como se citó en Uranga, 2008)¹³. De esta manera, los actores sociales son capaces de establecer con mayor claridad, de manera más compleja y enriquecedora un reconocimiento de aquellos elementos presentes y ausentes que son necesarios para alcanzar ese futuro deseado, lo cual no sería posible únicamente con un análisis retrospectivo o solo con el presente actual.

Entendemos a la prospectiva estratégica desde la comunicación, ya que partimos de la certeza, como expone Washington Uranga, de que “todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación. Esto significa también que la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales, actuando de manera complementaria con otros campos y disciplinas de las ciencias sociales. Lo comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de los procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación”. (Uranga, 2008).

Uranga hace referencia a la necesidad de pensar la prospectiva desde el carácter colectivo que debe asumir, es decir, precisa superar cualquier momento individual en búsqueda de la acción común entre los actores sociales, incorporando intereses, nociones y concepciones colectivas encaminadas hacia el bien común en el espacio público.

¹³ Uranga, Washington. (2008). “*Prospectiva estratégica desde la comunicación. En Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. En Prospectiva estratégica desde la comunicación.*” Buenos Aires.

La prospectiva nos permite considerar al futuro como algo abierto y múltiple mirado desde la situación presente, aquello que queda por realizar, por construir. En este sentido, la prospectiva aparece como una idea de enfoque y actitud para la acción, brindando un marco de posibilidades para que se desarrolle la acción transformadora que busca modificar las situaciones, de la manera más precisa, adecuada y acertada; tomando como punto de partida a los imaginarios y deseos de los actores.

Este futuro del que venimos hablando no se compone de actores individuales, sino de “**actores sociales**”, es decir el sujeto colectivo. Definimos a los actores sociales como “*grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer*” (Mujica, 2005)¹⁴. Ellos presentan modificaciones a medida que interactúan en los procesos sociales. No es posible caracterizarlos de una manera única y definitiva, ya que existen diversos factores que influyen sus formas de ser y actuar. Es posible establecer patrones de comportamiento a partir de marcos interpretativos, como de la toma de posición en la resolución de conflictos y problemas.

En relación con ello, Robirosa plantea que el actor social es ese otro con que nos topamos en una interacción, puede ser un individuo, grupo, organización o institución de cualquier tipo (Robirosa, 1998). Lo caracterizan sus papeles, roles o intereses dentro de un escenario particular. Si bien presentan una gran cantidad de diferencias como: percepciones, cultura, racionalidades, recursos, entendemos que las más importantes o sobresalientes para nuestra investigación son:

- Intereses, objetivos, valores: conforman series de vectores que poseen los individuos y que entran en juego dentro de las interacciones sociales. Es primordial que los sujetos logren intercambiar información sobre ellos para la elaboración del consenso, para que sus vectores estén cada vez más cerca, compartiendo campos crecientes de información, valores, intereses y objetivos.
- Poder: lo aportado por cada actor es su base de poder. Cuanto más imprescindible es un actor social en el escenario y lo que aporta a él, mayor será su poder latente en la interacción.

¹⁴ Uranga, Washington. (2008). “*Prospectiva estratégica desde la comunicación. En Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. En Prospectiva estratégica desde la comunicación.*” Buenos Aires.

Medimos el poder respectos de dos grados:

- Grado de centralidad: la centralidad es muy alta si el aporte específico es indispensable y no puede ser sustituido por ningún otro. Por el contrario, cuando el aporte es sustituible su nivel de centralidad será menor y si se trata de un aporte omitible su grado de centralidad será mínimo.
- Grado de concentración del control: el recurso puede ser controlado por un solo actor, que ejerce el monopolio. El control está disperso cuando los materiales se dan entre muchas empresas y ninguna de ellas es imprescindible.

La participación es una falacia si no se toman en cuenta las diferencias de poder. Este obstáculo se puede resolver mediante estrategias y metodologías adecuadas.

Uranga considera a los actores sociales como agentes que representan intereses colectivos, por lo cual no debemos confundir el individuo que representa estos intereses con el carácter del actor social. Sobre esto Uranga afirma que: “es preciso establecer también los intereses que cada uno de los actores tienen en esa situación particular, el poder que ponen en juego y, en consecuencia, la voluntad y la capacidad que cada uno de ellos tienen tanto en función de los objetivos construidos colectivamente como de acercar estos a las propias imágenes de futuro”. (*Uranga, 2008*).

Los actores sociales se encuentran en el interior de la organización como públicos internos que desarrollan sus sistemas de comunicación; para desarrollar esta temática decidimos retomar las nociones de Muriel y Rota.

Las autoras definen los **públicos internos** como todas aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución y forman parte del sistema a manera de componentes individuales de la estructura. Representan a la institución frente a su medio ambiente y se ubican en el interior de la institución.

Hay dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes pero para efectos prácticos se los considera de manera separada.

Los directivos deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos. Su influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y los empleados

son los demás componentes individuales del sistema, quienes realizan concretamente el trabajo determinado por los directivos.

El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua entre ellos es muy alto. Esta fuerte interdependencia entre el sistema institucional y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos.

Esta labor de coordinación corresponde al sistema de comunicación institucional, entendido como un subsistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos. También se necesita de información referente a los objetivos que la organización y sus públicos persiguen al vincularse entre sí para determinar expectativas de ambos con respecto a la relación que se establece entre las partes. La efectividad entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria.

La comunicación institucional con los públicos

Para comenzar, es importante establecer buenas relaciones entre el comunicador institucional y los directivos, ya que son ellos quienes elaboran las políticas generales de la institución y afectan a los públicos por medio de todas sus decisiones y acciones. Es recomendable que esta relación permita la retroalimentación entre ellos, ya que el comunicador actúa como intermediario detectando actitudes, reacciones y/o problemas ambientales que dificulten la armonización de intereses entre los públicos y los directivos de la institución.

Los intercambios pueden darse a través de la interpretación y comunicación a los directivos de los distintos problemas, necesidades, expectativas o relaciones actuales y potenciales de los diversos públicos de la institución, obtenidos por el sistema de comunicación institucional.

Entre los empleados y la organización, se deben establecer imágenes de cordialidad y confianza, para generar relaciones satisfactorias de trabajo entre ambos. Estas últimas se derivan de dos dimensiones: la certidumbre y el apoyo. La certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resultan importantes en una situación determinada.

Mientras que el apoyo no sólo implica sentirse un componente valioso del sistema sino también percibir que se logra la satisfacción general de sus necesidades.

Ambas dimensiones marcan la calidad de la relación entre la institución y sus empleados, partiendo de la importancia de una comunicación efectiva y una alta eficiencia de los empleados, para ello es evidente la necesidad de propiciar la creación y mantenimiento de una relación satisfactoria entre la institución y sus empleados.

Al determinar la composición del público interno, es preciso establecer y delimitar sus acciones y objetivos de participación. Gracias al “mapeo de actores”, podemos desarrollar una imagen de la realidad social con la que se trabaja, tomando en cuenta su complejidad, para luego crear estrategias de intervención. Para Pozo Solis, el mapeo de actores posibilita identificar quienes son los actores claves que intervienen en las iniciativas, proyectos o programas, como así también analizar sus intereses y la importancia de su accionar sobre los resultados de la intervención.

El mapeo de actores posibilita representar la realidad social en la que se intervendrá, diseñando estrategias de intervención adecuadas a ella. Además permite conocer las alianzas, conflictos y portavoces autorizados, lo que posibilita seleccionar mejor los actores a quienes nos debemos dirigir en un momento determinado.

Su proceso metodológico consta de seis pasos:

1. Propuesta inicial de clasificación de actores.
2. Identificación de funciones y roles de cada actor.
3. Análisis de los actores.
4. Elaboración de la Matriz de Mapa de actores.
5. Reconocimiento de las relaciones sociales.
6. Reconocimiento de las redes sociales existentes.

4. Diagnóstico desde la comunicación

Para estructurar y desarrollar un proceso metodológico que presente los elementos arriba mencionados, decidimos utilizar como venimos exponiendo la Prospectiva Estratégica. Gracias a ella podremos establecer una relación entre teoría, método y datos a partir de la producción de conocimiento de todos los actores participantes.

“Gestionar procesos comunicacionales” es un modo de investigación expuesto por Uranga, basado en el desarrollo de acciones y procedimientos en pos de generar cambios y alcanzar imágenes de futuro construidas y determinadas por los miembros de una organización. Este complejo proceso está constituido por cuatro fases:

- Diagnóstico desde la comunicación.
- Planificación desde la comunicación.
- Ejecución.
- Evaluación.

Es importante destacar que no es un proceso lineal de investigación, sino una suerte de “espiral”, como lo nombra el autor, que transita del todo a las partes y de las partes al todo ya que se trata de conocimientos de actores y prácticas sociales. Por cuestiones de tiempo, factibilidad y recursos, nosotras sólo realizamos la primera fase: el diagnóstico desde la comunicación.

Esta gestión posibilita trazar un rumbo de acciones ordenadas en medio de dificultades, conflictos, resistencias o de la imprevisibilidad de los acontecimientos sociales, para así arribar al futuro deseado pretendido por la organización.

Lo que se busca es que esto se realice de manera colectiva, a partir del resultado de una construcción y responsabilidad conformada en la toma de decisiones, y no solamente en la suma de las individualidades, teniendo como eje central la participación de los actores sociales. Cada actor está presente desde su propia individualidad y subjetividad, pero el resultado se mide a través del intercambio creativo y el producto enriquecedor de consensos y disensos.

Un aspecto importante a tener en cuenta sobre la gestión, es que cada sujeto, comprendido como actor social, logre tomar sus propias decisiones según sus satisfacciones y realizaciones personales, conjuntamente con las relaciones que establece con los demás actores que se encuentran dentro del escenario cotidiano. Todas las decisiones que se elijan tienen efectos en el plano social e institucional como así también en el plano personal; gestionar la propia existencia es inseparable de la gestión social y de las organizaciones.

Tanto lo individual y lo colectivo, como lo individual y lo social influyen y condicionan a la gestión, que está totalmente ligada a los seres humanos con sus perspectivas que se entrecruzan y se relacionan con la complejidad de los escenarios y las organizaciones.

Este proceso prospectivo de gestión se basa en el conocimiento de actores sociales y prácticas sociales, como así también de la toma de acciones para modificarlas. A lo largo del proceso, surgen cambios en la metodología de trabajo, la cual es una construcción difícil de ser descripta en toda su complejidad y diversidad.

“El diagnóstico dinámico desde la comunicación” (Uranga, 2008) es el momento de discernir los diversos componentes comunicacionales de una situación específica. Tiene la función de ser una mirada que le permite a los distintos actores establecer diferencias y regularidades, reconocer la trama compleja de relaciones, la forma en cómo los actores se constituyen comunicacionalmente, y las características propias de cada situación. No es posible comprender las prácticas sociales sin tener una lectura específica de ellas desde la comunicación.

*“En prospectiva, el diagnóstico está directamente relacionado con la puesta en evidencia de **imágenes de futuro** que están presentes en las prácticas, imaginarios y construcciones discursivas de los actores sociales”.* (Uranga, 2008).

El diagnóstico comprende dos grandes etapas. En primer lugar, nos encontramos con el *Acercamiento Inicial*, en el que hay una descripción introductoria del ámbito de trabajo, temático y/o territorial, que es objeto del análisis.

El desarrollo consiste en los siguientes pasos:

- Reconocimiento del ámbito de trabajo

Se realiza una primera descripción de los actores con su perfil, actividades, intereses y motivaciones, recursos de comunicación, destinatarios de sus acciones, y contextos de intervención. Este es el momento de definir, con la mayor precisión posible, la viabilidad (condiciones políticas) y la factibilidad (condiciones materiales) de implementar la planificación. Para esta actividad, se pueden utilizar entrevistas en profundidad, historias de vida, observación, análisis de productos comunicacionales.

- Primera aproximación al marco conceptual

Se determinan las categorías analíticas que ayuden a comprender el punto anterior desde los temas que aborda en sus múltiples relaciones y contextos de intervención. Se trata de realizar una primera aproximación relacionando el tema y la problemática central, y se comienza a definir las variables. Dentro de estas, debemos destacar la “variables clave” que según Mojica (Mojica, 2005, como se citó en Uranga, 2008) definen preponderantemente el tema que está estudiando.

- Mapeo de actores

Tiene la función de identificar y caracterizar la diversidad de actores sociales, para conocer sus intereses, su situación, vínculos sociales e interrelaciones en relación al tema. Se asocia al acceso a la información relevante, protagonismo en el tema, grados de involucramiento e incidencia en la definición de políticas. Ayuda al reconocimiento de tensiones, conflictos y alianzas, y brinda elementos para comprender los procesos de relación.

El criterio para identificarlos se da a partir de la diferenciación y particularización en relación con los demás; se diferencian por: percepciones, cultura, intereses/objetivos/valores, racionalidad y racionalidades, recursos y capacidades, y lo aportado por cada actor.

Del primer contacto con los actores desde una actitud prospectiva surgen o deberían aparecer las primeras aproximaciones de las **imágenes de futuro**. Pueden estar presentes en las manifestaciones explícitas sobre el futuro (sueños, aspiraciones) como también en las expresiones de necesidad o demanda.

- Propuesta de trabajo

Es una herramienta necesaria, a modo de plan de trabajo, donde deben estar explicitados los propósitos del proceso de diagnóstico, establecido como una forma de producción de conocimiento con voluntad de transformación.

En segundo lugar, se realiza un *Análisis Prospectivo*, que cuenta con los siguientes pasos:

- Construcción de las imágenes de futuro

A partir de ahora, se culmina con el acercamiento porque se empieza a debatir, intercambiar y negociar sobre los sueños y deseos de cada uno de los actores, hasta lograr llegar a las imágenes consensuadas.

Uranga define a las imágenes de futuro como “*descripciones de una situación deseada en el futuro, es una narración que incluye además el relato de los acontecimientos necesarios para llegar hasta ella, denominados **guiones de futurición** entendidos como los acontecimientos necesarios entre el futuro y el presente*” (Uranga, 2008). Se narra en tiempo presente para brindarle más fuerza y sentido, como si estuviera sucediendo en ese mismo momento.

Tanto las imágenes como los guiones tienen que permitir identificar: cambios que deben darse en el ámbito y en su contexto y en los actores participantes; actores que son corresponsables de los cambios deseados; y conceptos y posicionamientos políticos-ideológicos.

- Análisis comunicacional de las prácticas

Se parte de las imágenes de futuro para regresar al reconocimiento de las situaciones de comunicación y sus contextos actuales, en donde se toman en cuenta los actores que participan de las situaciones, las interpretaciones que ellos poseen, el relevamiento de los indicios, la comprensión y valoración de los mismos. Con toda esta información, se puede comprender la trama de la comunicación que está presente.

No existe un único método para el análisis, pero Uranga nos propone trabajar con situaciones de comunicación tomadas como unidad de análisis, constituidas como ejes de lectura que sirven para reunir elementos dispersos y brindarles coherencia. Cada una de estas situaciones está compuesta por imágenes de futuro, brechas y guiones de futurición, además de una realidad presente y antecedentes para ser incluidos. “*Una situación de comunicación no es en sí misma, no se agota sobre sí misma. Una situación de comunicación es **en un contexto** y **en un proceso***”. (Uranga, 2008).

Se incluyen los medios de comunicación y la manera que implementa la organización para acercarse a sus interlocutores. Una situación es la imagen de la organización y los modos institucionales en los cuales se construye esa imagen.

En toda situación nos encontramos con características que son el resultado de la interacción de los actores que la componen y que experimentan conflictos y alianzas. Es necesario comprender la construcción de consensos como un proceso, en el que nos preocupa la interpretación que cada actor le da a esa realidad y/o acontecimiento.

Todos los elementos que mencionamos, junto con las variables y el marco conceptual, nos dan la posibilidad de realizar el **análisis de las brechas**. Las mismas, se obtienen a partir de las imágenes de futuro y el análisis comunicacional actual; se las puede considerar como desafíos para la acción transformadora. Uranga las define como la distancia entre la situación dada y aquella a la que se quiere llegar, considerada como óptima y posible.

Una vez desarrollados estos pasos, debemos encontrar las **causas** para tener una idea más clara de los factores que generan la brecha entre la situación deseada y el presente. En la investigación van a aparecer muchas causas, entonces se deben identificar y nuclear las que son más significativas respecto a la producción de problemas detectados, y que se quieren resolver. Inmediatamente se deben construir los **nudos críticos** que también ayudan al análisis de las brechas y construcción de escenarios.

Los nudos se definen como las cuestiones que aparecen de forma repetitiva, y poseen una función determinante para con las brechas. Muchas veces, pueden ser causas comunes de otras situaciones problemáticas. Son necesarios para no malgastar recursos humanos y económicos en acciones que sólo servirán para solucionar problemas superficiales en el lugar donde estamos investigando.

Otros aspectos presentes en las brechas son los **signos portadores de futuro y factores inerciales**. Los primeros son manifestaciones que suceden en el presente, que adelantan cambios que se pueden producir en el futuro; son elementos que se caracterizan por la anticipación, que con las imágenes de futuro, se pueden descubrir en el presente. En cambio, los factores inerciales pueden ser considerados como obstáculos o impedimentos que no permiten avanzar hacia el futuro deseado e imaginado.

Al finalizar la descripción y análisis de todos los elementos y aspectos que mencionamos dentro de este capítulo, realizamos lo que Uranga define como “**líneas de acción**” o reflexiones finales. Esas líneas “son respuestas a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos” (Uranga, 2008). Son contestaciones que se caracterizan por mostrar la brecha entre la situación actual diagnosticada y el futuro deseado.

Al trabajar sobre los nudos críticos, la modificación que se producirá a partir de ellos trae consigo procesos de transformación en la gestión organizacional. Las líneas son orientaciones de

carácter general y poseen la voluntad de trabajar sobre aquellos niveles o aspectos de la organización que se crean necesarios; y al mismo tiempo orientan y brindan las herramientas para la formulación y creación de los escenarios de intervención.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO



Definición del tipo de estudio

Orientamos el presente proyecto de investigación como un tipo de estudio descriptivo, debido a que indagamos en torno a la información de comunicación interna en la empresa SportCom. Realizamos un diagnóstico de la realidad para tener una mirada precisa de nuestros interrogantes, conocer las variables que están presentes, definir con precisión quiénes serán medidos, como así también las técnicas necesarias y válidas para llevarlo a cabo.

Lo que buscamos es identificar las propiedades de nuestro objeto de estudio, con sus significados, funciones, frecuencias y variaciones, en relación a tiempos, lugares y actores sociales determinados (*M. Landa, 1999*); partiendo desde el futuro deseado.

Diseño de la investigación

Desarrollamos una “investigación empírica” (*P. Demo, 1975*) ya que analizamos la realidad organizacional de la empresa SportCom desde la mirada de la Comunicación Institucional; tomando como eje las nociones de Uranga sobre la Prospectiva y las diferentes características que presenta.

La estrategia general adoptada por nosotras para responder las problemáticas planteadas puede denominarse como “campo”, debido a que recogemos datos directamente de los actores investigados o de la realidad donde se llevan adelante los hechos de mayor relevancia para nuestra investigación (datos primarios). También es del tipo “documental”, ya que llevamos adelante la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de los distintos datos obtenidos y recolectados a partir de las distintas fuentes documentales: impresas y electrónicas (datos secundarios). A partir de esto, presentamos reflexiones finales sobre lo diagnosticado y brindamos algunas líneas de acción para la organización.

Universo de análisis

La empresa de comercialización de artículos SportCom de la ciudad de Córdoba.

Unidades de análisis

El público interno de la sede central de SportCom en Córdoba Capital durante el año 2020.

Muestra

Es el jefe de área de: Comercio Exterior, Comercial, Logística, Control de Gestión y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Tecnología; y Proyectos. Además estableceremos reuniones con el dueño.

Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que utilizamos es la “observación no participante”, a partir de la cual establecemos un primer contacto con la organización. De esta manera podemos obtener conocimientos básicos sobre aspectos fundamentales que conforman a SportCom, desde una óptica externa y ajena a la situación (Ulla, 2012). Estos datos sirven de guía para detectar categorías que estudiaremos y analizaremos.

Al ser “no estructurada” (Massonat, 1989), esa observación nos permite recolectar datos cualitativos e insertarnos de cierta manera dentro de la organización, aclimatándonos con los miembros y operarios de la misma, pudiendo analizar diversos aspectos de manera más genuina y general, similar al modo en que se desarrollarían en su devenir cotidiano. Esto se implementó en las diferentes visitas a la organización las veces que nos fueron permitidas.

En segundas instancias, implementamos una serie de entrevistas para obtener información de manera exhaustiva. Utilizamos “entrevistas semi estructuradas” (Ortúzar, 2012) en las que realizamos preguntas abiertas posibilitando a nuestros interlocutores responder con total flexibilidad y libertad, dando lugar a sus propias categorías y modos de expresión particular.

Al momento de recabar información pertinente para el diagnóstico, llevamos adelante entrevistas con María José Gordillo, encargada del área de Recursos Humanos, quien fue nuestro contacto dentro de la organización. Estas entrevistas fueron complementadas con otras dirigidas a los mandos medios de cada área con el fin de reforzar los datos obtenidos y comenzar a tener categorías para el diagnóstico.

Luego de ello, realizamos entrevistas a jefes de las áreas: Dirección, Recursos Humanos, Comercio Exterior, Control de Gestión y Finanzas, Comercial, Logística, Sistemas, Compras y Proyectos; según las categorías que conformamos y que aparecieron en las reuniones anteriores. Así, analizamos los datos e informaciones obtenidas para brindar líneas de acción y reflexiones finales sobre la situación actual de la comunicación interna. Intentamos coordinar entrevistas con

alguno de los empleados de rangos inferiores de estas áreas, pero desde la empresa nos comentaron que no contaban con disponibilidad para ello.

A partir del establecimiento del Aislamiento Social, Obligatorio y Preventivo, decidimos conjuntamente con la organización que la manera más adecuada para realizar las entrevistas fuera por medio de la plataforma virtual Google Meet. Así desarrollamos las entrevistas con los jefes de cada área y el dueño de la organización.

Por otra parte, conocimos las instalaciones de la empresa presencialmente mientras nos fue factible y seguro frente al aislamiento provocado por el virus Covid-19. Tuvimos la oportunidad de observarlas durante las entrevistas por medio de videollamada gracias a los y las entrevistadas, quienes nos enseñaban sus espacios de trabajo.

Instrumentos de análisis

Para las entrevistas, utilizamos como instrumento de recolección de datos un listado con preguntas semi estructuradas, mientras que con la técnica de observación no participante, implementamos la escucha activa con cada uno de los y las entrevistadas (expresiones, gestos, reacciones, etc). Lo anterior fue realizado de manera mediatizada por videollamada debido a las condiciones de confinamiento, apoyándonos en nuestros cuadernos de campo para dejar plasmada información que determinamos pertinente.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO



Acercamiento inicial al marco conceptual

Definición de las categorías

A partir del marco teórico desarrollado y los objetivos propuestos al inicio de este trabajo, determinamos para la realización del diagnóstico, el análisis de las siguientes categorías:

Reconocimiento del ámbito de trabajo

- Marco espacio-temporal.
- Rituales institucionales: de acceso y reparación.

Sistema de comunicación interno

- Redes de comunicación.
- Flujos de la comunicación interna (ascendente, descendente, horizontales).
- Canales de comunicación interna.

Funciones específicas de la comunicación institucional

- Establecimiento de políticas.
- Investigación.
- Planificación.
- Producción.
- Emisión-distribución.
- Evaluación.

Modelos deseados de sociedad, de institución y de comunicación

- Modelo de institución.
- Modelo de comunicación.

Sistema cultural

- Valores y creencias.
- Manifestaciones culturales (conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales, y materiales).

Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos

- Institución: roles y status.

- Mapeo de actores: intereses, objetivos, valores, poder (grado de centralidad, grado de concentración de control) del público interno.

Propuesta de trabajo

Frente a las medidas preventivas anunciadas por el Poder Ejecutivo de la Nación respecto de la situación epidemiológica del coronavirus (COVID-19), decidimos en conjunto con los miembros de la organización, implementar entrevistas por medio de la plataforma Google Meet a través de videollamadas con los jefes de cada área y el dueño de la empresa. A partir de esto, logramos desarrollar un calendario con los días y horarios para trabajar conjuntamente.

En orden, las entrevistas son: Comercio Exterior (Nuria Giatti), Comercial (Federico Lunello), Logística (Marcelo Donato), Control de Gestión y Finanzas (Daniela Reche), Recursos Humanos (Carolina Brandalise), Reunión con el dueño (Gerardo Abdala).

Decidimos agrupar dos entrevistas por día, debido a que la organización se encuentra con muy poca disponibilidad de tiempo por las modificaciones que sufrieron frente a la pandemia. La reunión con los dueños está basada en preguntas de contexto generales sobre la empresa y su funcionamiento, como así también sobre otros aspectos pertinentes a nuestra investigación.

En una segunda instancia, realizamos entrevistas con las áreas restantes de la organización para hacer una triangulación de los datos obtenidos y para reforzar aquellas cuestiones que necesitaban ser profundizadas, haciendo hincapié en la comunicación interna. Una vez terminadas estas entrevistas, volvimos a tener una reunión con Carolina Brandalise de Recursos Humanos para salvar dudas sobre temas que surgieron de respuestas anteriores, ya que ella es la encargada de dichas temáticas. El orden es: Proyecto (Leticia Trossero), Sistemas (Sergio Martínez), Compras (Agustín Ramos), Sistemas (Gastón Freites) y Recursos Humanos (Carolina Brandalise y Belén Duran).

Descripción y análisis de las categorías elegidas

Reconocimiento del ámbito de trabajo

- Marco espacio-temporal

La organización cuenta con infraestructura y mobiliario propio. En ella se encuentran las oficinas y el depósito donde colocan el stock de los artículos y productos para la venta. La

superficie del establecimiento es de 2.000 m² sumando las dimensiones del galpón con las oficinas.

El tiempo de trabajo dentro de la organización se encuentra estructurado de 8:30hs a 18hs de lunes a viernes, donde los empleados cuentan con 30 minutos de descanso, contemplados dentro del tiempo de almuerzo, posibilitando la socialización y comunicación entre ellos por fuera del ámbito de las oficinas y escritorios, como un tiempo social de ocio. Debido a ello, se dividió al personal en dos grupos para el uso de la cocina y así cumplimentar los requerimientos sanitarios de cuidados exigidos en las nuevas normativas. Antes de que comenzara la pandemia y el DISPO, contaban con una mesa de ping pong ubicada en el patio, elemento de uso común y recreativo, que permitía compartir el espacio y momentos descontracturados entre los empleados.

Otro aspecto que predispone el devenir del tiempo de trabajo son las reuniones de personal, las mismas están divididas según los rangos jerárquicos de cada empleado. Por una parte, cuentan con las reuniones de jefes de área, donde se realizan balances quincenales sobre las acciones que se tomaron, se discuten problemáticas y sus posibles resoluciones. Por otra parte, cuentan con reuniones diarias dentro de cada área, una al inicio de la jornada a modo de saludo y apertura de las actividades y otra al finalizar el día donde realizan una síntesis de los logros alcanzados.

El espacio físico de las oficinas se encuentra distribuido según el trabajo que se lleva a cabo en cada una de las áreas teniendo en cuenta la relación que poseen entre ellas. Dentro de la planta baja, nos encontramos en primera instancia con las áreas Comercial y Marketing. Las mismas constituyen el contacto inmediato con los clientes. Ambos equipos trabajan de manera conjunta estableciendo una comunicación fluida y constante que se ve favorecida por la ausencia de elementos físicos que la impidan. Este espacio se compone de un área principal dividida por biombos, con el fin de separar las mesas de trabajo donde realizan sus labores los empleados juniors de la empresa. Entre estas estructuras de protección no se ubican puertas ni otros elementos de ingreso hacia las mesas de trabajo. En base a las evidencias anteriores, entendemos que este espacio es un área semi-pública ya que brinda cierta privacidad a los empleados, quienes pueden ser vigilados desde cualquier parte de la planta baja. Es decir, se desarrolla una mixtura entre la región anterior, donde la comunicación se estructura según reglas estrictas, y la posterior que escapa a la atención del público, cuyo acceso se ve limitado. Hay una sala en esta

planta destinada a reuniones llamada “Bombonera” que los empleados de este ámbito pueden utilizar si lo necesitan, además es útil para recibir a los clientes y tener un espacio de interacción con ellos.

Al fondo de la planta baja, detrás de las oficinas de Marketing y Comercial, encontramos un espacio de trabajo completamente vidriado donde desempeña sus actividades Federico Lunello, Gerente Comercial de SportCom. Este espacio funciona como un panóptico desde el cual él observa y monitorea las acciones de los trabajadores a su cargo. El mismo corresponde a un ámbito semi-privado nuevamente, pero a diferencia de los anteriores posee un grado mayor de privacidad, ya que cuenta con una puerta vidriada de ingreso. Además, esta oficina posee tal grado de privacidad debido a las negociaciones y comunicaciones que establece el Gerente Comercial, el cual desde allí se comunica vía telefónica o por correo electrónico con el área de Logística para coordinar actividades mutuas.

A partir del ASPO y posterior DISPO, Comercial debió establecer una nueva metodología de trabajo denominada “home office”. En base a ello, un grupo de empleados de Córdoba requirió desarrollar sus tareas desde sus hogares. Semana de por medio se fueron intercambiando informaciones y documentos entre los y las compañeras que se encontraban en las oficinas de SportCom con aquellos que trabajaban desde sus domicilios. Durante la presencialidad, Comercial desarrollaba sus deberes en escritorios enfrentados, podían haber hasta seis empleados por mesada/escritorio, la nueva situación los obligó a separarse y tener solo dos trabajadores por mesada.

Por otra parte, dentro de la planta baja, se encuentra el área de Compras de Insumos No Productivos; este lugar anteriormente fue un vestuario, pero en 2020 lo acondicionaron para convertirlo en oficina. En base a lo antes expuesto, encontramos otro ejemplos que modelan a la organización como una de tipo móvil o semi-móvil. El encargado se encuentra solo en este espacio privado, mantiene poca comunicación y relación con los demás trabajadores, las mismas se desarrollan a través de la comunicación mediatizada.

Detrás de las oficinas principales de SportCom, encontramos un galpón donde se ubica el área de Logística u Operaciones como las mercaderías y stock. Poseen una isla de trabajo donde colocan los productos para completar los pedidos que les son encargados. Esta área, se vio fuertemente afectada por la pandemia a mediados de marzo y principios de abril del 2020,

debido a las difíciles condiciones de aislamiento, estuvieron obligados a cerrar sus puertas. Logística al ser un área operativa, obtuvo permisos de circulación que les permitieron regresar a sus puestos trabajo de forma presencial, con todas las medidas de seguridad e higiene correspondientes, que posibilitó el armado, despacho y seguimiento de los pedidos de clientes.

En el primer piso se encuentran las demás áreas de trabajo. Todas están en el mismo lugar separadas por paneles de vidrio, al ser este un espacio semi-público, posibilita interacciones ágiles, comunicaciones constantes y cotidianas para alcanzar el cumplimiento de las tareas, es decir, permite saldar dudas de manera rápida, intercambiar documentación, o ayudar a un compañero con cualquier desperfecto o inconveniente que tenga en ese momento. Esto construye el devenir cotidiano de SportCom. Las áreas que trabajan desde la planta alta de la empresa son: Recursos Humanos, Control de Gestión y Finanzas, Comercio Exterior. El área de Sistemas o Tecnología se encuentra en planta baja, donde realiza sus actividades Sergio Martínez, empleado que se encuentra bajo el mando de Gastón Freites. Este último posee una oficina individual en el primer piso donde se ubica Tecnología y Proyectos. Otra de las oficinas que se encuentra en la planta baja de SportCom es Tesorería, se estableció de esta manera para que los clientes tengan un acceso directo a la misma.

En planta alta, se encuentra la sala de reuniones “Camp Nou”, lleva el nombre del estadio de Fútbol del equipo español “Barcelona”. Al igual que en un estadio de fútbol, sus pisos están forrados con césped sintético y una de sus paredes se encuentra decorada con pelotas de fútbol que fueron elaboradas por la empresa durante años. Cuenta con una mesa de vidrio y madera de 3m de largo por uno de ancho, a su alrededor observamos entre 8 y 10 sillas de escritorio amplias con un respaldo acolchado y ergonómico. Esto posibilita que las reuniones presenciales se desarrollen en un espacio óptimo y cómodo para el intercambio de ideas y debates. Al ingresar a esta sala encontramos la mesa ubicada en el centro y una pantalla de TV led a su derecha, este elemento es muy rico para el desarrollo de las reuniones ya que permite exponer filminas, videos o cualquier contenido audiovisual dentro de las reuniones. Al frente de la mesa encontramos una pared de durlock con dos ventanas que permitían tener una visión de las demás áreas de trabajo que se encuentran en el primer piso.

Podemos observar que esta organización se estructura de manera semi-móvil, ya que las divisiones de las oficinas se encuentran construidas en su mayoría por vidrios, mamparas, o

tabiques de durlock lo que posibilita establecer cambios de manera dinámica y sencilla en cuanto a la disposición de los escritorios u oficinas.

La oficina de Comercio Exterior, se encuentra ubicada en la planta alta de la organización. La misma está alejada de las demás oficinas. Su diferencia principal radica en la infraestructura que la cobija, sus paredes son de material con una puerta de madera que las separa de las demás oficinas. Esto permite que la información que circula hacia su interior se encuentre resguardada, factor fundamental para el desarrollo de sus actividades, ya que requieren de cierta privacidad para mantener contacto estrecho con los proveedores, para manejar grandes montos de dinero.

Durante la presencialidad y en los períodos de DISPO, la comunicación entre estos empleados fue constante y fluida, ya que en la oficina se encuentran enfrentados tres escritos entre sí sin ningún tipo de mampara o división que obstaculice la visión entre ellos, por lo que podían intercambiar dudas, documentos o informaciones en el momento de manera oral sin utilizar ninguna tecnología mediatizada que pudiera demorar o dificultar sus tareas. Con el ASPO y DISPO tuvieron que establecer cronogramas de rotación por lo que tuvieron dos metodologías de trabajo, tanto presencial como home office.

Antes de la pandemia, dos jóvenes desarrollan sus actividades como pasantes, debido a la situación actual tuvieron que desocupar sus puestos de trabajo. Por otra parte este sector no cuenta con ventanas que posibiliten el ingreso de luz externa, este fue uno de los reclamos comentados por la jefa de área, Nuria Giatti.

Por otra parte encontramos al área de Sistemas, o Tecnología y Proyectos como ellos la denominan, que cuentan con dos oficinas. Tecnología y Proyectos se ubica en el primer piso en la zona de las oficinas de Administración, es el espacio de oficinas que comparten con el área de control de Gestión, Administración, Comercio Exterior. Este espacio de trabajo se encuentra completamente cerrado con paredes de vidrio y puertas de vidrio, cuenta con un solo escritorio donde realiza sus actividades Gastón Freites encargado de ambas áreas. Por otra parte, dentro de la planta baja se localiza el área de Mantenimiento o Sistemas. Allí desempeña sus actividades Sergio Martinez, empleado a cargo de Gastón Freites, anteriormente ambas áreas tenían un mismo espacio de trabajo. Dentro de esta área, se implementaron dos reuniones diarias, una al

comienzo de la jornada laboral y otra al final del día. Freites y Martínez mantienen contacto a través de WhatsApp y llamadas telefónicas.

El área de Control de Gestión y Finanzas cuenta con dos oficinas de trabajo, en una se encuentra el Gerente y jefe de área, y se conecta por medio de puertas de madera con la segunda, donde desarrolla sus actividades la encargada del área. Esta segunda oficina posee tres escritorios. Durante las primeras semanas de cuarentena diagramaron reuniones tres veces al día; una a la mañana, otra al mediodía y la última por la tarde antes de finalizar el horario laboral. Con el paso del tiempo quedaron sólo dos reuniones por día, una a la mañana antes de empezar con las actividades y una por la tarde. Debido a la profundización de la cuarentena, el personal del área se encuentra dividido en dos, una parte trabaja desde sus hogares y la otra realiza sus actividades de manera presencial en la organización; ambos grupos se van turnando.

Dentro de SportCom observamos la existencia del área de Proyectos, la misma no cuenta con un espacio físico dentro de la organización ya que se creó en el mes de marzo del 2020. La situación de ASPO imposibilitó la construcción de una oficina física dentro de la empresa. En esta área trabaja únicamente Leticia Trossero, desde su hogar. Asiste un día a la semana a SportCom para formar parte de las reuniones con los jefes de área.

- Rituales institucionales.

En relación a los tres grandes grupos de rituales que nombran Marc y Picard, explicamos:

- Rituales de acceso: el área de Recursos Humanos es la encargada de llevar adelante el proceso de inducción de los empleados. Allí se explica la cultura organizacional, la atención al cliente, higiene y seguridad; además entregan la documentación referida a las normas de convivencia. Dentro de estas interacciones podemos observar la presencia y necesidad del contacto y acercamiento, los actores sociales involucrados comprenden que estas interacciones son de mutuo conocimiento, es decir, saben la manera en que deben iniciarlas y como concluir las. Esta circunstancia es considerada como una “ceremonia”, ya que la función del empleado es encontrar a la encargada de Recursos Humanos para que se produzca la inducción, con una serie de rituales de iniciación como son los saludos y otros de finalización.

- Rituales de reparación: cada jefe se encarga de manejar y solucionar todas aquellas situaciones ofensivas que se producen en su equipo de trabajo, mediante la comunicación entre

las partes implicadas. Cuando la situación no puede ser resuelta de esta manera, el área de Recursos Humanos interviene como mediadora para encontrar una solución.

Sistema de comunicación interno

- Redes de comunicación interna.

La organización cuenta con redes formales y redes informales. Dentro de las redes formales, los canales de comunicación interna que SportCom posee son mediatizados:

- Cartelera: en los espacios comunes como cocina/comedor. Brindan información sobre los cumpleaños del personal, actividades de reciclaje y normas o reglamentaciones en torno al cuidado de los espacios comunes.
- Mails: se utilizan para las comunicaciones entre las áreas y dejar asentado cuestiones que se debaten y tratan dentro de las reuniones de personal o solicitudes cara a cara. Cuentan con un Mail de RRHH, posibilitando intercambios en torno a necesidades o malestares dentro de la organización.
- Intranet: poseen diversos sistemas de gestión para la realización de su trabajo cotidiano: *TANGO, TOTUS, ASANA*; como los principales.
- Celulares corporativos que utilizan los empleados de Comercial para comunicarse con sus clientes.
- Teléfono fijo: posibilita intercambios rápido y directo agilizando la comunicación entre las diversas áreas, los pedidos o solicitudes son comprendidas de inmediato estableciendo acciones para su cumplimiento.
- Grupos de Whatsapp dentro de cada área de trabajo para comunicar aspectos y noticias que los empleados deben conocer y estar informados al respecto.

Los contenidos que se intercambian por este medio son meramente institucionales, para comunicar aspectos y noticias que los empleados deben conocer y estar informados al respecto. La mayoría de los mensajes son de producción y mantenimiento.

Pudimos identificar mensajes de producción como aquellos que elabora cada jefe de área ya sea mediante los grupos de WhatsApp, videollamadas o llamadas telefónicas sobre las actividades y acciones que requiere de los empleados que tiene a su cargo. Otro mensaje de producción son las capacitaciones de personal, sobre diferentes aspectos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Como mensajes de mantenimiento, encontramos las invitaciones a las reuniones diarias y quincenales, como aquellos que se producen al interior de las mismas. Sirven para monitorear las acciones que se producen cotidianamente en la organización y persiguen como objetivo la integración de los elementos del sistema. Además encontramos mensajes que se elaboran puntualmente para celebrar: el día de la madre, el padre, de la secretaria, el festejo de fin de año, entre otros. Otro de los mensajes de mantenimiento son los que se elaboran en los correos para asentar temáticas y aspectos tratados de manera telefónica o sobre las informaciones que fueron debatidas dentro de las reuniones.

A su vez, encontramos los mensajes de innovación. A partir de la pandemia, SportCom tuvo que elaborar mensajes para explicar los protocolos de COVID-19 sobre seguridad e higiene dentro de la organización. Detallando los horarios y días de concurrencia a las oficinas de trabajo, como la nueva modalidad “homeoffice”.

- Plataforma digital Google Meet para las reuniones operativas entre los jefes de áreas, los altos mandos cada 15 días.

Por otra parte, en las redes informales, los mensajes circulan de manera mediatizada y directa:

- Cara a cara: antes del ASPO y posterior DISPO, este canal fue el más utilizado ya que todos los empleados trabajan en el mismo lugar, y la mayoría de las temáticas se comunican por esta vía. Con la llegada de la pandemia esta metodología fue reemplazada en su mayoría por plataformas digitales o video conferencias.
- Plataforma digital Google Meet que usan las áreas para comunicarse durante el día y mantener el contacto entre ellos.
- Utilización de WhatsApp para las comunicaciones que se producen por fuera de las estructuras estrictas de trabajo, respondiendo a necesidades de interacción espontánea.
- Flujos de la comunicación interna

La comunicación interna se caracteriza por tener un flujo descendente desde Dirección (mandos altos) hacia los jefes de área (mandos medios), se distribuye al resto de los empleados mediante una casilla de correo electrónico dispuesto desde Recursos Humanos. Además utilizan WhatsApp, llamadas telefónicas o videollamadas. Recursos Humanos envía por medio de correos electrónicos información sobre las medidas de cuidado e higiene sobre el virus Covid 19,

cronogramas de trabajo frente a la situación de ASPO y posterior DISPO, como así también las normas de convivencia de la empresa y los beneficios de los trabajadores, esto último se entrega a cada empleado durante el proceso de inducción.

Con respecto al punto anterior, Nuria Giatti comentó que utilizan las casillas de correos electrónicos para que los procesos de comunicación interpersonal que se dan hacia el interior de la empresa uno a uno (presencial) o por medio de las reuniones virtuales; queden formalizados y plasmados dentro de esta plataforma. Sobre esto agregó: “por lo menos yo trato de mandar un mail "tal como hablamos, o tal como quedamos, o lo que sea", y como volver a "volcar" todo en un mail para que quede formalizado y que las dos partes tengamos la misma "info" y se haya entendido lo mismo. No hay nada establecido como regla, cada uno lo maneja. Yo lo manejo de esa manera ” (Giatti, 2020).

Utilizan WhatsApp o llamadas telefónicas para brindar comunicados que sean urgentes. Carolina Brandalise, se encuentra inserta en los grupos de WhatsApp de cada área, facilitando intercambios de demandas o exigencias entre ella y los demás empleados. Un ejemplo que clarifica esta situación lo expuso Sergio Martinez, empleado junior del área de Sistemas: “me avisó el área de Recursos Humanos sobre a quién me debo dirigir si es que voy a llegar tarde, si voy a faltar tal fecha, o por algún motivo con quién me debo comunicar, cuáles son los mails que debo enviar para que ellos sepan que ha pasado conmigo, por qué voy a faltar, o por qué estoy demorado, eso si me lo dijo Recursos Humanos” (Martinez, 2020).

Por momentos, fue factible identificar flujos de comunicación horizontales. Estos se produjeron por medio de intercambios entre jefes de área, empleados que ocupan un mismo rango jerárquico o entre los altos mandos. Pudimos observar intercambios entre individuos con el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. El jefe de Comercial expuso que muchas veces no siguen el organigrama para las comunicaciones, sino que lo hacen de manera espontánea entre pares para acortar tiempos en el trabajo cotidiano. Federico Lunello explicó que frente a una situación de suma importancia para la empresa y para el proyecto comercial, del cual dependa el trabajo de su área con el de otro equipo de trabajo, se encarga de comunicarse con el jefe del área que corresponda para aunar esfuerzos y alcanzar los objetivos propuestos. En base a lo anterior Lunello comentó: “cuando interactuamos con un cliente estamos todos a su disposición. A ver, si un cliente me pide a mí, o a cualquiera de Comercial, un pedido para

mañana yo tengo que interactuar con el área de Logística para que ese pedido no vaya por los canales normales y salga el viernes, sino que vaya por un canal de excepción para que salga mañana” (Lunello, 2020).

Por otra parte, existen flujos ascendentes cuando empleados de rangos inferiores y jefes de área tienen la necesidad de comunicarse con los directivos para saldar alguna duda o problemática. Un ejemplo de ello fue expresado por Federico Lunello al comentar el modo en que reporta sus actividades para con sus superiores como con sus empleados a cargo: “hacia abajo informo y delego digamos las tareas de mi equipo. Eso se hace a través de una reunión. Antes las reuniones eran una vez semanal, ahora son todos los días a la mañana, de manera virtual. Hacia arriba, es distinto, yo reporto se utiliza un sistema que ustedes lo conocen “Asana”: es un sistema de reportes que está digamos todo online, todo web, uno va subiendo a la nube los distintos avances en cada uno de los procesos o proyectos en los que participa, esa es mi manera de reportar. Además hay una ventaja en el tamaño de la empresa que me permite reportar de manera informal, cuando me cruzo con el dueño y le voy diciendo: “a vos sabes que me fue bien con fulano”, “ah vos sabes que cerramos tal operación”, “ah te acordas el proyecto del los arqueros de futbol? Si ya lo llevo bien, lo encaré, lo cerramos”. Si sos una empresa que tiene esa posibilidad, de poder hablar con los dueños, te permite muchas veces la informalidad del reporte.” (Lunello, 2020).

Los jefes de área nos explicaron que no existen dificultades para que los empleados puedan conversar con Dirección o altos mandos, y muchas veces son ellos quienes facilitan esa comunicación. Dentro del proceso de observación y trabajo de campo, Daniela Reche nos informó: “no somos tantas personas trabajando entonces no es como que cumplimos muchas formalidades generalmente si tenemos alguna duda lo hablamos” (Reche, 2020). Al ser una Pyme relativamente pequeña (46 empleados a marzo de 2020) se favorecen las interacciones informales de tipo ascendentes.

Funciones específicas de la comunicación institucional

- Establecimiento de políticas: No cuentan con un manual de comunicación interna donde desarrollen la visión y el modelo de comunicación, como así también el conjunto de normas y principios que la regule dentro de SportCom. Esto no significa que no tengan establecidas de manera implícita visiones, modelos u objetivos de comunicación. A partir de las distintas

entrevistas que pudimos coordinar, pudimos observar su visión, modelo y objetivos de comunicación, establecidas en su gran mayoría de manera implícita, las mismas son enseñadas a sus públicos internos pero no cuentan con manual que las nuclea. Carolina Brandalise nos explicó su visión sobre qué es la comunicación, según ella es: “un modelo donde hay una dinámica de un emisor, un mensaje, un receptor y un feedback, vías que hoy le agregan complejidad al tema” (Brandalise, 2020). Tuvimos en cuenta esta perspectiva, ya que ella fue responsable de la gestión de la misma durante gran parte del 2020. Debido a la alta cantidad de jóvenes trabajando hacia el interior de SportCom, los directivos de la empresa le solicitaron revisar la gestión de la comunicación para con ellos. A partir de allí, determinaron que la misma debía ser moderna y positiva. Frente a esto Carolina empleo otra metodología de comunicación y trabajo dirigida a los empleados basada en: “modelo de personas equilibradas, que tengan vida propia, vida social, que el trabajo cumpla sus sueños y sea un lugar para intercambiar los desafíos personales por un montón de cosas que la empresa da que ya no son sólo dinero, son muchas veces cosas de otra índole” (Brandalise, 2020). De esta manera pretendió romper con criterios meritocráticos por otro más inclusivo donde las acciones se miden en base a objetivos de trabajo, Brandalise entiende que: “este modelo da mucho trabajo de lograr porque incluye un montón de variables en logro de ese objetivo: qué herramientas les diste, cómo las controlaste, qué jefe tenía, si falló porque no le fue bien comunicada su consigna; te exige un pensamiento mucho más desafiante y a mi me están pidiendo todo eso”. (Brandalise, 2020).

Sumado a lo anterior Brandalise nos comentó que defiende el fortalecimiento de canales y sobre todo la generación de feedback, para ella: “hay que entender qué entendió el otro, qué quise decir, si el mensaje no fue captado por varias personas bueno ver qué estoy haciendo mal o si no fui clara, bueno después están un montón de vías informales que viajan muchas noticias y que es muy importante tener en cuenta, pero bueno son todas cosas que se trabajan y son útiles” (Brandalise, 2020).

- Investigación: Si bien se desarrollan procesos de recolección de datos dentro de las reuniones diarias como quincenales, en los intercambios cotidianos, no califican como procesos de investigación, ya que no se indaga o conoce de manera sistemática por medio de un método científico: la situación de la matriz social, las características de los diversos públicos, las características del público interno a nivel general como según sus posiciones en la estructura organizativa, la historia, fundación y desarrollo de la organización, las manifestaciones y

dinámicas de la cultura organizacional, la dimensión temporo-espacial como las modalidades que asumen los procesos de comunicación a nivel interno (sus componentes, redes, medios, actividades, propósitos de los mensajes, etc).

- Planificación: Si bien no identificamos el desarrollo de planes, programas y proyectos elaborados de modo sistemático y totalizador en torno a los componentes, etapas e instancias para que los servicios previstos resulten plenamente accesibles, pudimos observar un conjunto de normativas que regulan la comunicación interna. Estas estipulan que los intercambios de información deben realizarse entre los jefes de área por medio de mails; los empleados pueden recurrir a estos superiores cuando sea necesaria una comunicación inter área. De todos modos, esto se cumple de manera parcial, ya que cada área establece los canales que entienden pertinentes para comunicarse entre sí. Los empleados de rangos inferiores poseen intercambios de manera constante con sus jefes de área, si tienen algún inconveniente pueden comunicarse con otros superiores o mismo los dueños de la empresa.

La encargada de Control de Gestión crea reuniones quincenales por medio de la plataforma Meet, fijando un día para que los jefes de área puedan asistir, organizando así todos los aspectos que competen a las reuniones. Ella es la moderadora estableciendo la temática a tratar, los oradores/as y los límites de tiempo para hablar (10 minutos). Esas reuniones quincenales se realizan entre los directivos, Gerente General, la encargada de Recursos Humanos y los demás jefes de áreas. Durante este intercambio, se muestran los indicadores estratégicos y tácticos de cada área; y si son bajos se plantean las acciones necesarias para poder mejorar o solucionar la situación. Por otra parte, intercambian saberes sobre temáticas que requieren ser tenidas en cuenta, se analizan los problemas que están atrasando en sus labores y se busca la manera de solucionarlos. Luego, cada jefe es encargado de informar a los empleados que están bajo su cargo que temáticas fueron tratadas, las conclusiones y las acciones que se deben seguir. Por lo general, esto es informado una vez terminada la reunión o de lo contrario al día siguiente.

Por otra parte, cada área desarrolla dos reuniones diarias. Una al inicio de las actividades laborales y otra antes de retirarse de la empresa. Este tipo de encuentros son más distendidos que las reuniones quincenales. Las videollamadas matutinas se enfocan en dar inicio al día, con saludos y charlas desestructuradas. Pretenden generar vínculos más cercanos entre ellos. Las

reuniones vespertinas pretenden establecer un resumen sobre los acontecimientos del día, estableciendo balances en las actividades, analizando los problemas que hayan surgido.

Uno de los aspectos observado dentro del proceso de inducción es el mail de bienvenida que se le envía a los empleados que entran en la institución. Lo utilizan para dejar asentadas cuestiones básicas que se tienen que saber al momento de ingresar como: el día de la incorporación, el horario de trabajo, organigrama, el reglamento de normas, los objetivos de la organización, el salario con los beneficios que obtienen al cumplir los objetivos, una breve explicación sobre la obra social, un link con la página de YouTube de la organización, y los beneficios con los que cuenta la empresa. Cuando se realiza la entrada oficial, se lleva a cabo un reconocimiento de los espacios, los encargados de cada área y los mandos superiores dentro de la empresa.

A su vez, cada jefe de área es responsable de acompañar a cada nuevo empleado en su proceso de inducción, enseñándole las actividades que debe realizar, lo que resulta pertinente para su área de trabajo como lo que no, la maquinaria que debe utilizar y de qué manera, entre otras.

- **Producción:** A continuación estableceremos descripciones sobre los modos de producción de comunicación de cada área. Logística desarrolla una comunicación hacia el interior de su área por medio de paneles de corcho donde Marcelo Donato, su jefe, es el responsable de colocar información relevante, por medio de notas escritas en computadora, que debe ser leída y firmada por cada uno de los empleados que se encuentran bajo su cargo, o que estas notas lo afecten de manera directa. Donato decide y elabora el contenido que será expuesto allí, ya sea, en base a las reuniones de jefe de área que se produzcan en la empresa, o las normas u órdenes determinadas por Recursos Humanos que necesitan ser reforzadas. Debido a la pandemia, cuentan con un conjunto de pantallas cercanas a las mesas de trabajo donde preparan los pedidos y es allí donde se coloca información que antes era colocada dentro de los paneles de corcho, para que los empleados puedan estar informados sobre las mismas.

El área de Recursos Humanos, durante el proceso de inducción genera productos comunicacionales, como lo son correos electrónicos, donde se envía un flyer con información detallada sobre los beneficios que obtienen los empleados al ingresar a la empresa como por ejemplo: "Precio corporativo con prestigiosa prepaga de salud Swiss Medical", "descuentos en

Institutos Privados de Educación Terciaria y Universitaria”, “Premios cuatrimestrales y anuales de hasta un 50% del salario”, etc.

Además Recursos Humanos se encargó de la gestión de la comunicación durante la pandemia. Carolina Brandalise nos explicó que “el trabajo comenzó a ser la razón de salir, la única salida, y la gente empezó a aferrarse muchísimo a su trabajo de una manera muy emocional, muy vinculada a las razones de vivir, es mi salvación, incluso ahí nosotros tuvimos algunas suspensiones y yo empecé a notar que la gente nos decía "ay pero no se te ocurra suspenderme, yo voy aunque no me paguen porque yo en mi casa no puedo estar, yo así no puedo seguir" y bueno eso fue re loco porque realmente el trabajo empezó a tener una dimensión mucho más relacionada con la identidad de lo habitual, una importancia y un peso en la vida cotidiana muy muy fuerte, muy alto” (Brandalise, 2020). Ella nos informó que dentro de estos correos se enviaron comunicaciones oficiales sobre el "ATP", sobre información de protocolos de cuidados. Por otra parte, los comunicados más cotidianos se enviaban por WhatsApp, por ejemplo el lugar en el que se debían cambiar los empleados, qué protocolo tenían que seguir en su trabajo diario, órdenes y lugares de merienda.

Debemos tener presente que la producción de la comunicación hacia el interior de cada área se vio fuertemente modificada con el devenir de la pandemia. Los intercambios interpersonales presenciales fueron disminuyendo, aumentando aquellos que se producían de manera mediatizada por medio de videollamadas, WhatsApp, correo electrónico o llamadas telefónicas.

El resto de las áreas se comunican hacia su interior de manera similar, por medio de “Asana” donde colocan las actividades y tareas desarrolladas hasta el momento como los objetivos alcanzados, por lo que cada uno de los empleados sabe donde debe focalizar su trabajo sin superponer sus actividades con las de algún compañero/ra. También se da por medio de reuniones diarias, una al inicio de la jornada donde exponen cuáles son las acciones y metas del día y otra al final del día, esta se utiliza para tener una noción y balance del trabajo realizado. Ambas se llevan adelante a través de videollamadas. Estas reuniones diarias son coordinadas por el jefe de área quien las modera y determina los temas a tratar como la duración de la misma.

Dentro de la empresa encontramos otra actividad de comunicación para establecer relaciones entre áreas. Estas son las reuniones de jefe de área, que se realizan cada 15 días,

dónde Control de Gestión determina los indicadores a tratar y debatir, ellos se encargan de moderar las mismas estableciendo 10 minutos de habla para cada orador. Allí se utilizan diversas producciones audiovisuales plasmadas en las pantallas de TV led. Control de Gestión envía mails hacia todos los jefes de área para que estén informados al respecto y participen.

- Emisión-distribución: Cada empleado posee un mail institucional con el dominio @sportcomweb.com en el cual se envían todas las comunicaciones e informaciones necesarias para el trabajo cotidiano. Esto fue asignado y distribuido por la misma empresa. Otro de los elementos que brinda la empresa para cerciorarse de la llegada y adquisición de los mensajes es conexión a internet dentro de las instalaciones de SportCom. Para aquellos empleados que realizan sus actividades por medio de “home office” Carolina Brandalise no explicó que no les pagan la conexión a internet. En base a esto expuso: “y vos empezás a escuchar: "estamos re mal porque la gente no tiene buen internet en la casa y les tenemos que pagar", entonces yo le contaba a Belén "bueno la gente gana buenos salarios tiene buen internet en la casa, creo que como empresa también hay que preguntarse un poco esto", si vos te encontrás con una situación de esta y un gran porcentaje de tus empleados no tiene buen internet en la casa te tenés que preguntar qué estás haciendo bien ¿estás eligiendo gente que realmente le gusta estar informada? ¿le gusta estudiar qué tantas cosas hay para aprender en la web? ¿les estás pagando un buen salario? Bueno eso a mí me parece importante, nuestra gente toda estaba bien equipada, y hubo un solo caso ponele que yo le contaba a Belén de un chico que había restringido ese gasto porque recién se casaba y estaba medio de luna de miel” (Brandalise, 2020).

Todo el personal de SportCom cuenta con laptops o Pc de escritorio, suministradas por la empresa, para llevar adelante las reuniones internas de cada área como las quincenales de jefes de áreas. Carolina Brandalise informó que tuvieron que enviar sillas y en muy pocos casos computadoras a muchos hogares de sus empleados, porque no contaban con el material adecuado para desarrollar sus actividades como para estar presentes dentro de las reuniones estipuladas.

Los empleados de Logística no cuentan con computadoras para su uso, pero la empresa se encarga de brindarle celulares con anillos para que realicen sus tareas, como para que cuenten con una bandeja de correo electrónico con el dominio antes mencionado, y con WhatsApp instalado para comunicarse con sus demás compañeros de áreas, como con su superior y con el área de Recursos Humanos.

Dentro de nuestras observaciones e investigaciones en el trabajo de campo, no nos fue factible ahondar profundamente sobre los marcos de la oportunidad temporal-ocupacional.

- Evaluación: Al momento no se realiza respecto a procesos de comunicación educativa institucional. Dentro de las reuniones quincenales, los jefes de cada área exponen los avances en sus actividades medidas a partir de indicadores, no se focalizan en los motivos por los cuales no se alcanzan sino que se encargan de gestionar acciones sobre cómo lograrlos o mejorarlos. Son exhibidos en el sistema llamado “Power View” de manera online, lo que permite una actualización directa; las personas autorizadas pueden acceder al programa para visualizar el trabajo de las demás áreas.

Modelos deseados de institución y de comunicación

Modelo deseado de sociedad

En una primera instancia el dueño de la empresa, Gerardo Abdala, nos explicó que desempeñan sus actividades dentro de dos comunidades. La primera, está compuesta por: los empleados, el equipo, es decir, quienes llevan adelante los proyectos de SportCom, nos aclaró que ellos focalizan su atención en esta comunidad, priorizando su correcto funcionamiento.

Además, puntualizó la existencia de una segunda, donde proveen bienes y servicios y a su vez obtiene una retroalimentación constante. Sobre este punto el dueño comentó: “Tomás bienes y servicios y también le das bienes y servicios, entonces cómo está todo a tu alrededor es sumamente importante y la empresa también se ha comprometido mucho en acciones de "RSE" entendiendo que tenemos que trabajar por la comunidad, que no es sólo una cuestión de vender y ser rentables financieramente” (*Abdala, 2020*).

Para ellos, el cuidado de estas “comunidades” que los rodean es de vital importancia, ya que es un todo integrado donde se va generando una retroalimentación constante, donde sus empleados provienen de esta comunidad, al igual que sus clientes y proveedores.

SportCom es una empresa muy comprometida en temáticas sociales de distintos aspectos, brinda apoyo al trabajo que desarrollan distintas fundaciones. La jefa de Comercio Exterior, nos comentó que ella se encuentra trabajando en el programa de la fundación “Córdoba Mejora para líderes educativos”, colaborando como gerente en conjunto con la directora de un colegio que

esa misma fundación establece. Desde Sportcom ayudan a la organización del colegio, a buscar pasantías, dan charlas, motivan a los alumnos para evitar su deserción.

Entienden que la sociedad en la cual les gustaría vivir debe ser saludable, con vidas activas donde desarrollen actividad física, y donde ellos contribuirían colaborando con esas necesidades de mercado, al brindar herramientas una vida más saludable, productos y servicios de buena calidad a un precio accesible con la finalidad de llegar a más mercados, donde cada persona pueda llegar a tener sus productos y así poder hacer algún tipo de deporte, ejercicio o actividad física. Tiene una visión más inclusiva, pretenden llegar al mercado de la mejor manera posible.

Además nos comentaron que sus clientes ven a la empresa como una “amiga”, como aquella que colabora con la sociedad, atenta a lo que sucede en su entorno tratando de ayudar y solucionar cualquier inconveniente que surja y que tengan posibilidad de acción desarrollando su responsabilidad empresarial.

Modelo deseado de Institución

SportCom se auto percibe como una empresa madura, bien posicionada dentro del mercado nacional, que desarrolla actividades comerciales en el extranjero, e intenta mejorar algunos procesos internos que permitan potenciar sus servicios. Sus acciones están guiadas hacia el desarrollo tecnológico, al comercio digital para llegar de manera directa a los deportistas y a sus clientes.

La empresa está sustentada en base al deporte, por eso sus valores van de la mano de la disciplina, la pasión, la transparencia y el trabajo en equipo. Una de las premisas fundamentales dentro de SportCom es que, una empresa con un proyecto que apunte hacia un correcto funcionamiento va a lograr orientar su accionar hacia el “sentido común”. Afirman estar encaminados de manera correcta y no pretenden imponer o vender productos sin razón, sino que lo hacen en base a la escucha de sus públicos, de sus mercados, receptando sus necesidades e intentando brindar lo que solicitan.

Además, una de las frases distintivas de SportCom es ser una empresa “All in One” (todo en uno), su enfoque siempre se coloca hacia la satisfacción de los clientes en todas sus demandas, todo está pensado y desarrollado en torno a las necesidades de sus consumidores.

A su vez, una de las aspiraciones que está teniendo SportCom es convertirse en una empresa de tipo “B”, es decir, que pueda desarrollar una fuerte conciencia de la comunidad que la rodea, del medio ambiente y lograr sus objetivos de comercialización y facturación.

Modelo deseado de Comunicación

Durante las entrevistas indagamos sobre la relevancia de la comunicación hacia el interior de la organización. La respuesta fue unánime en todos los puestos y cargos de la empresa, entendiendo que la misma es de vital importancia y relevancia para el funcionamiento de la organización. Cuando quisimos comprender a qué se referían con estas afirmaciones, obtuvimos las siguientes respuestas:

- Comunicación como aquella que posibilita el entendimiento y que todos estén de acuerdo en alguna temática, de lo contrario sería muy complicado avanzar sin la presencia de una “buena comunicación”. La comunicación es de suma importancia, ya sea entre empleados de un mismo nivel jerárquico o entre empleados de diferentes jerarquías.

- Para ellos la comunicación posibilita que el personal o su comunidad “conozca el norte”, que sepa cuales son las estrategias y los objetivos de la empresa. Según ellos, no es fácil comunicar, entienden que deben seguir trabajando, para que todos los empleados puedan conocer la finalidad de SportCom, es decir, para qué existe, por qué existe y qué tipo de necesidades debe satisfacer.

- Entienden que la comunicación debe estar correctamente estructurada para que no se produzcan “ruidos” y que los mensajes lleguen de manera correcta a cada uno de los empleados de SportCom. Para ello las respuestas deben producirse en tiempo y forma.

- El jefe de área de Comercial, identifica a la comunicación como una interacción que necesita su retroalimentación para ser confirmada, exponiendo de esta manera un correcto funcionamiento en el proceso.

Sistema cultural

- Valores y creencias

Valores: En la mayoría de las entrevistas, los valores que surgieron hacia dentro de la organización son: honradez, el trabajo en equipo, el respeto hacia el otro, ayudar a la sociedad en la cual está inserta, el respeto por la palabra dada, transparencia, disciplina. Desde Dirección están atentos a las necesidades y demandas de los empleados. Al trabajar con la comercialización

de artículos deportivos, muchos de ellos recalcaron que las actividades que realizan están enfocadas hacia el bienestar de la sociedad. Otro de los valores que encontramos es la innovación y modernización dentro de los procesos de trabajo de la organización.

Creencias: A lo largo de las entrevistas pudimos identificar un conjunto de creencias que identifican el trabajo en SportCom:

- Dentro de la empresa tienen la firme convicción de que pueden mejorar su rendimiento, mediante la disciplina y el trabajo en equipo. Este último posibilita el éxito.
- Para ellos es esencial concentrar sus esfuerzos en lo que es relevante, de forma objetiva a partir de una visión holística e integradora.
- Es primordial propiciar un diálogo de confianza en el que todos los puntos de vista sean tenidos en cuenta, ya que permite un crisol de opiniones y por tanto de soluciones a los problemas.

Manifestaciones culturales

● Manifestaciones conceptual-simbólicas: Esta es una empresa que trabaja para sus clientes, su misión y visión están focalizadas en la satisfacción de personas que consumen sus productos y accesorios; por lo que su mirada está en el deportista profesional como amateur. En base a lo antes expuesto, el dueño nos comentó: “Básicamente lo que apuntamos es a proveer artículos deportivos de excelencia o con la necesidad que requieran los deportistas, o sea la mirada de la empresa está puesta en el deportista, tanto amateur como profesional; un niño de seis años que juega al arco es un deportista. También nos fijamos en el cliente”. (Abdala, 2020).

A partir de las entrevistas logramos identificar que cuentan con una ideología estructurada a partir del “All in One”. Se auto perciben como una empresa que debe satisfacer no solo las necesidades de consumo de sus clientes, sino que deben brindar un servicio integrado, de respuesta y acción rápida. Constantemente controlan sus sistemas operativos para otorgar la mejor atención a sus clientes, como mejorar los servicios de logística.

Dentro de SportCom encontramos un conjunto de símbolos referidos al deporte que logran representar sus valores y principios más arraigados. Por una parte esto se refleja en sus frases como en el vocabulario que utilizan, estableciendo de manera constante relaciones entre sus actividades y el deporte. Le otorgan vital relevancia a la disciplina, la pasión, la transparencia y el trabajo en equipo, sobre esto Nuria Giatti nos comentó: “y lo que tratamos siempre es ser

eso, un equipo, de funcionar todo como equipo, siempre relacionado con el deporte nosotros lo llevamos a todos los beneficios que te da trabajar en equipo”. (Giatti, 2020).

Otro de los símbolos que pudimos identificar son las pelotas de fútbol exhibidas en las escaleras que comunican las oficinas de planta baja con las del primer piso. Además la sala de reuniones lleva por nombre “Bombonera” porque el dueño es hincha de Boca. Estos elementos conforman los recursos simbólicos de la organización y mantienen la idea de trabajar hacia los deportistas amateurs y de alto rendimiento que puede ser observada en la visión y valores organizacionales. Si bien la terminología “Bombonera” no es propia de la organización, forma parte del “aparato simbólico” nacional de nuestro país y sobre todo de la idiosincrasia porteña, la que logró entrelazarse de tal manera que influye notablemente con su filosofía y cultura organizacional.

- Manifestaciones conductuales: Hacia dentro de la organización, cada área posee un lenguaje específico para las actividades que se realizan. Desde el área de Logística, poseen algunos términos como “picking o piqueo”, “handset hablada”, entre otros. Dentro de SportCom, todos los empleados hacen referencia a los sistemas de gestión con sus nombres técnicos; por otra parte utilizan palabras como “baqueo” cuando hablan de la página web con los cambios que están realizando; o como “closeout” para los productos que están en promoción por un período de tiempo.

Desde el área de Sistemas, tienen una manera de comunicarse mediante lo que los empleados del área llaman “ticket” en el que mantienen un registro de las tareas que necesitan realizar y el período de tiempo que poseen para solucionar los problemas.

Por otra parte, pudimos identificar el uso de terminologías especializadas en el área de Control de Gestión y Finanzas dirigidas fuertemente hacia la optimización, eficacia y eficiencia en los procesos que se desarrollan en sus áreas como para referirse a situaciones generales de la empresa. Los mismos son: “Plan Operativo”, “objetivos estratégicos”, “KPI” (Indicadores Claves de rendimiento), “KRI” (Indicadores Claves de Resultado).

El plantel de empleados que conforman SportCom cuenta con un conjunto de cualidades que se asemejan entre sí, desde la elección de su vestimenta, mayormente compuesta por

conjuntos deportivos, cómodos y prácticos, como en su manera de expresarse, por momentos puede ser relajada y distendida.

El punto anterior, lo podemos vincular con el modo en que cada empleado se dirige hacia la organización, hablan en primera persona del plural incluyéndose, denota un sentido de pertenencia hacia SportCom en las actividades que realizan a diario. Podemos establecer relaciones entre su modo de vestir (cómodo, informal y distendido), el tipo de lenguaje que utilizan y el conjunto de valores y creencias que conforman a la empresa. Si bien expusimos que poseen un lenguaje técnico establecido en base a indicadores de rendimiento (KPI, KRI, objetivos estratégicos, etc), también encontramos un lenguaje técnico organizacional en el modo de dirigirse unos con otros por medio de tuteos o intercambios descontracturados, como la manera de expresarse hacia la empresa (primera persona del plural- sentido de pertenencia). Lo que conlleva al desarrollo de un lenguaje común, con una estructura de trabajo más distendida, fuertemente relacionada con las características del deporte (pasión, disciplina, trabajo en equipo), como su pilar rector. A partir de ello, vemos cómo las concepciones en torno a sus valores y creencias predisponen sus estructuras de trabajo y el modo de comunicarse y vestirse.

Con relación a los rituales, la empresa desarrolla celebraciones a lo largo del año. Para días especiales como el día del padre, de la madre, día de la primavera, la organización brinda un presente a sus empleados. Para el día del niño del año 2019, han realizado un festejo dentro de la empresa invitando a los hijos y sobrinos de los empleados para pasar el día haciendo deporte. Lo que se nombró en todas las entrevistas es la celebración de la fiesta de fin de año, ya que se realiza al aire libre, focalizada fuertemente en el deporte y lo relacionado a esa temática. Para la llamada “vuelta al cole” la empresa provee algunos materiales a los empleados que cuentan con personas a cargo en proceso de escolaridad. Todos estos son ejemplos de manifestaciones conductuales, que los diversos entrevistados comentaron que se produjeron durante el año 2019, a raíz de la pandemia debieron suspenderse.

El trabajo cotidiano cuenta con recompensas cuando se cumplen los objetivos establecidos a nivel organización como a nivel de cada área. Ese premio o “Beneficio a los empleados” anuales y cuatrimestrales puede ser monetario, se visualiza en el sueldo mensual; o en diferentes instituciones y servicios que se le brindan al empleado y su familia. (“Información para el personal uso exclusivo de SportCom”, imagen en Anexo n°1, p. 96).

En el área de Compras, la jefa nos cuenta que festejan los cumpleaños entregando regalos entre ellos, y que este año (2020) se les sumó el área de Administración. Esta situación sucede entre los empleados de esas dos áreas.

- Manifestaciones estructurales: Según María José Gordillo, encargada de Recursos Humanos, cuentan con un “reglamento de normas de trabajo” entregado a cada empleado cuando ingresa a trabajar dentro de la empresa. El mismo se desglosa de la siguiente manera:
 - Condiciones de trabajo: se tienen en cuenta el curso de inducción a la tareas, atención al cliente, cultura organizacional, higiene y seguridad; el ingreso y egreso a la organización; se explicita cómo se desarrolla la jornada de trabajo; premios y permisos; y el uniforme correspondiente a Logística. A partir de este conjunto de normativas pudimos observar cómo se plasman uno de los valores que ellos interpretan poseer, como es el cuidado de los empleados, que se sientan cómodos y felices con el trabajo que realizan. Como venimos observando SportCom está compuesta por trabajadores jóvenes, según Carolina Brandalise poseen: “un grupo de personas bastante comprometidas con la tarea, con un perfil bastante adictos al trabajo, con un ritmo muy bueno y una producción muy buena de trabajo en cada puesto (...) con personas elegidas para esas tareas, tenemos muchísimo cuidado en la selección (...) creo que es una organización bastante que escucha y motiva a sus empleados. (Brandalise, 2020).

Este aspecto los obligó a modificar sus normativas, políticas y prácticas de control establecidas en un principio de manera meritocrática y tajante, por una más inclusiva y flexible adecuada a las exigencias de su persona, establecidas por el logro de objetivos alcanzados en equipo. En base a lo anterior Brandalise explicó que:“(...) nuestro modelo era muy competitivo, era meritocrático, era exigente, habían cosas que estaban de moda y era como que vos eras un empleado eficiente si no tenías vida personal, si tu vida era el trabajo. Y este modelo no va más, ahora se estila un modelo de personas equilibradas, que tengan vida propia, vida social, que el trabajo cumpla sus sueños y sea un lugar para intercambiar los desafíos personales por un montón de cosas que la empresa da que ya no son sólo dinero, son muchas veces cosas de otra índole” (Brandalise, 2020).

- Obligaciones del trabajador: se destaca la buena conducta, el obrar de buena fe, respetar las prohibiciones, la forma en la que se deben producir las comunicaciones, cómo debe actuar

un empleado con las ausencias, la seguridad e higiene en los espacios y el lugar de trabajo, y la confidencialidad de los datos que circulan en la organización. Dentro de este apartado podemos observar correlaciones entre los valores fundantes de la organización como son: la transparencia, la honradez, la disciplina y el respeto por el otro.

- Derechos del trabajador: son las diferentes licencias que corresponden a los trabajadores: vacaciones, enfermedades, casamientos, nacimientos, estudio por parte de estudiantes universitarios/terciarios, y otras licencias que la organización toma en cuenta. Aquí vemos reflejado nuevamente el respeto y valor que tienen hacia sus empleados.
- Derechos de la empresa: toma en cuenta la manera en que trabaja la empresa según la organización del trabajo, cumplimiento de normas, aplicación de sanciones y atribuciones disciplinarias.

Desde algunas áreas de SportCom, se afirma que los aspectos mencionados deben ser reforzados de manera constante. Se encargaron de especificar que tratan de aplicarlo y mantenerlo. María José, en una de las primeras entrevistas añadió: “(...) si bien no están explícitas en las descripciones de los puestos, tratamos de transmitirlos a los clientes” (*Gordillo, 2020*).

Dentro de este apartado debemos observar las relaciones producidas entre los valores que constituyen a la empresa con su estructura organizativa de trabajo. Por una parte detectamos la existencia de normas y procedimientos formalizados en los aspectos legales (como vimos anteriormente con los derechos y obligaciones entre patronal y trabajadores) y en los procesos de comercialización de la empresa. En estos últimos desarrollan fuertemente su valor disciplina, ya que establecen una metodología de trabajo formalizada, ordenada y armónica con indicadores de rendimiento establecidos para cada equipo de trabajo. Este tipo de procedimientos, no se encuentran establecidos así dentro de la gestión de comunicación, ya que no se encargan de construir y planificar el modelo adecuado en que deben producirse los diversos procesos de comunicación interna. Esto se observa específicamente dentro de la distribución de informaciones, donde no cuentan con manuales que la rijan, dejando a la deriva el accionar de cada miembro de la empresa con respecto a esta situación.

Por otra parte, identificamos que si bien las estructuras organizativas de la empresa son verticalistas, con redes de comunicación formales y flujos descendentes, propician espacios de intercambios y consultas que pueden surgir por medio de un flujo de comunicación ascendente,

es decir dudas provenientes de empleados hacia los directivos de la empresa o hacia el área de Recursos Humanos. De esta manera identificamos los valores de trabajo en equipo y el cuidado de los empleados.

- Manifestaciones materiales: Las áreas se relacionan entre sí a través del trabajo en “en cadena”, según nos informó María José Gordillo. Esto es posible gracias al uso de software de gestión para desplegar sus actividades. A nivel organizacional y general, emplean el software “*TANGO*”. Para el área de Logística, en la que realizan el armado de los pedidos de los clientes, utilizan el software “*WMS*”. En relación al manejo de clientes con toda su información y datos necesarios, implementan el software “*SRM*”. Y por último, para las áreas contable y el manejo de stock que poseen en el depósito, utilizan el software “*TANGO*”. Como ellos trabajan a nivel internacional, para su sucursal en Brasil utilizan el software “*TOTUS*”. El uso de estos softwares, es imprescindible para tener control sobre stock y facturaciones de sus productos.

Desde el área de Recursos Humanos se utiliza el software “*DOPPLE*” a través del cual se envían mails generales a todos los empleados para comunicar diferentes cuestiones. A nivel organización utilizan el correo electrónico, y si es necesario se realizan pequeñas reuniones entre el personal de una misma área para solucionar algunos problemas o inconvenientes que surjan.

Utilizan un mail institucional con el dominio de @sportcomweb.com salvo los empleados de Logística que en su lugar de trabajo no cuentan con computadoras o algún instrumento tecnológico para poder comunicarse con los demás empleados. El resto de los empleados cuentan con computadoras a su disposición, entregadas por la empresa, para que realicen sus tareas. Dentro del proceso de inducción a cada empleado se le consulta qué tipo de computadora le es más conveniente y cómodo para su trabajo.

Cuentan con sistema de gestión “*ASANA*”, la cual les permite mantener un registro de los proyectos y actividades que realizan, y mantener un seguimiento de los mismos. Toda la información se encuentra subida allí, pero no todos los empleados tienen la posibilidad de acceder a ella; se otorgan permisos de visualización según sea necesario o requerido.

El área Comercial se caracteriza por tener celulares corporativos y computadoras brindadas por la organización, para poder realizar el trabajo y contacto con los clientes.

Para realizar un trabajo más eficiente y coordinado, la organización desarrolló un “Sistema de Picking” que le permite a los empleados del área de Logística obtener información sobre los productos y artículos que se encuentran en stock dentro del depósito. Ese sistema está compuesto por lo que la organización llama “handset hablada” en el que los empleados del área poseen un celular que los guía sobre un plano estratégico del depósito que tiene ubicaciones, pisos, pasillos, y que por medio de un código de barra le comenta cuántos artículos recolectar para el armado del pedido.

Los aspectos anteriores demuestran uno de los valores más impulsados por la organización, el de la modernidad o el ser una empresa innovadora, pendiente de los avances tecnológicos. Encontramos inversiones en tecnología de punta para los procesos productivos, como es el caso del área de Logística con los anillos lectores, la utilización del software “WMS” para el armado de los pedidos, o en las áreas de Comercial emplean el sistema “TANGO” para el manejo de Stock, entre otras mencionadas anteriormente.

Esto se desarrolla en menor medida para los procesos de comunicación, si bien entregan el mobiliario necesario para la realización de las reuniones virtuales por video llamada (computadoras), desde la empresa no garantizan la conectividad para los empleados que se encuentran trabajando por medio de homeoffice. Desde el área de Recursos Humanos entienden que este aspecto es saldado con los altos salarios que tienen los empleados. A su vez, Logística no cuenta con estos recursos debido a que sus actividades no lo necesitan y que sus reuniones diarias se dan de manera presencial en el interior de la empresa.

Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos

- Institución: roles y status

En una primera instancia debemos tener presente el directorio o el área de Dirección de la organización. La misma está compuesta por Gerardo Abdala, socio mayoritario de SportCom quien se encarga de establecer y gestionar el “Proyecto Comercial” de la empresa, de buscar los mejores productos que satisfagan las necesidades de sus clientes. Abdala es el principal referente dentro de la toma de decisiones en la organización. Por otra parte debemos tener presente a Carolina Brandalise, socia minoritaria de la empresa además ella es la encargada o jefe de área de Recursos Humanos.

Por otra parte encontramos a Comercial, esta área se compone de seis personas para las ventas en Argentina, quienes atienden los canales tradicionales que para ellos es la casa de deporte y las grandes superficies como Walmart, Carrefour, Coto, Libertad. Además venden por la web a sus consumidores finales que son locales mayoristas. Su Jefe de área es Federico Lunello quien se encarga del monitoreo de las actividades hacia el interior del área, pero también contiene a todo el grupo para alcanzar los objetivos propuestos de manera conjunta. Lunello en conjunto con los demás empleados de Comercial, son responsables del número de la venta de los artículos deportivos de la empresa, como así también de la fidelización de sus clientes. Poseen un esquema de venta relacional, a medida van profundizando las relaciones personales con sus clientes de cercanía aumentan sus ventas.

El área de Comercio Exterior está compuesta por tres personas, un jefe de área (Nuria Giatti) quien tiene bajo su cargo dos empleados (Adrián y Mariela). Entre ellos se encargan del seguimiento y cargas de la mercadería que llega del exterior como el desarrollo de análisis de abastecimiento y compras de productos nacionales.

Dentro del área de Control de Gestión y Finanzas, Emilio Petrelli es el Gerente de Finanzas y jefe del área de Administración; y Daniela Reche es la encargada del área que posee a su cargo dos empleados juniors que llevan adelante sus tareas cotidianas. Dentro de esta gran área trabajan seis personas, contando al gerente de Control de Gestión y Finanzas, a su vez el área se subdivide en dos, en lo que sería Finanzas propiamente dicha, donde esta la parte de Tesorería y cuentas corrientes o gestión de crédito y el área de Control de Gestión donde desarrollan aquello referido a la contabilidad, control, contabilización de comprobantes, armado de resultados, de indicadores.

Logística u Operaciones es responsable de los procesos de: preparación, embalaje de pedidos, despacho y transporte junto con el seguimiento de la carga hasta el lugar de destino. En ella trabaja Marcelo Donato, quien posee ocho empleados bajo su cargo.

Por otra parte, el área de Sistemas y Tecnología cuenta con dos personas que trabajan en ella. Encontramos a Gatón Freitas, jefe de área responsable y supervisor de Sergio Martinez. Esta área se apoya fuertemente en proveedores de servicios de tecnología, infraestructura, redes, servicios de telefonía y datos. Es un equipo pequeño con pocos trabajadores que se relacionan con una amplia variedad de proveedores. Se ocupan del soporte técnico de las computadoras y

herramientas que utilizan el resto de los empleados que trabajan en la empresa, como del soporte técnico en línea de los clientes, respondiendo a sus reclamos y consultas en línea.

El área de Compras de Insumos No Productivos se encuentra bajo el mando de Agustín Ramos, único empleado dentro de ella. Su función es la de proveer todos los suministros que la organización necesita, sin ser los artículos de deportes que se comercializan. Es decir, Ramos tiene bajo su responsabilidad todo aquello que compete a la “Intendencia” de la empresa, realiza gestiones para la inversión en infraestructura de: el servicios públicos (agua, luz y gas), la seguridad, limpieza y logística de insumos de oficina necesarios para las actividades cotidianas de la empresa.

En marzo de 2020 ingresó a la organización Leticia Trossero, dentro de un puesto nuevo denominado Proyecto; actualmente no lo consideran como un área propiamente dicha pero están contratando a personas para que la acompañen y formen un grupo de trabajo, ya que ella está desarrollando el trabajo de manera individual. La actividad que realiza es desarrollar y llevar adelante la planificación de los proyectos que surgen como necesidad desde el dueño o los altos mandos, quienes están abocados a cuestiones comerciales que afectan varias áreas de la organización; por ejemplo el proyecto de E-commerce que están desarrollando. Leticia mantiene mucha comunicación y contacto con el dueño de la empresa mediante varios canales de comunicación y durante el Aislamiento realiza “home office”, ya que dentro de la empresa no se le ha otorgado una oficina física para que desarrolle sus tareas. Participa de las reuniones operativas de Argentina de forma presencial y de manera virtual en las reuniones de Brasil.

Recursos Humanos está compuesta por dos personas, Carolina Brandalise como encargada y María José Gordillo. Ambas realizan las tareas de selección de personal, motivación, conducción de los equipos de trabajo y la comunicación interna de la organización. En esta área actualmente trabaja Carolina Brandalise quien realiza la mayoría de las actividades, mientras que María José Gordillo sólo se encarga de la selección de personal ya que está desvinculada de la organización pero continúa brindando su apoyo y servicio a la empresa; ya que hace nueve años que trabaja en la empresa, por lo que tiene conocimiento para seleccionar empleados nuevos. En el mes de octubre se incorporó Belén Durán como empleada tercerizada ya que trabaja desde la consultora que contrataron para la gestión de la comunicación interna, y realiza varias actividades relacionadas con eso.

- Mapeo de actores: decidimos tener como eje de referencia para este análisis el Proyecto Comercial e Institucional de la empresa, los actores sociales que participan, sus vínculos e interrelaciones, sus protagonismos, los grados de involucramiento, el acceso a la información relevante como los grados de centralidad y concentración del control.

A. Clasificación de los actores sociales

Siguiendo a Pozo Solís, determinamos a los actores internos de SportCom:

- Director.
- Jefes de áreas.
- Empleados.

B. Su caracterización

Directores: Gerardo Abdala. Se especializa en el rubro comercial dentro del mercado del deporte hace 29 años. Posee una oficina en el primer piso de la empresa en la cual pueden acceder los empleados y empleadas en caso de que así lo deseen.

Accionistas minoritarios: Carolina Brandalise. Tiene a su cargo el área de Recursos Humanos, cabe aclarar que esta segunda área contaba con otra persona a cargo, actualmente se encuentra desvinculada de la empresa. Carolina, esposa de Abdala, es Licenciada en Psicología, recibida en la Universidad Nacional de Córdoba. Su oficina se encuentra en el primer piso de la empresa. Trabaja en SportCom hace nueve años.

Jefes de áreas: Son quienes están a cargo de cada área de trabajo establecido por las políticas de SportCom para que ejecuten su labor de la manera más óptima posible. Son empleados de la empresa que poseen un nivel mayor de conocimiento y de resolución de problemas, por los cuales han sido designados como jefes o encargados de las áreas. Algunos poseen su propia oficina dentro del establecimiento de SportCom, a las cuales pueden acceder los empleados de forma libre.

Empleados: Están distribuidos en siete áreas de trabajo dentro de la institución. En total son 46 empleados. El rango etario de los empleados es muy amplio, se encuentra personal en los rangos medios y superiores entre los 30-35 a 55 años en su mayoría. Los mismos cuentan con estudios superiores especializados en las disciplinas correspondientes a cada área de trabajo.

Por otra parte, los rangos bajos de la organización, en especial el personal que se desarrolla en el área de Logística es mayormente joven debido a los requerimientos en sus actividades.

C. Interrelaciones, protagonismos y grados de involucramientos de cada área en el Proyecto Comercial, como las relaciones sociales predominantes y niveles de poder

Dentro de este apartado desarrollaremos análisis sobre las relaciones que se establecen entre las distintas áreas para alcanzar el Proyecto Comercial (comercialización de productos y artículos deportivos), como el Proyecto Institucional, es decir su misión, visión y objetivos.

En una primera instancia debemos considerar la relevancia que posee Dirección, ella dispone de ideas, capacidades y recursos para desarrollar el Proyecto Comercial, determina qué productos deben adquirir para ser comercializados, contemplando su calidad y costo. De esta manera observamos su alto grado de protagonismo en el Proyecto Institucional, ya que facilita alcanzar parte de la misión, es decir la venta de productos de alta calidad orientada a la plena satisfacción de sus clientes. Además, brinda nuevas ideas para impulsar planes comerciales que potencien las actividades de comercialización. Dirección posee acceso total a las informaciones vinculadas con el Proyecto Comercial y las acciones que se están desarrollando para cumplirlas, esto lo obtiene a través de la plataforma “ASANA” donde todas las áreas suben las tareas que realizaron hasta el momento.

Con las ideas propuestas desde Dirección, el área de Proyectos las canaliza gestionando aquellos recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos para lograrlas. Por otra parte, Proyecto debe relacionarse con Control de Gestión y Finanzas para impulsar los distintos objetivos a alcanzar dentro de cada área. Una vez que son consensuados y aprobados, arman un “Plan Operativo” para toda la empresa. El mismo se compone de cuatro objetivos corporativos: facturación, cobranza, servicio de entrega y abastecimiento. Ambas áreas, al planificar los objetivos operativos de cada grupo de trabajo, permiten tener control sobre las acciones necesarias para lograr el Proyecto Comercial.

Dentro del proceso de comercialización, en SportCom es de suma importancia las tareas realizadas por el área de Comercio Exterior. Gracias a sus gestiones, obtienen productos (nacionales e internacionales) entablando relaciones con sus proveedores para su posterior

venta. Además este equipo de trabajo lleva adelante acciones de “apadrinazgos”, Nuria Gatti y Gerado Abdala, trabajan en la “Fundación Córdoba Mejora” junto con distintos centros educativos brindando sus experiencias, coordinando pasantías, charlas y materiales de estudio. Esto es un gran aporte al Proyecto Institucional como al desarrollo de una empresa orientada a la responsabilidad social empresarial.

Por otra parte, Comercio Exterior cuenta con amplio acceso a grandes sumas de dinero para la compra de los artículos; además entabla relaciones con Comercial y Logística para conocer cuáles son los productos que necesitan comprar o cuál es el stock que poseen.

Una vez ingresados los pedidos en el área Comercial, esta se comunica con Logística para preparar los envíos en el menor tiempo posible. En este proceso, se comunican con Facturación para informarle que el pedido se encuentra listo, esta última área revisa si fue pagado o si el cliente posee deuda. De estar saldado, envía la autorización a Logística para que despache ese encargo. Este proceso debe resolverse antes de las 72hs que ingresó el pedido. Dentro de la venta de los productos, está presente el área de Sistemas y Tecnología para brindar soporte técnico al personal de la empresa como a los clientes de SportCom.

Si bien para el Proyecto Comercial las áreas prioritarias son Dirección, Comex, Comercial y Logística, no debemos dejar de tener en cuenta las interacciones antes mencionadas por las demás áreas para el cumplimiento total de los objetivos planteados como del Proyecto Institucional.

Siguiendo con el análisis del Proyecto Comercial e Institucional retomamos las contribuciones de M. Robirosa sobre el “grado de centralidad” y el “grado de concentración del control”. Desde allí podemos identificar que los aportes de Dirección en el escenario de interacción son indispensables para que se lleven adelante ambos proyectos. Esto se debe a las capacidades que posee, es decir, sus conocimientos en Administración de Empresas, comercialización de artículos deportivos y su vasta experiencia en el rubro. Además cuenta con un amplio grado de control sobre los recursos financieros y las tomas de decisiones, esto lo realizan de manera monopólica, ya que es la única área que controla estos recursos.

Por otra parte, Comercio Exterior aporta en el escenario de interacción las capacidades comerciales para con los proveedores como sus conocimientos en lengua extranjera. Esto

demuestra un grado de centralidad elevado, ya que sin la participación de Comex no se conseguirían los productos (nacionales e internacionales) para su venta. A su vez, la concentración del control respecto a las informaciones de proveedores de productos se encuentra monopolizada en esta área, ninguno de los demás equipos de trabajo tienen contacto con ellos. A partir de lo antes expuesto, entendemos que si por algún motivo Comercio Exterior decide abandonar sus actividades, el Proyecto Comercial no sería factible de realizarse. Por lo que su base de poder en el escenario de interacción es imprescindible.

Comercial al encargarse de la venta de los productos y de entablar relaciones con sus clientes, aporta al escenario de interacción recursos humanos capacitados para tales tareas, con conocimientos administrativos y contables. De esta manera, vemos como sus aportes son esenciales para el desarrollo del Proyecto Comercial. Por otra parte, el control sobre la gestión de sus clientes se distribuye entre ella y Finanzas. Desde Comercial se inician las negociaciones y transacciones con los consumidores y Finanzas cuenta con un detalle de los pagos y deudas; esto indica que entre estos equipos de trabajo deben unir los aportes brindados en las interacciones para alcanzar los objetivos del Proyecto Comercial.

Logística posee acceso a las informaciones sobre: stock, armado y distribución de los pedidos vendidos desde Comercial. Dentro de las interacciones dirigidas hacia el logro del Proyecto Comercial, este equipo de trabajo aporta personal joven capaz de armar y distribuir los pedidos a sus clientes, además posee recursos tecnológicos especializados para el desarrollo de sus tareas, lo que le permite finalizarlas de manera rápida. Dentro de la empresa, son los únicos autorizados para emplear estos recursos como de cumplir con sus roles y tareas, así entendemos que su grado de concentración de control sobre los mismos es monopólico y sus aportes son altamente necesarios, ya que sin esta área no podrían ser preparados los pedidos ni entregados a los clientes.

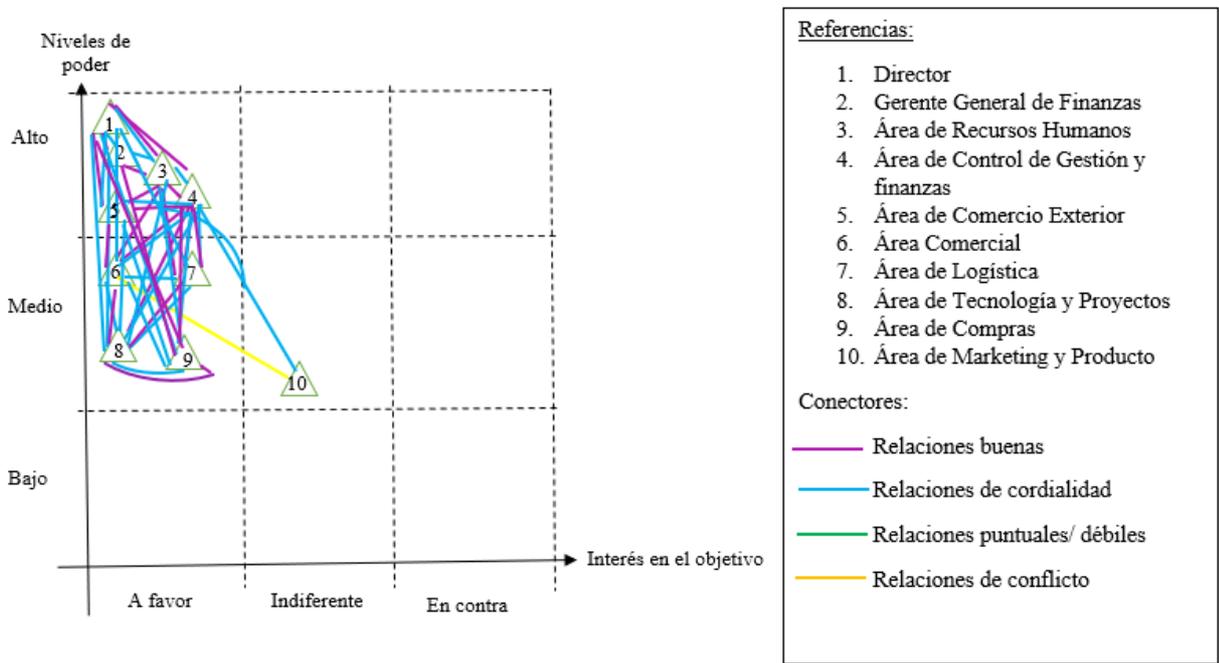
Control de Gestión y Proyectos desarrollan una estructura de trabajo basada en objetivos operativos para cada área, si ellas no realizaran sus actividades, o si no aportaran sus conocimientos sobre planificación y gestión, los niveles de eficacia y eficiencia en el Proyecto Comercial no se lograrían con un alto rendimiento; por lo que su base de poder dentro de las interacciones en la empresa son altas y su grado de centralidad indispensable.

Si bien Recursos Humanos no participa dentro de la comercialización de los productos, de manera directa, es un área que intenta gestionar la comunicación interna en la empresa. SportCom no cuenta actualmente con personal capacitado para llevar adelante esta tarea, pero Carolina Brandalise durante todo el año 2020, se encargó de ello. No lo realiza por medio de metodologías científicas, sino de manera intuitiva y con algunos conocimientos adquiridos durante el cursado de su carrera en Psicología. Actualmente, cuentan con la ayuda de una consultora en comunicación, quien brinda recursos para coordinar la misma ya sea para con sus públicos internos como externos.

Por último, debemos tener presente el área de Compras. La misma desarrolla actividad de conciencia y cuidado del medio ambiente, vitales para convertirse en una empresa de tipo “B”. Dentro de ellas se encuentran: la creación de una compostera, la colocación de paneles solares, la instalación de “termo soles” sustituidor de las conexiones de gas, reducción en el uso del papel, entre otras. Su base de poder se sustenta en las capacidades de gestión para la adquisición de maquinaria, técnicos de mantenimiento o artículos de uso cotidiano para la empresa.

A modo ilustrativo, en el siguiente esquema exponemos los diferentes tipos de relaciones que se desarrollan entre las áreas de SportCom a partir de los aportes de Poso Solís. Esto nos permite tener una visión más amplia y gráfica sobre las interacciones de los actores sociales.

Mapeo de actores SportCom



Análisis prospectivo

Análisis comunicacional de las prácticas

Luego del análisis y descripción de las categorías en el apartado anterior, estableceremos relaciones entre ellas dentro de una situación de comunicación. Elegimos el proceso de intercambio de información sobre los avances y temáticas tratadas durante las reuniones de jefes de área como la distribución de información que se produce entre sectores de trabajo, lo determinamos así ya que fue un factor común observado durante el trabajo de campo. Siempre debemos tener presente que los análisis surgen en base a las explicaciones que pudimos obtener de los jefes de cada equipo de trabajo.

En primera instancia, consideraremos la función específica de comunicación, es decir, la planificación de cada reunión y la manera en que debe ser distribuida la información desarrollada en ellas. Si bien Recursos Humanos establece que todos los jefes de área deben difundir las informaciones a los empleados de cada equipo de trabajo por medio de correos electrónicos, esto en la cotidianeidad no sucede. Cada encargado distribuye la información relevante por medio de canales que cree conveniente para ello (por ejemplo: WhatsApp, llamadas telefónicas, videollamadas, intercambios cara a cara o correos), por lo que en muchos casos no se cumplen las estipulaciones establecidas. En reiteradas circunstancias, los jefes de los equipos de trabajo, expresan que sus áreas y empleados a cargo no reciben ni obtienen información sobre los procesos cotidianos para alcanzar los Proyectos Comerciales e Institucionales de la empresa.

Lo anterior se contradice con uno de los factores cruciales para este análisis, como es el establecimiento de políticas. Recursos Humanos, sector encargado de la gestión de la comunicación, entiende que la misma debe poseer un emisor, un mensaje, un receptor y feedback; además, debe ser moderna, positiva, orientada a la inclusión y al cuidado de los empleados, en pos de facilitarles su labor. Esto no sucede así, ya que parte del personal no es tomado en cuenta como posible receptor de los comunicados que circulan hacia el interior de SportCom. Es decir, no se los entiende como interlocutores válidos, por lo cual no se logra desarrollar feedback dentro de este proceso.

A lo largo de nuestro trabajo de campo, pudimos identificar similitudes entre el modelo deseado de comunicación y la elaboración de políticas. Ambas comprenden que la comunicación es de vital importancia para el desarrollo de los procesos internos, que posibilita el

entendimiento, que permite conocer las finalidades de la empresa y cómo deben producirse retroalimentaciones en tiempo y forma. Esto se ve reflejado en las pautas que estipulan la comunicación interna, pero no es obedecido por todo el personal, por lo que son entendibles las demandas de los jefes de área sobre las informaciones que debieran tener sus sectores y empleados a cargo para desarrollar plenamente sus actividades. Lo antes expuesto dificulta a cada uno de los miembros de la empresa desarrollar comportamientos adecuados para alcanzar los objetivos de SportCom. Esta situación se agrava ya que no se desarrollan procesos de recolección y análisis de información sobre la distribución de las temáticas abordadas en las reuniones, para observar el grado y modo en que se han cumplido las acciones establecidas, en base a parámetros de eficacia y eficiencia.

Este antecedente se relaciona con la carencia en la investigación de las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna. Es decir, el área de Recursos Humanos no recolecta y analiza la información sobre los componentes, redes formales e informales de comunicación, los medios, actividades, propósitos de los mensajes, ni la manera en que deberían ser distribuidas las informaciones que surgieran de las reuniones quincenales hacia el resto de los empleados.

Debido a la falta de normativas y principios que estructuren la distribución de la comunicación y a la carencia en las investigaciones; se deja librado al azar el accionar de los jefes de área ante las producciones de los mensajes que deben ser entregados a cada empleado, con el resumen de las temáticas más relevantes para cada sector. No siguen un orden específico sobre cómo deben ser confeccionados estos mensajes para ser plasmados dentro de los diversos medios de comunicación disponibles, adecuados a las posibilidades de cada público meta.

A pesar de las insuficiencias en el desarrollo de las funciones de comunicación, desde la empresa entregan a cada empleado recursos tecnológicos como: computadoras, conexión a internet y el dominio del mail institucional. Estos elementos son utilizados en base al libre criterio de cada jefe de área para transmitir los avances de las reuniones hacia sus empleados, por medio de un flujo de comunicación descendente y de redes de comunicación formales. Dentro de este apartado observamos cómo en SportCom, intentan plasmar sus valores referidos a la innovación y modernización, pero esto no se logra en su totalidad ya que el personal abocado al desarrollo de los mensajes e intercambios no cuenta con capacidades específicas de

comunicación, es decir, posee algunas herramientas tecnológicas pero no son explotadas en su máximo potencial.

La débil planificación en las prácticas de comunicación referidas al tratamiento de la información de las reuniones, impide que la misma llegue claramente hacia todos los niveles, imposibilitando a los empleados tomar decisiones adecuadas.

Dentro de las entrevistas, pudimos relevar que uno de los factores que facilita la entrega de información de manera interpersonal, es la estructuración de los espacios. Esto lo pudimos observar dentro de las oficinas de Comercial: al ser un gran zona dividida por biombos sin puertas, vemos cómo en estos espacios semi-privados, Federico Lunello tiene la posibilidad de brindar comunicados de las reuniones para todo el personal, sin tener que desplazarse demasiado. Este aspecto también se ve reflejado en Comercio Exterior, donde su jefa de área, al no tener paneles o divisorios que obstaculicen los intercambios, puede proceder de la misma manera. De todos modos, Nuria Giatti, entiende que es primordial enviar las noticias a través de correos electrónicos para que la información quede plasmada formalmente por ese medio. Según su punto de vista, esta metodología le permite a ambos interlocutores identificar la misma información tratada durante las reuniones.

Cada jefe de área, al momento de brindar y compartir la información desarrollada dentro de las reuniones quincenales, utiliza lenguajes técnicos establecidos en base al Plan Operativo para mostrar avances, logros o retrocesos en los indicadores específicos de cada sector. En base a esta idea, encontramos similitudes con uno de sus valores institucionales, la disciplina, ya que siguen los criterios y lenguajes establecidos manteniendo un trabajo estructurado. En relación con esto, Marcelo Donato, en una de las entrevistas comentó que la información no llega de forma clara a todos los niveles. Demuestra carencias y desconocimiento sobre los procesos de investigación al momento de identificar las características particulares del público interno, como la estructura cognitiva, la manera en que representan y entienden el mundo, el lenguaje que utilizan al momento de relacionarse. Así, se dificulta el intercambio de información de manera transparente hacia los actores sociales involucrados en el proceso.

También encontramos dentro de estos intercambios, rituales de acceso, que son estructurados en base a los criterios de cada jefe, quienes delimitan su inicio y finalización por medio de saludos y despedidas respectivamente.

En las manifestaciones conceptual-simbólicas de SportCom, identificamos en su filosofía organizacional la idea del “All in One” dirigida hacia la atención de sus clientes externos y a la satisfacción de todas sus demandas. Esto no se ve reflejado dentro de la gestión de la comunicación interna, es decir, entienden que la misma es de vital importancia para el desarrollo de las actividades cotidianas, pero como venimos analizando, no existe evidencias sobre la confección de una estructura holística que les permita tener un conocimiento cabal de cuáles son los procesos que se desarrollan en SportCom, cómo deben ser planificados, construidos, gestionados y distribuidos para alcanzar un correcto funcionamiento entre los equipos de trabajo.

En cierto modo observamos contradicciones con su modelo de Institución, ya que se perciben como una empresa que escucha a sus diversos públicos, que recepta sus necesidades e intenta brindar soluciones, pero no sucede así, como venimos describiendo, las informaciones desarrolladas en las reuniones no son transmitidas de manera correcta hacia todo el personal, debido a las carencias en las planificaciones y a la inexistencia de personal capacitado en comunicación institucional. Logramos identificar este aspecto gracias a las experiencias brindadas por los jefes de área, quienes detectaron personal que no cuentan con información relevante para desarrollar sus actividades.

A partir de este momento, estableceremos un análisis sobre el segundo proceso de interés ubicado dentro de la situación de comunicación elegida, es decir, la distribución de información que se produce entre sectores de trabajo, específicamente las relaciones de Comercial con Comercio Exterior. Allí identificamos dificultades para llevar adelante estas acciones.

En base a lo observado durante el trabajo de campo, comprendimos que ambos equipos deben trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos Comerciales de la empresa. En reiteradas entrevistas, los jefes de Comercial, Proyecto y Recursos Humanos, comentaron que Nuria Giatti no establece comunicaciones pertinentes con Comercial, quedando esta sin información para realizar sus tareas. Frente a esto, Leticia Trossero comentó: “como un punto a mejorar es la comunicación (...) interna entre áreas, a lo mejor el área de Comercial con el área de Comex, no veo la comunicación fluida que tienen que tener cuando son dos áreas muy relacionadas porque Comercial tiene que saber si hay un producto nuevo que va a estar llegando o se postergó alguna fecha, que si bien en la reunión operativa se hablan de estas cosas a veces a lo mejor esperar esos quince días es mucho y yo detecté a veces cuestiones que quizá Comercial

no estaba enterado de cosas que tenía que haber estado enterado, por lo que se hubiese podido mejorar.” (Trossero, 2020).

En base a la idea anterior Trossero comentó: “aceitaría un poco entre las áreas que trabajan relacionadas que por ahí no se enteran de algo porque faltó el nexo, nunca es por no querer decirle algo a alguien, es como que capaz que alguien comunicó a dos personas, no le comunicó a la tercera pero no por no querer, capaz que se olvidó en el momento y esa persona quedó descolgada o el área quedó descolgada; un poco más haría ese ajuste entre las áreas que trabajan en conjunto (Trossero, 2020).

Como vimos anteriormente, las áreas poseen canales donde pueden volcar la información necesaria para transmitir. Comercio Exterior distribuye los comunicados relevantes para Comercial por medio de correo electrónico utilizando redes formales y flujos de comunicación horizontales. Se producen ciertas falencias durante este proceso, ya que Giatti al estar encargada del área de Productos y Comex, otorga mayor relevancia a esta segunda que a la primera. De este modo, las comunicaciones pertinentes con Comercial quedan a la deriva, por olvidos o descuidos provocados por la vorágine del trabajo cotidiano.

Nuevamente observamos carencias para el establecimiento de planificaciones que contemplen el modo adecuado en que deben producirse los procesos de emisión y distribución de los mensajes. Sumado a este punto, Comercial le otorga relevancia a la utilización de los correos electrónicos (canal primordial para formalizar los intercambios), pero comprende que no es el único medio de comunicación, dado que el mismo no le asegura que el mensaje haya sido comprendido, sino simplemente receptado. Debido a ello, utiliza otros canales como los interpersonales o las llamadas telefónicas para constatar que las noticias fueron comprendidas. Esto no sucede con Comex, quienes no se rigen por el establecimiento de políticas de SportCom, ya que solo inician el circuito de comunicación (emisor, mensaje y receptor) por medio del correo electrónico, pero no se focalizan en la retroalimentación del mismo. En este sentido se pierde la disciplina como valor latente en la empresa, debido a que Giatti no cumple con las estipulaciones establecidas para llevar adelante los intercambios entre áreas.

En relación con sus manifestaciones estructurales, cuentan con pautas para la gestión de la comunicación, pero no desarrollan su valor *disciplina*, como aquella que posibilita el trabajo ordenado y armónico, con pautas de trabajo bien establecidas, ya que presentan dificultades en el

desarrollo de planificación, distribución de la información y las retroalimentaciones no se logran de manera adecuada en las interacciones de áreas.

Además, en estas relaciones adolece el trabajo en equipo, debido a que Comercio Exterior no tiene presente las bases que sustentan al compañerismo. No se asegura de que la información sea entregada, recibida y comprendida por los compañeros de trabajo, dejando de lado las necesidades que posee Comercial para cumplimentar sus objetivos.

Detectamos factores del marco espacio-temporal que entorpecen esta situación. Por una parte, Leticia Trossero comentó que Comercio Exterior brinda información relevante hacia Comercial por medio de las reuniones quincenales, en vez de comunicarlas antes por otras vías más ágiles, evitando así pérdidas de tiempo y desgaste entre compañeros de trabajo. Dentro de las entrevistas, pudimos observar que durante el trabajo cotidiano entre áreas, se producen ciertas individualizaciones y hasta fragmentaciones.

Frente a estas situaciones de incomodidad entre los equipos de trabajo, vemos como los miembros de la empresa no se focalizan en buscar culpables sino en crear soluciones. En una primera instancia intervienen los jefes de área para resolver el inconveniente presentado, pero de no ser suficiente, Recursos Humanos aporta sus capacidades adquiridas en pos de zanjar esta circunstancia. Dentro de este apartado identificamos como se desenvuelve el ritual de reparación hacia el interior de SportCom.

Imagen de futuro y guiones de futurición

Luego de analizar las distintas entrevistas y el estudio de campo, identificamos la situación deseada en el futuro para el personal de SportCom.

En relación con la comunicación interna, desde Dirección observaron la necesidad de llevar adelante su gestión en base a criterios inclusivos, positivos y modernos, teniendo presente las necesidades y características particulares de sus empleados. Esta gestión de la comunicación debe garantizar el intercambio y retroalimentación de las áreas, asegurando a todos los empleados el acceso a la información para realizar sus actividades y tomar mejores decisiones.

Lo que debe ocurrir para llegar al futuro deseado es:

- Dentro de la planificación de los intercambios de comunicación interna, se deben desarrollar análisis sobre el modo en que se estructuran los espacios, los cuales deben ser

cómodos, armónicos, disminuyendo en lo posible obstáculos físicos para potenciar así los intercambios cara a cara como la retroalimentación de información entre los miembros de una misma área.

- Potenciar y fortalecer el cumplimiento de las pautas sobre el modo de uso de los canales internos para lograr un aumento de fluidez en las comunicaciones.
- Lograr que las informaciones lleguen correctamente al personal, y los procesos de comunicación brinden mejores resultados.
- Fortalecer las políticas formales de comunicación institucional.
- Lograr recolectar, analizar y acumular información sobre el público interno, y las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna, puntualizado en las distribuciones de información sobre las reuniones de jefes de área. Debe realizarse de manera permanente, válida y confiable.
- Elaborar un sistema de planificación de comunicación interna, que de manera sistemática determine de forma clara el modo en que se deben producir los intercambios de comunicación entre sectores.
- Crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación y a las capacidades institucionales, estableciendo el modo en que deben ser estructurados.
- Asegurar el acceso al público interno de los medios y mensajes producidos durante las reuniones de jefes de área; implementando mecanismos de confirmación que garanticen la comprensión y recepción de los mensajes.
- Implementación de encuestas de satisfacción y sugerencias al personal con relación a la distribución de la información sobre las temáticas tratadas durante las reuniones quincenales.
- Reforzar la escucha activa en sus públicos internos, detectando deseos y necesidades para potenciar relaciones de armonía y coordinación mutua hacia el interior de SportCom.
- Potenciar los valores y concepciones en torno al entendimiento mutuo y retroalimentación dentro de la gestión de comunicación interna.
- Lograr que los valores, creencias y la estructura organizativa permitan llevar adelante la gestión de la comunicación interna.
- Reflejar los principios del “All in One” en una gestión de la comunicación interna holística.
- Plasmear los valores de innovación/modernización en los recursos utilizados para la distribución de los mensajes de las reuniones de jefes de área.

- Establecer comunicados con lenguajes adecuados a las características cognitivas de cada uno de los miembros de SportCom.
- Potenciar la conciencia de grupo y el trabajo en equipo dentro de las áreas de trabajo, optimizando su accionar.
- Conocer los modos de interacción hacia el interior de SportCom, identificando alianzas y conflictos para potenciar la gestión de comunicación interna.
- Diseñar un puesto de trabajo focalizado en comunicación interna, con recursos y capacidades necesarias, manteniendo un rol activo dentro de la organización.

Reconocimiento de las brechas

Dentro del cuadro de brechas, presentaremos categorías generales y subcategorías establecidas para nuestra investigación en base a los apartados anteriores, las cuales consideramos sumamente importantes por la distancia generada entre el presente y el futuro deseado de la organización.

Categoría	Situación deseada	Brecha	Situación actual
Reconocimiento del ámbito de trabajo: marco espacio-temporal	Desarrollar una planificación sobre los intercambios de comunicación interna donde se analice el modo en que se estructuran los espacios, para lograr retroalimentación de información.	La disposición de los espacios de trabajo se estructura de manera adecuada en relación a la situación deseada. (Potencialidad).	La estructuración de los espacios permite los intercambios interpersonales ya que no poseen obstáculos físicos.
	Optimizar la planificación de las reuniones de jefes de área teniendo en cuenta el marco temporal necesario para que se produzcan de manera eficaz y eficiente.	No se tiene presente la frecuencia temporal que debe existir entre una reunión y otra. (Dificultad).	Las reuniones son espaciadas entre sí e impiden nexos entre equipos de trabajo para la obtención de información.

<p>Sistema de comunicación interno</p>	<p>Lograr que las informaciones lleguen correctamente al personal, y los procesos de comunicación brinden mejores resultados.</p> <p>Potenciar y fortalecer el cumplimiento de las pautas sobre el modo de uso de los canales internos para lograr un aumento de fluidez en las comunicaciones.</p>	<p>Distribución inequitativa de la información, no llega a todos los empleados involucrados en un mismo proceso de trabajo. (Problema).</p> <p>Escaso acatamiento de las pautas estipuladas para la utilización de los canales de comunicación interna. (Dificultad).</p>	<p>Los jefes de área no se rigen por las pautas estipuladas y no identifican a parte del personal como interlocutores válidos.</p> <p>Poseen pautas en torno a los canales disponibles para ser usados, pero los jefes de área no cumplen estas normativas.</p>
<p>Función específica de comunicación institucional: Establecimiento de Políticas</p>	<p>Fortalecer las políticas formales de comunicación institucional.</p>	<p>Escasa obediencia de las normativas en los procesos de comunicación interna. (Dificultad).</p>	<p>Poseen pautas para los procesos comunicativos, pero los jefes de área no se rigen por ellos.</p>
<p>Función específica de comunicación institucional: Investigación</p>	<p>Lograr recolectar, analizar y acumular información sobre el público interno y las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna en la distribución de información de las reuniones de jefes de área. Debe realizarse de manera permanente, válida y confiable.</p>	<p>Inexistencia en la recolección de datos y análisis sobre los públicos internos y las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna de la organización. (Problema).</p>	<p>Recursos Humanos no recolecta y analiza la información sobre los diversos aspectos de la realidad comunicativa institucional dentro de las distribuciones de información que surgen de las reuniones de jefes.</p>
<p>Función específica de comunicación institucional: Planificación</p>	<p>Elaborar un sistema de planificación de comunicación interna, que de manera sistemática determine de forma clara el modo en que se deben producir los intercambios de comunicación entre sectores.</p>	<p>Escasa anticipación para prever de modo sistemático la distribución de información entre áreas. (Problema).</p>	<p>Recursos Humanos desarrolla intuitivamente la planificación de las actividades de comunicación interna, pero los jefes de área no cumplen con las estipulaciones dentro de la distribución de noticias.</p>

Función específica de comunicación institucional: Producción	Crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación y a las capacidades institucionales, estableciendo el modo en que deben ser estructurados.	Ausencia de capacidades en comunicación y creación de mensajes adecuados por parte de Recursos Humanos. (Problema).	No cuentan con un sistema de producción pertinente que les permita confeccionar mensajes, con un orden específico, en los medios de comunicación adecuados.
Función específica de comunicación institucional: Emisión-distribución	Asegurar el acceso al público interno de los medios y mensajes producidos durante las reuniones de jefes de área; implementando mecanismos de confirmación que garanticen la comprensión y recepción de los mensajes.	Deficiencia en la distribución, confirmación y comprensión de los mensajes. (Dificultad).	Existen empleados que no desarrollan procesos de recepción, confirmación y retroalimentación de las informaciones.
Función específica de comunicación institucional: Evaluación	Implementación de encuestas de satisfacción y sugerencias al personal con relación a la distribución de la información sobre las temáticas tratadas durante las reuniones quincenales.	Ausencia de recolección y análisis de información válida y confiable de la distribución de información sobre las temáticas abordadas en las reuniones, para inferir el modo y grado en que se han cumplido las previsiones de eficacia y eficiencia del plan correspondiente. (Problema).	No se desarrollan procesos de recolección y análisis de información sobre la distribución de las temáticas abordadas en las reuniones, para saber si se cumplieron las acciones en base a parámetros de eficacia y eficiencia.
Modelo deseado de Institución	Reforzar la escucha activa en sus públicos internos, detectando deseos y necesidades en comunicación interna para potenciar relaciones de armonía y coordinación mutua hacia el interior de SportCom.	Inexistencia de personal especializado en comunicación institucional para solucionar problemas de su público interno y establecer relaciones de coordinación mutua. (Problema).	El personal no cuenta con herramientas para satisfacer las necesidades en comunicación interna.
Modelo deseado de Comunicación	Lograr entendimiento mutuo y retroalimentación dentro de la gestión de comunicación interna.	Inexistencia de personal idóneo en comunicación institucional que desarrolle un proceso de planificación dirigido a afianzar el entendimiento mutuo y la retroalimentación. (Problema).	No poseen una planificación de las prácticas de comunicación interna focalizada en la retroalimentación y entendimiento mutuo.

Sistema cultural			
Manifestaciones estructurales	Lograr que los valores, creencias y la estructura organizativa permitan llevar adelante la gestión de la comunicación interna.	Inexistencia de empleados capacitados en comunicación interna. (Problema).	No plasman la disciplina dentro de la gestión de comunicación debido a las carencias en la planificación y distribución de la información.
Manifestaciones conceptual-simbólicas	Reflejar los principios del “All in One” en una gestión de la comunicación interna holística.	Ausencia de personal capacitado en gestión de la comunicación interna desde perspectivas integradoras. (Problema).	No confeccionan una estructura holística en torno a la gestión de comunicación que les permita tener un conocimiento cabal de cuáles son los procesos comunicacionales en SportCom.
Manifestaciones materiales	Plasmar los valores de innovación/modernización en los recursos utilizados para la distribución de los mensajes de las reuniones de jefes de área.	Los valores de innovación/modernización se reflejan en los recursos disponibles para la distribución de información. (Potencialidad).	Cuentan con recursos tecnológicos para la distribución de información de las reuniones.
Manifestaciones conductuales	Establecer comunicados con lenguajes adecuados a las características cognitivas de cada uno de los miembros de SportCom.	Ausencia de procesos de investigación para identificar la estructura cognitiva, el modo de entender el mundo y el lenguaje que utiliza su público interno. (Problema).	El lenguaje técnico del Plan Operativo imposibilita comprender de manera cabal los mensajes intercambiados en algunas áreas (Logística).
Valores y creencias	Potenciar la conciencia de grupo y el trabajo en equipo dentro de las áreas de trabajo, optimizando su accionar.	Carencia de espacios de reflexión sobre la importancia de las interacciones entre las áreas para alcanzar los objetivos Comerciales e Institucionales. (Problema).	Las desconexiones que se producen entre áreas impiden el trabajo colaborativo.

<p>Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos: Mapeo de actores</p>	<p>Conocer los modos de interacción hacia el interior de SportCom, identificando alianzas y conflictos para potenciar la gestión de comunicación interna.</p> <hr/> <p>Diseñar un puesto de trabajo focalizado en comunicación interna, con recursos y capacidades necesarias, para llevar adelante la gestión de la comunicación interna.</p>	<p>Debilidad en los procesos de investigación para obtener una conciencia clara sobre los principales problemas atingentes y alternativas de solución a ellos. (Dificultad).</p> <hr/> <p>Ausencia de empleados capacitados en la gestión de comunicación interna. (Problema).</p>	<p>Recursos Humanos detecta malestares en los modos de interacción entre los equipos de trabajo y en la distribución de información, pero no cuenta con herramientas para su resolución.</p> <hr/> <p>Recursos Humanos no posee conocimientos en comunicación institucional.</p>
---	--	--	--

Análisis causal de las brechas

Reconocimiento del ámbito de trabajo

- La disposición de los espacios de trabajo se estructura de manera adecuada en relación a la situación deseada: En ella encontramos aspectos “futuribles” para alcanzar su futuro deseado. Gracias a esta disposición espacial se potencian los intercambios y retroalimentaciones de manera interpersonal, por lo que se puede pensar y planificar la gestión de la comunicación interna en base a esta perspectiva, posibilitando el acceso y distribución de la información hacia el personal para que puedan tomar mejores decisiones.
- No se tiene presente la frecuencia temporal que debe existir entre una reunión y otra: desde Recursos Humanos, no identifican la periodicidad que debe existir en los cronogramas de las reuniones de jefes de área ante las necesidades que poseen los equipos de trabajo en cuanto a la obtención de información que surge de ellas. Al tener una frecuencia tan espaciada entre una y otra pierden mucho tiempo para conocer cuál es la situación de cada sector, cómo influye esto en su trabajo cotidiano y la oportunidad de solicitar acciones concretas para lograr los objetivos en cada área. Esta dificultad se profundiza entre áreas que trabajan de manera conjunta como por ejemplo: Comercial y Comercio Exterior.

Sistema de comunicación interno

- Distribución inequitativa de la información, no llega a todos los empleados involucrados en un mismo proceso de trabajo: Debido a la vorágine del trabajo cotidiano y a la escasa planificación en comunicación interna, que considere los objetivos de la empresa y las necesidades que poseen los equipos de trabajo en cuanto a la obtención de información, no se

logra establecer los modos de distribución de la misma hacia el personal afectado, lo que acarrea empleados excluidos en torno a estas novedades.

- Escaso acatamiento de las pautas estipuladas para la utilización de los canales de comunicación interna: Recursos Humanos impone los canales de comunicación entre las áreas y al no realizar investigaciones previas sobre los usos que posee su personal con respecto a los medios de comunicación, cada jefe de área termina optando por los canales que considera más cómodos para su trabajo sin respetar las estipulaciones establecidas.

Funciones específicas de comunicación institucional

Establecimiento de políticas

Si bien Recursos Humanos determina pautas y normativas que estructuran la comunicación interna, no logran expandirlas hacia todos los equipos de trabajo para que sean comprendidas y que actúen en consideración hacia ellas; además, no establecen mecanismos de control y cumplimiento de las mismas, por lo que cada jefe de área acciona en base a sus propios parámetros.

Investigación

No cuentan con personal idóneo en comunicación institucional para llevar adelante la recolección de datos y análisis sobre las características de sus públicos internos como de las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna, puntualizado en la distribución de información en SportCom de manera permanente, válida y confiable para identificar problemas y soluciones a los mismos.

Planificación

Debido a la inexistencia de personal capacitado en comunicación institucional, que lleve adelante procesos de investigación hacia el interior de la organización, no logran identificar las problemáticas existentes en las distribuciones de información que deben ser tenidas en cuenta en el proceso de planificación que sea totalizador y sistemático en las distintas etapas, recursos y actores necesarios para alcanzar los servicios de manera oportuna.

Producción

Esta ausencia de empleados idóneos en comunicación institucional, que desarrollen de manera adecuada los procesos de investigación y planificación, no permite determinar parámetros, a seguir por los jefes de área, donde se establezca el modo de confección de los mensajes, con un orden específico, para los medios de comunicación existentes una vez

desarrolladas las reuniones quincenales.

Emisión-Distribución

Debido a la débil planificación de los procesos de comunicación y la ausencia de investigación de las modalidades de comunicación de los públicos internos, no se toman los recaudos necesarios (teniendo presentes los marcos geográfico-espaciales, la oportunidad tempo-ocupacional y las modalidades de comunicación) para que las informaciones que surgen de las reuniones de jefes de área lleguen a sus públicos destinatarios, sean confirmadas y comprendidas.

Evaluación

En base a la ausencia de personal capacitado en comunicación institucional que lleve adelante la investigación, y debido a la débil planificación para las modalidades de comunicación interna, no determinan modos de evaluación sobre la distribución de información en base a las temáticas de las reuniones de jefes de áreas, con criterios, indicadores y un diseño de los instrumentos para llevar adelante esta tarea, donde la información que se obtenga sea válida y confiable.

Modelo deseado de Institución

Al no desarrollar procesos de investigación donde se tenga una clara visión sobre su público interno y sus necesidades, por parte de un personal capacitado en comunicación institucional, no logran satisfacer las necesidades en comunicación interna, por lo que se dificulta desarrollar sus percepciones y construcciones en torno al modelo deseado de institución, basado en la escucha y comprensión de las urgencias de sus empleados.

Modelo deseado de Comunicación

Las causas de esta brecha las observamos dentro de las carencias antes mencionadas respecto a personal idóneo en comunicación institucional y la falta de planificación de manera sistemática e integradora respecto a la comunicación interna, no permiten configurar los modos en que deben producirse los intercambios para afianzar el entendimiento mutuo ni la retroalimentación.

Sistema cultural

Manifestaciones estructurales

Dentro de la empresa focalizan su accionar en el desarrollo de pautas de trabajo dirigidas hacia el logro de los objetivos del Proyecto Comercial, no así para los procesos intervinientes en

la gestión de comunicación interna, debido a la falta de personal idóneo en comunicación institucional que plasme la disciplina como valor en esta gestión. Esto no les permite tener un conocimiento cabal de cuáles son los procesos que se desarrollan en SportCom, cómo deben ser planificados, contruidos, gestionados y distribuidos para alcanzar un correcto funcionamiento entre los equipos de trabajo.

Manifestaciones conceptuales-simbólicas

Esta brecha surge por la inexistencia de personal en comunicación institucional, que desarrolle una planificación de la comunicación interna en SportCom, de modo totalizador y sistemático, que contemple todos los componentes, etapas, agentes y recursos necesarios para implementar una gestión de la comunicación holística, donde se vuelque los valores del “All in One “ dentro de ella.

Manifestaciones materiales

En ellas encontramos aspectos “futuribles” para alcanzar el futuro deseado de la organización, ya que estos recursos tecnológicos disponibles permitirían potenciar y agilizar las distribuciones de información que surgen de las reuniones de jefes de área, plasmando de esta manera los valores de innovación y modernización de la empresa. Para este fin consideramos oportuno el desarrollo de capacitaciones para el personal sobre el uso adecuado de dichos recursos.

Manifestaciones conductuales

Debido a la inexistencia de personal capacitado en comunicación institucional, no logran llevar adelante procesos de investigación adecuados para conocer de manera cabal las características cognitivas y lenguajes utilizados en los distintos grupos de trabajo, por lo que no implementan comunicados adecuados para alcanzar un entendimiento total y transparente. Recursos Humanos, actual encargado de la gestión de la comunicación interna, no desarrolla esta actividad debido a la escasez de tiempo para hacerlo, como a la carencia de conocimientos en la temática.

Valores y creencias

En el devenir cotidiano de la organización, se observan individualizaciones y fragmentaciones en las relaciones de áreas de trabajo que deberían estar fuertemente vinculadas para alcanzar los objetivos del Proyecto Comercial como Institucional, conociendo la importancia en las interacciones y el valor de los aportes de cada una de ellas. Esto acarrea desgastes entre compañeros de trabajo ya que no consiguen las informaciones a tiempo para

tomar decisiones adecuadas en pos de sus actividades cotidianas, por lo que no se logra reflejar de manera exacta sus valores en torno al trabajo en equipo.

Públicos y expectativas de la comunicación con cada uno de ellos: Mapeo de actores

- Debilidad en los procesos de investigación para obtener una conciencia clara sobre los principales problemas atinentes y alternativas de solución a ellos: esta brecha es provocada por la ausencia de personal idóneo en comunicación institucional, que desarrolle procesos de investigación donde se obtengan informaciones sobre las relaciones de trabajo, con sus alianzas y conflictos de manera cabal, como las situaciones problemáticas que surgen y las posibles soluciones a ellas.
- Ausencia de empleados capacitados en la gestión de comunicación interna: el puesto de comunicación institucional es ocupado por la responsable del área de Recursos Humanos, quien no posee habilidades para confeccionar y ejecutar estrategias de comunicación efectiva, como de llevar adelante la planificación de la comunicación interna en SportCom.

A partir del análisis causal de las brechas observamos aspectos que aparecen de manera recurrente, identificados como nudos críticos, que son relevantes para nuestro análisis y de ser modificados generarán transformaciones en el devenir cotidiano de la organización. Distinguimos como problemática principal de las brechas, la carencia intelectual del personal dedicado a la gestión de la comunicación. Esta situación acarrea problemas dentro de las funciones específicas de comunicación, donde no establecen de manera completa y correcta las estrategias necesarias para implementar una planificación totalizadora y sistemática, sobre las instancias, componentes, actores y recursos necesarios para desarrollar de manera eficiente, oportuna y efectiva los diversos procesos. Las funciones se desarrollan de manera causal, donde la resolución de la primera afecta a la segunda y así sucesivamente, por lo que si no se desarrolla esta anticipación sistemática, la producción, emisión-distribución y la evaluación, quedarán incompletas, inconexas e inexactas.

Dentro de la empresa, establecen una gestión de la comunicación rudimentaria, constituida en base al caos cotidiano y a sus propios criterios, sin investigaciones sobre los actores intervinientes, sus recursos, capacidades y las modalidades que asumen los procesos de comunicación; por lo que poseen un desconocimiento de las modalidades cognitivas como las cosmovisiones de sus empleados. Esto impide saber el modo en que deben establecer las

interacciones unos con otros, como la construcción que se debe emplear en torno a los comunicados y su distribución.

Esta falta en las investigaciones y la debilidad del establecimiento de planificación, no permite anticiparse a las necesidades que tienen los miembros de la organización, por lo que no se establece la frecuencia adecuada que debe existir entre una reunión de jefes de área y otra, disminuyendo así las posibilidades de interacción para compartir informaciones relevantes hacia varios equipos de trabajo.

Debido a la ausencia de personal idóneo en comunicación institucional, se imposibilita plasmar la disciplina como valor, dentro de los procesos de gestión de la comunicación interna, sin establecer una planificación para la misma de manera holística y sistemática que vuelque sus perspectivas en torno al “todo en uno”.

Otro nudo crítico observado dentro del análisis de las brechas, es el bajo acatamiento por parte de los jefes de área de las pautas y normativas en torno a la comunicación interna, al uso de los canales y al modo de distribución de las informaciones. Esto es provocado debido al incumplimiento de las funciones de investigación, por parte de Recursos Humanos, quien no realiza un análisis sobre las características del público interno ni las modalidades que asumen los procesos de comunicación. Para luego determinar de manera certera una planificación totalizadora y sistemática, que establezca el modo en que deben producirse los intercambios, la producción de los mensajes, su emisión-distribución, la evaluación de estos procesos y el modo de acatamiento y cumplimiento que deben tener.

Signos portadores de futuro. Factores inerciales

Observamos como signo portador del futuro, algunas de las disposiciones y estructuraciones de los espacios de oficina, puntualmente Comex y Comercial, quienes no cuentan con obstáculos físicos que imposibiliten las interacciones interpersonales o la distribución de la información por esta vía.

Por otra parte, identificamos que poseen recursos tecnológicos, presupuesto para adquirirlos y ponerlos a disposición de los procesos de gestión de comunicación interna. Esto sería de gran ayuda para llevar adelante una planificación que tenga presente la distribución de los mensajes a partir de la efectividad de estos recursos disponibles.

Al tratarse de una PyME, con reducida cantidad de personal a cargo, encontramos otro signo portador de futuro, ya que les permite desarrollar interacciones cotidianas más cercanas entre ellos, estableciendo nexos y uniones donde crean un lenguaje común, denotando una estructura de trabajo distendida y flexible. Este punto posibilita que los acuerdos en torno a las interacciones sean más fáciles de decidir.

Como factores inerciales que impide avanzar hacia el futuro deseado e imaginado dentro de SportCom, lo encontramos en la inexistencia de personal capacitado en comunicación institucional con tiempo disponible para llevar adelante las estrategias necesarias en torno a un plan integral en el que se encuentren definidas las funciones específicas de comunicación institucional, para que permitan modificar la situación actual en las carencias y debilidades observadas en las categorías antes desarrolladas.

Lineamientos de acción

Una de las principales acciones que recomendamos implementar, es el establecimiento de un puesto de trabajo en comunicación institucional encargado del desarrollo de planes, programas y proyectos que permitan llevar adelante la planificación de la comunicación interna de un modo adecuado y pertinente, teniendo presente las distribuciones de información que surgen luego de las reuniones de jefes de área. Esto les posibilitará desarrollar las funciones específicas de comunicación de modo sistemático y totalizador.

La persona asignada a este puesto, deberá tener responsabilidad y libertad de acción en el desarrollo de la gestión de comunicación interna, estableciendo como puntos centrales:

- Fortalecer las políticas formales de comunicación institucional.
- Lograr recolectar, analizar y acumular información sobre el público interno, y las modalidades que asumen los procesos de comunicación interna, puntualizado en las distribuciones de información sobre las reuniones de jefes de área. Debe realizarse de manera permanente, válida y confiable.
- Elaborar un sistema de planificación de comunicación interna, que de manera sistemática determine de forma clara el modo en que se deben producir los intercambios de comunicación entre sectores. Deben lograr anticiparse y prever de modo totalizador los comportamientos de los componentes, etapas, agentes y recursos necesarios en el proceso.
- Crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación y a las capacidades institucionales, estableciendo el modo en que deben ser estructurados.

- Asegurar el acceso al público interno de los medios y mensajes producidos durante las reuniones de jefes de área; implementando mecanismos de confirmación que garanticen la comprensión y recepción de los mensajes.
- Implementar encuestas de satisfacción y sugerencias al personal con relación a la distribución de la información sobre las temáticas tratadas durante las reuniones quincenales.
- Potenciar y fortalecer los canales de comunicación interna, para lograr un aumento de fluidez en las comunicaciones.
- Asegurar que las informaciones lleguen correctamente al personal, y que los procesos de comunicación brinden mejores resultados.
- Reforzar la escucha activa en los públicos internos, detectando deseos y necesidades para potenciar relaciones de armonía y coordinación mutua hacia el interior de SportCom.
- Potenciar los valores y concepciones en torno al entendimiento mutuo y retroalimentación dentro de la gestión de comunicación interna.
- Establecer comunicados con lenguajes adecuados a las características cognitivas de cada uno de los miembros de SportCom.
- Plasmar los valores de innovación/modernización en los recursos utilizados para la distribución de los mensajes entre jefes de área y sus empleados a cargo.
- Potenciar la conciencia de grupo y el trabajo en equipo dentro de las áreas de trabajo, optimizando su accionar.
- Conocer los modos de interacción hacia el interior de SportCom, identificando alianzas y conflictos para potenciar la gestión de comunicación interna.

Los puntos anteriores podrán ser trabajados desde la perspectiva “All in One”, que se encuentra desarrollada e internalizada en cada uno de los jefes de área de SportCom. Consideramos que funcionará como un impulsor de sus acciones debido al alto grado de conocimiento como de adhesión al mismo.

Cabe aclarar que los lineamientos propuestos no poseen una finalidad estática, de establecerse de una vez y para siempre, sino que deben seguir un proceso de conocimiento constante de la organización para brindar respuestas adecuadas. Esta investigación se encuentra abierta y esperamos que sirva como puntapié inicial para futuras investigaciones y análisis.

CAPÍTULO 5

REFLEXIONES FINALES



Reflexiones finales en torno al Diagnóstico

En esta instancia final, podemos brindar nuestras perspectivas sobre los resultados obtenidos con los objetivos planteados al inicio de este trabajo final. Nos focalizamos en el uso de métodos cualitativos, los cuales nos permitieron indagar y obtener información de gran valor sobre diversos aspectos de la organización.

En relación a los objetivos establecidos, evaluaremos el proceso que desarrollamos en base al análisis de ellos:

Objetivo general: *“Reconocer los procesos de comunicación interna actuales dentro de SportCom a partir de un análisis prospectivo durante el año 2020”.*

Cada uno de los procesos que hoy conforman la gestión de la comunicación no fueron resultado de una planificación estratégica sistemática y totalizadora en comunicación interna, sino que responden a necesidades causadas por la vorágine del trabajo cotidiano en SportCom. Esto ocasiona que las comunicaciones se generen de manera informal y que se produzca una distribución inequitativa de la información para con los empleados involucrados dentro de los diversos procesos. Lo anterior surge a causa de carencias en los siguientes puntos esenciales:

- El establecimiento de roles y funciones que determine claramente de qué manera se establecerán las interacciones.
- El modo de la emisión y distribución de los mensajes y las informaciones tratadas durante los diversos procesos (e.g. reuniones quincenales de jefes de área).
- La metodología para confeccionar los mensajes a comunicar.
- La determinación de mecanismos que evalúen los procesos comunicativos, con el fin de tener certezas sobre el grado de eficacia y eficiencia obtenido durante estas actividades.

Lo anterior denota una inexistencia en los procesos de investigación sobre las características de sus públicos internos, sus concepciones, necesidades y las modalidades que se asumen dentro de los procesos internos. Revertir esta situación, les facilitará reconocer problemas comunicativos a resolver por medio de planificaciones.

Además, observamos la ausencia de mecanismos que aseguren el cumplimiento de las pautas y normativas acerca de cómo deben ser establecidas las comunicaciones. De ser

modificado este aspecto, podrán garantizar que las acciones sean realizadas bajo las estipulaciones establecidas para tal fin, desde todas las áreas involucradas en el proceso.

Por otra parte, encontramos desconexiones entre áreas que deben establecer intercambios constantes entre sí, para lograr los objetivos Comerciales e Institucionales de la empresa. Uno de los motivos que impulsan este accionar es la estructuración de los espacios, debido a que los equipos de trabajo se encuentran muy separados entre sí. Otro de los puntos que influenció esta situación fue la ausencia de estructuración en la emisión y distribución de las informaciones (e.g. reuniones de jefes de área).

Reflexiones finales sobre nuestro trabajo de campo

Desde el momento en que decidimos conectarnos con los miembros de la organización, obtuvimos retroalimentación de manera inmediata. Esto se manifestó a través de una gran predisposición para facilitar nuestro ingreso en la organización, lo cual nos permitió relevar la información necesaria para nuestro trabajo.

El acompañamiento de los dueños y miembros de Sportcom se produjo de manera constante, brindándonos contención en cada uno de los procesos de trabajo. Una de las empleadas se encargó de generar un cronograma de entrevistas que se adecuara a nuestras necesidades curriculares y laborales, estableciendo metodologías de encuentro no presencial, sino mediatizadas por medio de videollamadas, con el fin de cuidar nuestra integridad como así también la de cada uno de los y las trabajadoras.

A partir de las primeras entrevistas y el desarrollo del trabajo de campo, comenzamos a visualizar diversos procesos de comunicación interna. Algunas de las categorías que utilizamos para nuestro análisis fueron fácilmente identificadas durante ellas. Por otra parte, las y los entrevistados tuvieron ciertas dificultades al momento de establecer relaciones o descripciones sobre situaciones que se generan hacia el interior de SportCom. Les fue más accesible brindar respuestas referidas al público externo que al interno, con respecto a los valores y creencias de la organización.

Durante el trabajo de campo, una de nuestras preguntas frecuentes se configuró en torno a las concepciones de los entrevistados sobre el sentido que le otorgaban a la comunicación, y a sus percepciones construidas de comunicación institucional. Obtuvimos una diversidad de

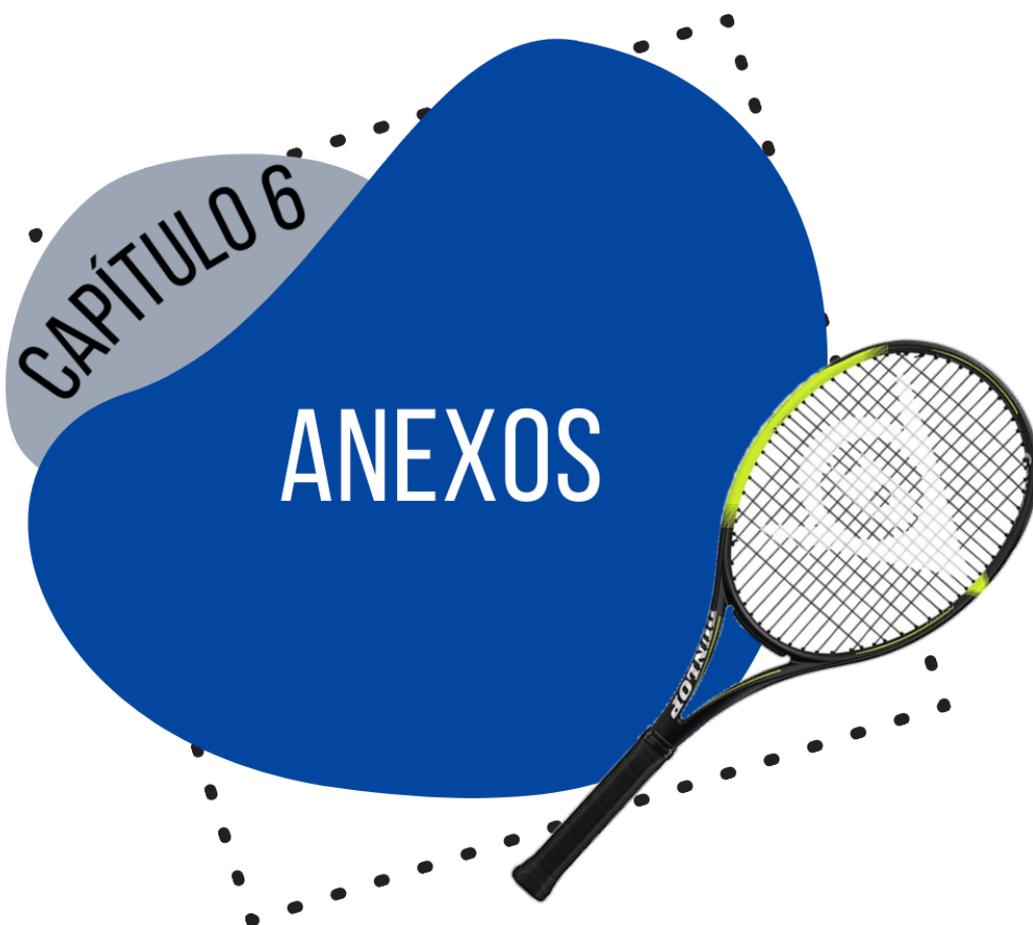
respuestas, todas ellas con un hilo conector entre sí. Si bien para todos los entrevistados resultaba de vital importancia la gestión de la comunicación interna, nos pareció una contradicción que no exista todavía un equipo encargado que lo lleve adelante a partir de procesos metodológicos precisos y sistematizados, siendo que la organización cuenta con casi 30 años de existencia.

Algunos de nuestros análisis se vieron reducidos por la llegada de la pandemia del virus Covid-19, que imposibilitó establecer contactos estrechos y personales con los empleados, y así tener una impresión de aquellos aspectos no verbales dentro de sus interacciones, los cuales hubieran sido elementos altamente enriquecedores para nuestro trabajo. Debido a esta nueva coyuntura y a las disposiciones de la empresa, no fue factible para nosotras desarrollar entrevistas con empleados y empleadas de rangos inferiores en la organización, sino únicamente con jefes de áreas.

Asimismo, los jefes de áreas y los directivos de SportCom se encontraban fuertemente familiarizados con las reuniones por videollamadas, debido a las modificaciones que tuvieron que implementar desde marzo del 2020, estableciendo intercambios fluidos con nosotras.

Es importante recalcar, que el hecho de trabajar con una organización donde existen muchos procesos en términos de gestión de la comunicación interna, significó para nosotras un gran desafío, como también una iniciativa para brindar ciertos lineamientos, análisis y conclusiones útiles en el devenir cotidiano de SportCom. Esto lo realizamos no solo con un carácter académico sino como una retribución a la institución que tan amablemente nos abrió sus puertas para el desarrollo de este trabajo.

Todo este proceso fue de gran valor para nosotras y nos permitió llevar a la práctica gran parte de los saberes vivenciados durante la cursada de la Licenciatura en Comunicación Social. Esperamos haber contribuido de alguna manera a toda la comunidad como al conocimiento en el campo de la Comunicación Institucional.



Anexo n°1

Información para
el personal
Uso exclusivo
de Sportcom

BENEFICIOS Y DESCUENTOS PARA VOS Y TU FAMILIA!

- ✓ Precio corporativo con prestigiosa prepaga de salud 

- ✓ Descuentos en Institutos Privados de Educación Terciaria y Universitaria

100% en matrícula, 30% arancel posgrado, 10% carreras 

20% en inscripción a carreras



30% en matrícula y 10% en cuotas mensuales



Aprovechalos!

- ✓ Upgrade cuentas Infinity Platinum y Black 

- ✓ Club la Voz 

Descuentos de hasta el 50% en mas de 600 comercios adheridos de los siguientes rubros:

Gastronomía, Indumentaria, Viajes, Cines, Supermercados, Hogar, Automotor y Tecnología

Suscripción digital al diario 

- ✓ Cablevisión y Fibertel  Cablevisión

Descuentos en los planes de hasta un 50%

Premios Cuatrimestrales y Anuales de hasta un 50% del salario,
por el cumplimiento de objetivos de la Empresa.



SPORTCOM[®]

Anexo n°2

Dentro de este apartado colocaremos las entrevistas desarrolladas para la realización de este trabajo final. Determinamos ubicarlas en orden cronológico con los nombres de cada jefe de área.

Entrevista a Recursos Humanos (María José Gordillo)

MJ: María José

N: Nosotras

N: (...) Habíamos dividido en diferentes secciones a la entrevista, por ejemplo, el marco doctrinario, los aspectos jurídicos/normativos, es decir, los diversos aspectos que conforman a la organización. Con respecto al marco doctrinario nos gustaría saber de qué manera la organización se auto percibe, ¿cuál es la cosmovisión que tiene de ella misma, cómo se comprende, ¿cuál es su razón de ser?

M.J: Perdón, no te entendí la pregunta, ¿desde la empresa?

N: Claro, ¿Sportcom cómo se entiende? ¿cómo se define asimismo? ¿Cómo se define a la sociedad?

M.J: Una empresa comercializadora y distribuidora de artículos deportivos. Si, todos esos datos capaz los puedan sacar de la web.

N: Si, todo eso está sacado, está puesto en el trabajo, así que no te hagas problema. Queríamos profundizar un poco.

M.J: Si, si. Nosotros comercializamos artículos deportivos o accesorios deportivos, más que nada es la comercialización y distribución. Tenemos ese servicio al cliente de la distribución.

N: ¿ Y en cuanto a la misión y a la visión, es la que está en la página?

M.J: Si.

N: ¿Eso es tanto de manera interna como externa?

M.J: Si. Habría que profundizarla un poco más para poder bajarlo a las políticas en cuanto a la parte de objetivos de cada puesto, ¿no? Pero hoy es a nivel global lo que quiere la empresa, no está más definido en los puestos, debería ser un poco a lo que apuntamos. Las habilidades de todas las personas, sus capacidades tengan mucho que ver con los valores que nosotros tenemos como empresa. Si bien los tratamos de buscar más explícitamente, no es algo que esté dentro de la descripción del puesto, ¿se entiende?

N: Entonces si vos pudieras definir un conjunto de valores y creencias que tenga la organización.

M.J: Son los mismos que están en la web

N: Bien. Con respecto a los aspectos jurídicos y normativos, nos gustaría saber cuáles son las normas o leyes nacionales que las rigen y sustentan.

M.J: Nosotros nos basamos por la ley de trabajo y lo que es el convenio. El 50% de los empleados tiene convenio de comercio, el resto está fuera de convenio porque son puestos más jerárquicos, o que no están dentro de las categorías de comercio.

N: Y después con el tema más específico como lo es el deporte, ¿cómo se manejan con ese tema?

M.J: ¿En qué sentido deporte?

N: ¿Cómo comercializan con artículos de deportes, quizás haya una ley específica, con todo el tema de la legalidad?

M.J: No nada de lo que es deporte en cuanto a leyes, sino de responsabilidad civil y lo que es tributaria en cuanto a la normativa contable, de impuestos, la perspectiva de los distintos estados, las provincias, si hay que pagar ingresos brutos en tal provincia o no, pero bueno eso es más administrativo, yo le hablo de lo que manejo de recursos humanos. Otro tema de normativas en cuanto a deportes no. Solamente lo normal como responsabilidad social.

N: Y a nivel de la organización ¿tienen algún reglamento, alguna normativa para el funcionamiento? ¿cómo se desarrolla eso? ¿cómo la determinan?

M.J: Si, tenemos un reglamento interno de normas de conducta, el uso del uniforme, de comunicación, eso se entrega al empleado una vez que ingresa, siempre terminamos reforzando porque lamentablemente hay que reforzar.

N: ¿En cuanto a los valores y creencias, son los que están en la página?

M.J: Si, como le decía a ella, si tratamos de aplicarlo y mantenerlo. Si bien no están explícitas en las descripciones de los puestos, tratamos de transmitirlos a los clientes.

N: Entonces ¿los mismos empleados los desconocen?

M.J: Todos los conocen, a lo que voy es que estamos armando las descripciones de los puestos teniendo en cuenta nuestros valores porque esto va mutando, cambiando y necesitamos ciertas habilidades y creencias que si bien nos mantenemos, comunicamos y somos como están los valores explícitos, pero lo normal y lo lógico es que las descripciones de puestos estén fundamentadas y puestas en base a eso, que es lo que no está, no está plasmado, pero es lo que buscamos cuando hacemos la selecciones, los perfiles de los puestos.

N: Y ustedes como organización, ¿qué desearían ser? ¿A dónde quieren llegar?

M.J: Y bueno eso te lo puede responder más Gerardo porque es una cuestión más comercial. Hoy lo que te puedo decir es estar más presente en las tiendas de deporte, ya la gente está empezando a reconocer las marcas porque tenemos licencias sino por nuestras propias marcas. Creo que más que nada es seguir desarrollándonos y seguir creciendo en otros países donde estamos presentes, donde tenemos oficinas comerciales en Brasil y en Estados Unidos. Tenemos que ser más fuertes en la presencia. Pero bueno seguro que esa información Gerardo te la puede ampliar.

N: En torno a eso ustedes establecen objetivos generales, específicos.

M.J: Claro nosotros tenemos objetivos que son de facturación, de productividad, de cobranzas y de abastecimiento que los manejamos y seguimos a nivel Argentina, Brasil y Estados Unidos.

N: Con respecto al público interno, ustedes están divididos en áreas ¿cuáles son?

M.J: Yo les mandé un organigrama.

N: No, nos llegó

M.J: Bueno es: Compras, Comex: que son compras internacionales y comercio exterior, Logística, Comercial, Administración. Administración se divide en Finanzas y Control de Gestión. Y tenemos Sistemas, Recursos Humanos y Marketing.

N: ¿Y el total de empleados que tienen ahora de cuánto es?

M.J: Y el total de empleados que tenemos ahora es de 46.

N: ¿Ósea que se consideran como una Pyme?

MJ: Si, así es.

N: Entonces la planta de personal es de 46 personas y estas son las áreas: Administración, Sistemas, RRHH, Marketing y vos me dijiste Compras y Comex.

MJ: Además está Dirección.

N: ¿Estas áreas se relacionan entre todas o hay relaciones específicas?

MJ: No entre todas, porque es una cadena, sin una no puedes tener la otra, entonces sí. Además, como les había comentado antes, hay reuniones operativas cada 15 días con todos los responsables de las áreas.

N: ¿Cómo se trabaja sobre lo que es planteado en la reunión?

MJ: ¿Cómo es el seguimiento?

N: ¡Claro! ¿Cómo se entera el resto qué pasó?

MJ: Cada responsable de área es encargado de transmitir los temas puntuales que se hablaron sobre todo qué se hace en esas reuniones de áreas. Poder hacer foco en las cuestiones más prioritarias, como para poder definir las y resolverlas. Está en cada responsable de área que se junte y les transmita el foco para donde se va, si hay algunos cambios si algún área necesita que le den más prioridad.

N: Y en torno a los canales formales o informales, por ejemplo recién nos hablabas del uso de WhatsApp, en esta situación puntual, ¿Pero sino cuáles serían otros medios de comunicación?

MJ: Nos comunicamos por correo, yo uso “Dopple” y de ahí mando las comunicaciones que es el mail general y de ahí les mando para todas las comunicaciones.

N: ¿Y después cada área tiene su forma de comunicar específica entre ellos?

MJ: Si las áreas son con equipos chiquitos. Comercial y Logística son los equipos más grandes. La mayoría de los chicos de logística no tienen mail, entonces las comunicaciones son en equipo, se habla unos minutitos y sino se pega acá (esterilla detrás de microondas) información. Y lo que es Comercial, que alguna parte está en Bs As también se hace por mail, por WhatsApp, pero también tienen reunioncitas semanales.

N: ¿Cómo funciona cada área? ¿Cada una tiene un sistema operativo específico?

MJ: Todos manejan el mismo sistema que es el “Tango”. ¿Del software de gestión me estás hablando?

N: Si!

MJ: Tenemos en Logística un software que es para el armado de pedido, se llama WMS. El Tango es general para todo lo que es contable y manejo de stock y el SRM es para el manejo de los clientes. En Brasil como es distinto y el depósito también lo es, tenemos otro sistema no trabajamos con tango sino con “Totus”. Hoy se está tratando de unificar todo con la web, pero siempre necesitamos de estos enlatados donde está toda la información del stock y las facturaciones.

N: Con Brasil supongo que tiene comunicaciones directas.

MJ: Si, hay una persona que está en control de gestión quien hace el seguimiento de la oficina administrativa de Brasil y de Estados Unidos. Diariamente ve cómo están los estados, cuáles son los pedidos pendientes, si bien hay una persona que se encarga de hacer estas tareas, esta persona

hace el control de seguimiento para que nada se atrase o resolver dudas o cuestiones que hayan quedado.

N: ¿Entonces serían sucursales de acá? ¿Esta sería la planta central?

MJ: Si tenemos una oficina en Brasil y Una en Estado Unidos

N: ¿Y en cada país hay un depósito?

MJ: Si, tercerizado no es nuestro. Nuestras oficinas físicas están dentro de esos depósitos y el personal es de Sportcom.

N: Ah esa cartelería ¿se corre?

MJ: No, en realidad estaba esa cartelería ahí pero como sumamos estos dos microondas, se pusieron los muebles ahí

N: ¿Provisorio?

MJ: No es provisorio, lo pusieron ahí. Entonces hay que levantar la cartelería para poner algo. Pero bueno ahora sacaron, pero habíamos pegado mucho de lo que es el Coronavirus, también tenemos otra cartelería en logística por es lo deben haber pegado allá.

N: ¿Pero la información más importante se pega de esa manera para que la vean?

MJ: Si, acá o en la otra cartelería

F: Esto sería como el comedor.

MJ: Si, esto es el comedor. Allá donde está la otra que les comento es donde los chicos desayunan en logística, entonces ahí pongo toda la información, si hay paro de colectivos, si hay cambios de horarios de los chicos, cómo nos seguimos manejando con los horarios, las comunicaciones, cumpleaños, etc.

N: Volviendo a las reuniones, están todas las áreas presentes.

MJ: Los responsables de áreas.

F: Más o menos cómo se desarrollan, de manera general, ¿hay alguien que la dirige?

MJ: Si! Ahora que yo estoy a medio tiempo no puedo coordinarlas, pero si las coordina la gente de Finanzas y Control de Gestión. ¿Cómo se lleva a cabo? Se muestran los indicadores de cada área, los estratégicos y los tácticos, de acuerdo como estén dando los indicadores se plantean las acciones en el caso de que sean bajas los indicadores de que área uno va a poder solucionarlo, cómo va a poder manejar para llegar al objetivo y también se hablan temas que no están saliendo con respecto a otras áreas. Es como que se expone al área de soporte porque se están atrasando algunas cuestiones como para que se vayan activando y bueno tratamos de pactar una fecha de cuando se van a resolver y también sobre todo cuando hay que comunicar a los clientes. De acuerdo con lo que esté pasando en alguna área puedes tener más información desde comercial de cómo le va a comunicar a algún cliente que las cuestiones están demoradas porque falló el sistema o porque no hay el piso para el transportista, o porque no está llegando la mercadería que habíamos prometido.

N: ¿Y ahora las distribuciones de la mercadería cómo las están haciendo con esta problemática?

MJ: Por ahora está todo normal, se va viendo día a día. El equipo de logística está trabajando, todo el equipo completo, la parte administrativa algunos están haciendo home office, estamos respondiendo al cliente igual que siempre, pero bueno no sabemos qué medidas se van a tomar de manera externa y que también nos influya a nosotros. SI estamos teniendo el recaudo de ver

quienes son los chicos que se vienen en colectivo para buscarlos, o los que se vienen en colectivo y no podemos buscarlos directamente hacen home office. ¿Alguna otra duda?

N: ¿Ustedes ahora estaban tomando personal?

MJ: Si, estamos tomando personal temporal para lo que es logística porque bueno por el momento las ventas están yendo muy bien y necesitamos reforzar para entregar en el tiempo que nosotros tenemos estimados a los clientes que les va a llegar la mercadería, pero como les digo, no hemos parado nada ningún procedimiento. Todo depende de que pase hasta las cinco de la tarde. Vamos a seguir haciendo las entrevistas, vamos a dejar en “stand by” los candidatos, una vez que nos confirmen si la semana que viene tenemos que parar, pararemos empezaremos en abril y sino veremos cómo vamos haciendo. Tratamos de respetar el tema de las distancias, que no haya mucho personal en el mismo lugar, los cuidados de higiene que están todos recomendando.

Entrevista Área Comercio Exterior (Nuria Giatti)

Nuria: Hola chicas

N: Hola Nuria, ¿cómo estas?

Nuria: Todo bien. No sé muy bien de qué se trata, así que me van a tener que explicar de cero.

Nosotras: Sin ningún problema. Claro que sí. Bueno nosotras estamos haciendo el Trabajo Final de la carrera de Comunicación Social y como es la orientación de Comunicación Institucional teníamos que elegir una empresa y elegimos SportCom. Y ellos desde el primer momento nos dijeron que sí, que no había ningún problema, así que empezamos a hablar con María José. Ya estamos en las últimas partes que son las entrevistas; y después queremos presentarles los resultados a todos ustedes.

Nuria: ¡Buenísimo! Seguramente para algo lo van a usar, les va a servir a la gente de Marketing y de Comunicación para ellos hacer algo, seguramente.

Nosotras: La entrevista se basa en aspectos de la comunicación interna ya que es lo que nosotras estamos analizando puntualmente, y de esa comunicación interna empezamos a ver diferentes aspectos e hicimos preguntas sobre eso.

Nuria: Bueno.

Nosotras: Nuria para empezar nos gustaría ir de lo más general a lo más particular. Y queremos saber si vos nos podíamos comentar cuál es tu área de trabajo, cómo es tu función dentro de la institución, y hace cuánto tiempo estás trabajando dentro de SportCom.

Nuria: Yo estoy a cargo de toda el área de Compras y de Comercio Exterior. En realidad es del área de Compras, después depende de dónde venga la mercadería, lo va a trabajar desde Comercio Exterior o si la mercadería es nacional se encarga una de las chicas que trabaja conmigo que maneja lo que es más compras nacionales. Nosotros somos, actualmente, quedamos tres en el equipo, éramos más pero bueno, había pasantes, que con todo este lío que se armó con la cuarentena y todo lo demás, a los chicos les terminaron antes las pasantías y quedé con los dos chicos que eran del plantel estable. Uno de los chicos maneja todo lo que es la parte de Comercio Exterior, de seguimiento y todo lo que es el manejo de las cargas que vienen del exterior, desde que el proveedor nos manda la proforma en adelante, lo maneja Adrián. Y después está Mariela que hace todo lo que es análisis de abastecimiento y todo lo que son las compras de los

productos nacionales. En este momento son pocos los productos que compramos acá en Argentina pero seguramente va a crecer ese número en este contexto de "nueva normalidad" como le dicen ahora. Seguramente eso va a crecer. Pero eso es básicamente lo que hacemos. Yo estoy en la coordinación de todo lo que son las compras; y algunas tareas más específicas me ocupo yo, como por ejemplo de contratar los "fletes" internacionales porque es algo que implica mucha plata, con lo cual tenemos que tener otro trato con los agentes de carga y pelear un poco más los precios, entonces lo manejo yo directamente a eso. Y el contacto con los proveedores del exterior, solamente lo tengo yo o Gerardo que el dueño de la empresa, somos los únicos dos que tenemos contactos con los proveedores del exterior. Entonces si los chicos necesitan algo o cualquiera que necesite algo, ya sea de Marketing o de producto, o de diseño gráfico, o los mismos chicos que trabajan conmigo, cualquier cosa que necesiten del proveedor del exterior me avisan y yo me comunico directamente con los chinos, o los de Pakistán o India, de Taiwán, de donde sea el proveedor. Pero, es algo que nosotros cuidamos mucho, ese tema de la comunicación con el proveedor porque es nuestro "as en la manga", son proveedores que costó mucho tiempo lograr la relación que tenemos, la mayoría son proveedores de muchísimos años, entonces cuidamos mucho ese dato que para nosotros es crucial. Y puntualmente yo hace siete años que empecé, en el 2013, marzo del 2013 entré a la empresa.

Nosotras: Bien, y si vos tuvieras que definir cuál es tu responsabilidad, o sea cómo sentís que se desarrolla tu responsabilidad dentro de la empresa? ¿Qué crees que esperan las autoridades de vos?

Nuria: Nuestra área es fundamental, vos imaginate que si no compramos mercadería o compramos mal, la empresa no tiene para vender. Siempre hablo como la empresa abarcando también Estados Unidos y Brasil, porque nosotros no solamente hacemos las compras para Argentina sino también para Brasil y para Estados Unidos. Entonces todas las áreas son clave pero nosotros somos los que abastecemos a la empresa en mercadería para que podamos vender siendo nosotros una empresa comercializadora, no producimos nada, con lo cual lo que nosotros compramos es lo que va a salir a la venta. Por ende, es como muy, muy importante que el trabajo nuestro para la empresa. Mío y de los chicos que trabajan conmigo obviamente.

Lo que los dueños esperan, creo que lo que esperan de todos los que somos jefe de área, que podamos responder bien tanto internamente con el cliente interno que son nuestros compañeros como con el cliente externo, que en mi caso no son clientes sino que son los proveedores, puntualmente en mi área la función principal es tener abastecida la empresa.

Nosotras: Bien. Cuando vos terminás tu labor, cuando realizas todas tus actividades, a quién le notificas que ya las hiciste, que las has terminado?

Nuria: A nadie (se ríe). En realidad yo dependo directamente de Gerardo que el dueño. O sea en un organigrama, yo dependo de él, pero nosotros trabajamos con mucha autonomía, no es que yo diariamente le voy informando ni nada, sino que nuestro trabajo repercute en todas las áreas. Entonces nosotros por ejemplo, si arrancamos con una orden de compra de algún producto nuevo, por decirte, nosotros lo cargamos al sistema y se van cumpliendo una serie de pasos donde, a lo que ustedes apuntan que es la comunicación, nosotros ahí le tenemos que comunicar a Marketing, con producto trabajamos muy unidos con ellos, porque ellos van a diseñar el producto, que hasta la semana pasada estaba a cargo mío ahora me cuesta hablar que esté

diferenciado pero como que producto y compras tienen que trabajar siempre sí o sí a la par. Entonces ellos definen qué producto y nosotros lo compramos directamente, pero cuando se define el producto hay que avisarle a Marketing como para que ya empiece a trabajar sobre la imagen que se va a dar afuera para el producto, cómo lo van a publicar y en qué medios y todo lo demás; se le avisa a Comercial para que estén al tanto de que va a entrar un producto nuevo, y a su vez las características del producto, y cuando nosotros cargamos la orden de compra en el sistema ya tienen ahí las cantidades que van a entrar con la fecha aproximada en la que estaría entrando la mercadería. Entonces no es como que nosotros tenemos una comunicación como directa, sino que a través de todos los pasos que se van dando y uno va cargando en el sistema, tienen las otras partes porque Depósito también hace uso de esa información; tienen esa "info" en el sistema para poder acceder y usarla para lo que necesiten. Depósito para ver qué espacio van a necesitar y en qué fecha para poder almacenar esa mercadería. Ventas para ver cómo la sale a vender y cuándo va a tener stock de esa mercadería, Marketing para sacar alguna promoción o alguna publicidad del producto; y así. No es que la comunicación sea directa que yo les voy a avisar pero a medida que nosotros vamos generando todo eso en el sistema, las otras áreas tienen acceso a esa información.

Nosotras: O sea que estarían bastante interrelacionados a partir de este sistema que los une a todos, que tienen acceso todos.

Nuria: Sí, en realidad son varios sistemas pero sí como que el sistema de administración que utilizamos, tenemos acceso todos y se han creado consultas puntuales para que todos puedan acceder y ver la "info" que necesiten; que por lo general son cantidades, fechas, que es lo que más necesita todo el mundo.

Nosotras: Nos podrías contar en qué espacios desarrollan esas tareas, si nos podrías describir las oficinas o el espacio que tengan.

Nuria: Antes de la pandemia (se ríe) tenemos una oficina con escritorios en isla, porque yo puntualmente prefería que sea en isla, al frente mío lo tengo sentado a Adrián, al lado mío a Mariela, antes esquinados a los otros chicos que estaban; porque me parece que es mejor para nosotros. Nosotros estamos en comunicación constante, entonces no nos estamos mandando mails, si para que quede formalizado, pero al estar todos bien cerca, o sea los cuatro que estábamos, es más fácil la comunicación. Por lo menos es lo que a mí me parecía y pedía esa estructura para mi oficina.

Nosotras: Claro, no había barreras de plástico, o de algún otro material.

Nuria: No, lo único que hay son los monitores, que los tenemos que correr para vernos, pero no, no hay barreras.

Nosotras: ¿Y los pasantes estaban todos dentro de esa oficina?

Nuria: Claro, en el cuatro escritorio, como uno venía a la mañana y el otro a la tarde, compartían el escritorio; que ahora quedaría libre.

Nosotras: Bien. Y por otra parte, ¿cuál es el horario de trabajo y si existen horarios de descanso?

Nuria: El horario de trabajo es de 8:30 a 18 hs. Y media hora para el almuerzo.

Nosotras: Si tienen esos horarios de descanso, ¿cuál es el espacio de descanso?

Nuria: Lo único que tenemos fuera de lo que es laboral y estar en el escritorio, es esa media hora de almuerzo. Tenemos nosotros acá en la empresa una cocina y un patio donde en invierno

comemos adentro en la cocina y en verano tenemos mesa así que comemos en el patio. Como somos muchos y no entramos, se dividen los horarios de almuerzo en dos "tandas".

Nosotras: Dentro de esos espacios ¿hay carteles, algún tipo de información?

Nuria: Sí, en la cocina hay carteles, donde suelen poner suponete los cumpleaños del mes, o alguna "info" relacionada a temas como ecológico, o de la basura, o como tirarla. La verdad hace un montón que no voy a la cocina (se ríe), así que no tengo idea que hay.

Nosotras: Nos estabas contando recién cómo se habían modificado un poco a partir del aislamiento y de la pandemia. Nos gustaría que nos volvieras a contar de qué manera se empezaron a organizar las comunicaciones, es decir el modo de organizar a la empresa para que pudieran seguir trabajando y empleando sus tareas.

Nuria: Nosotros en mi área puntualmente, no nos afecta el lugar físico donde estemos, porque al tener contacto, yo con los proveedores del exterior, o sea no los veo jamás, no es que yo alguna vez los haya visto ni nada. Mi contacto siempre es por mail, por Whatsapp, por WeChat, por cualquier otro medio pero nunca es en persona; por lo cual no me afecta con lo que es el contacto con proveedores. Lo mismo nuestros proveedores son de Buenos Aires, con lo cual a nosotros el tema ese no nos afecta y nosotros podemos trabajar bien de "home office". Mi oficina puede trabajar perfectamente de "home office". Obviamente que si se pierde el tema del contacto con tu compañero y por ahí la dinámica y la rapidez con la que podes resolver algo porque es lo que te digo, vos te asomabas del monitor (hace la actuación), y preguntabas algo; ahora tenés que mandar un Whatsapp o hacer alguna reunión por Meet. Cosa que antes en cualquier momento salía un tema y lo podíamos debatir y estar todos al tanto de todo; porque si bien cada uno tiene sus tareas determinadas pero con el sólo hecho de estar escuchando lo que va haciendo el otro, también te permite estar al tanto. Eso es lo que se pierde al no estar en la oficina, pero no son muchos los contra por suerte.

Nosotras: ¿Actualmente están trabajando desde las oficinas o están por "home office"?

Nuria: Vengo yo de lunes a miércoles. Para que los chicos puedan volver algún día, vienen un día Adrián los jueves, y Mariela viene los viernes. Porque como la oficina es chica y al estar todos pegados, así muy juntos, si viniéramos todos no podríamos mantener la distancia, entonces para evitar eso venimos sólo una persona por vez a la oficina. Yo vengo tres días y los chicos un día cada uno.

Nosotras: Está bien. Si tuviéramos que hablar de las reuniones que se realizan dentro de la organización, porque ahora quizás toman otras medidas como Google Meet o cuestiones virtuales, ¿nos podrías contar cómo se llevan adelante las reuniones entre las áreas?

Nuria: La verdad que sólo nos cambió la modalidad, las reuniones nosotros por ejemplo cada quince días tenemos una reunión de jefes de áreas, se sigue manteniendo, nada más que en vez de juntarnos todos en la sala, nos juntamos en la sala virtual acá en el Meet. Y con el equipo tenemos dos reuniones diarias, a las 8:30 cuando arranca el día, por ahí sólo para saludarnos pero es el único contacto que tenemos viendonos, por ahí hablamos cómo viene el día, lo que surja y las necesidades que haya puntuales. Y a las 5:15 como nosotros terminamos a las 18 la jornada laboral, a las 5:15 tenemos la reunión del final del día, entonces vemos cómo estuvo el día o hablamos de cualquier cosa que es lo que se pierde del estar todo el día en la oficina.

Nosotras: Perdón Nuria, ¿esas reuniones son todos los días?

Nuria: Todos los días, sí.

Nosotras: Nos parece muy lindo, no se pierde ese contacto.

Nuria: Sí, imagínate que yo a Adrián lo vi después de casi tres meses. De pasar nueve horas juntos, lo vi por primera vez después de haber pasado tres meses.

Nosotras: Con respecto a las reuniones que son un poco más formal que se dan cada quince días con los jefes de áreas, ¿de qué manera se organizan al momento de hablar?

Nuria: Lo que pasa es que eso ya viene organizado. Seguimos manteniendo la misma estructura de cuando era presencial. Como la reunión la coordina Administración o Gestión, entonces ellos empiezan con los indicadores, después lo que cada uno va viendo en el ASANA y como que cada uno va explicando lo de su área, las tareas que tiene pensado para los quince días próximos, o los temas que surjan. Vamos hablando por área, después uno obviamente va preguntando, participando y todo; pero está bien estructurada, que lo seguimos manteniendo, lo único que cambia es el lugar de reunión. La estructura se sigue manteniéndose como lo hacíamos presencial.

Nosotras: Y por ejemplo si te dicen que mañana o la semana que viene entra un empleado nuevo, ¿quién se encarga en tu área de explicarle todas las funciones? ¿Cómo lo hacen?

Nuria: Yo. Cuando podíamos presencial, nosotros tenemos una sala de reunión grande entonces por ahí te vas a la sala y es más o menos lo que hacemos normalmente cuando entra alguien nuevo, es que tiene una reunión corta con cada uno de los jefes de área para que cada uno le vaya explicando qué hace puntualmente el área en general. Todo depende del puesto en el que ingresa la persona, el jefe del área "le da un pantallazo" de las distintas áreas de la empresa pero no tiene reunión con cada uno si es un puesto "junior"; pero si es una persona que entra más para un puesto "senior" o que necesita más "info" de lo que es la empresa con más detalle, ahí si nos juntamos presencial en la sala cuando podíamos y si no he tenido reuniones virtuales con chicos que han ingresado para otros puestos.

Nosotras: Nos quedó la duda, ¿tienen gente trabajando en Brasil y Estados Unidos?

Nuria: Nosotros tenemos empresa en Brasil y empresa en Estados Unidos. En Brasil vendemos exactamente lo mismo que acá, con la diferencia que no hay una estructura armada de empresa como está acá con oficinas, depósitos. Allá alquilamos un depósito y todo lo que es Logística y Mantenimiento de stock y todo lo demás, lo maneja la gente del depósito que nosotros alquilamos. Hay una red de vendedores que no son como acá, que son exclusivos y trabajan acá dentro de la empresa; allá son todos vendedores externos y que entre todas las cosas que venden, venden productos nuestros. Si hay un equipo de ventas pero no son empleados de la empresa, si hay un chico que maneja toda la parte administrativa y si es empleado de la empresa. Con respecto a Estados Unidos es casi lo mismo, tenemos un depósito donde nosotros ahí mismo tenemos nuestra oficina, hasta la semana pasada había dos chicos, una de las chicas se mudaba de ciudad con lo cual no podía seguir trabajando; pero en Estados Unidos manejamos todo lo que es Comercio Electrónico porque se vende mucho por Amazon o Ebay y se está trabajando con los demás "Market Places" que hay, pero más que todo apuntando a eso. Por lo pronto hasta que no salga o se arme una estructura de ventas como tenemos acá para ser distribuidores mayoristas. En Estados Unidos somos más "Be to See" o sea el consumidor final a través de estas plataformas digitales como Amazon, Ebay, Walmart, o lo que vaya surgiendo. En Brasil si

tratamos que se replique lo que acá de ser mayoristas, que nuestros vendedores le vendan a negocios, para que los negocios después le vendan al consumidor final.

Nosotras: Claro. ¿Tienen algún festejo de fin de año dentro de la organización, o se festejan los cumpleaños? ¿O alguna fecha especial en la empresa?

Nuria: Lo que son cumpleaños, es algo nuestro, de los empleados del área nuestra con Administración, antes éramos nosotros nomás y se nos unió Administración este año con el tema este de no vernos; se armó un grupo más grande y lo bueno fue que cada uno que cumplía años le mandábamos una picada o un desayuno, lo que fuere; pero eso es algo nuestro de los empleados que no lo organiza la empresa ni nada, lo organizamos nosotros como para estar más juntos un ratito ese día. Y después lo que la empresa sí hace, casi todos los años en los que he estado, es la fiesta de fin de año que por lo general no es una fiesta sino que nosotros al ser una empresa de deportes, se buscan hacer actividades al aire libre, no netamente de deporte pero si por lo general tiene cancha de todos los lugares a donde vamos, entonces jugamos a algo; pero es como un día al aire libre, por lo general así han sido nuestras fiestas de fin de año.

Después suelen hacer para el día del niño, se festejó una vez acá en la empresa para que vengan los hijos y sobrinos, y así este año hicieron con unos videitos relacionados al día del niño y el deporte, si para el día de la Mujer nos suelen regalar algo, para el día de la primavera a veces nos regalan alguna planta; son así detalles para esos días. Para el día del padre, a los varones les hacen un regalo a los que son padres, a las madres los días de la madre; y así. Siempre algún presente se les hace en esos días particulares.

Nosotras: ¿Y por ejemplo cuando logran los indicadores propuestos o los objetivos propuestos, tienen algún tipo de celebración?

Nuria: Tenemos una campana, que cuando algún área cumple su objetivo, viene y toca la campana; entonces todos empezamos a preguntar qué pasó que tocaron la campana (se ríe), y ahí nos enteramos todos.

Nosotras: Y cuando tienen que informar alguna cuestión institucional o que sea muy importante, o un mensaje cotidiano, ¿cuál es el recorrido que toma esa información, es decir, quién la dirige y hacia dónde?

Nuria: Por lo general Recursos Humanos manda un mail a toda la empresa, ellos se encargan de eso.

Nosotras: ¿Nos podrías comentar cómo se relacionan las áreas, cómo se comunican entre ellas?

Nuria: Tratamos de que por mail quede formalizado, por ahí puede ser que te llamen por teléfono o que te manden un Whatsapp, o algo; pero por lo menos yo trato de que después de eso mandar un mail "tal como hablamos, o tal como quedamos, o lo que sea", y como volver a "volcar" todo en un mail para que quede formalizado y que las dos partes tengamos la misma "info" y se haya entendido lo mismo.

No hay nada establecido como regla, cada uno lo maneja. Yo lo manejo de esa manera. No significa que por ahí te aparezcan o te preguntan algo o lo que sea informalmente depende del tenor de la charla, va a ser si amerita que después mandemos un mail para que las cosas queden en claro para las dos partes o lo que fuere, o sino también si es algo como más importante hacemos una reunión en este caso virtual sino antes nos juntábamos dos minutos en la sala y listo, como para poner algunos temas en común. Nos comunicamos mayormente vía mail.

Nosotras: Bien. Después que ustedes tienen las reuniones con cada jefe de área, vos con los chicos con los que trabajás, ¿cómo les comunicás lo que se habló en la reunión?

Nuria: Cuando estábamos juntos, salía yo de la reunión, venía y les comentaba de qué se había hablado. Ahora, como siempre son a la mañana, en la reunión de la tarde les comento de lo que hablamos en la reunión de la mañana. Por lo general, como estamos todas las áreas te vas enterando en qué está cada área y les comento lo que me parece relevante que tienen que saber cosas, para saber cómo dieron los indicadores las otras áreas, o lo que sea, alguna información relevante para ellos. Siempre trato de que sea en el día en que tuvimos la reunión. Eso hago yo, no sé las otras áreas.

Nosotras: ¿Nuria si tuvieras que definir o pensar en qué manera la empresa observa o qué cosmovisión tiene la empresa de la sociedad que la rodea? ¿Qué nociones tiene, cómo ve a sus públicos externos en este caso?

Nuria: A la sociedad en general la empresa siempre fue muy comprometida con todo lo que es el tema social, en distintos aspectos. En este momento, se que están trabajando mucho en ayudar a distintas fundaciones que están requiriendo ayuda nuestra. Puntualmente yo estoy trabajando en el programa que tiene la Fundación Córdoba Mejora para líderes educativos, Gerardo forma parte de la Fundación y yo colaboro desde mi conocimientos y experiencia como gerente con la directora de un colegio que la Fundación te determina un director, que son los líderes educativos para que nosotros los ayudemos a cómo organizar con el colegio dentro de lo que nosotros podamos, con nuestra visión no como empresa, porque por lo general son escuelas públicas donde todavía tienen más déficit, entonces nosotros los ayudamos. En mi caso yo estoy con otro señor del Banco Córdoba y con un chico que era de otra empresa. Entre nosotros ayudamos a la directora a buscar pasantías, han venido los chicos y le mostramos la empresa y le hemos dado charlas; siempre incentivando con el objetivo principal que los chicos no abandonen el colegio, que terminen el secundario. Eso es una de las cosas que hacemos y en la que participo puntualmente yo, pero hay muchas cosas. Ahora hay una que se llama "Héroes de Bien" que empezó el año pasado, que es para ayudar a distintas fundaciones u organizaciones relacionadas con el deporte para vincularlas con gente que necesita ayuda y gente que quiere ayudar; nosotros hacemos como nexo entre las dos partes para poder ayudar. No estoy muy metida en ese proyecto, pero es un proyecto de la empresa.

Con la situación económica actual, te piden ayuda de todos lados y se están evaluando y ayudando a muchos lugares.

Nosotras: ¿Y eso se encargan otras áreas también o solamente ustedes?

Nuria: Lo que es "Héroes de Bien" no, se encarga creo que María José en Recursos Humanos; en un momento estuvo manejándolo la chica que estaba en Comunicación y Redes. La verdad no te sabría decir específicamente en este momento, sé que María José estaba con eso, no sé si ella sigue manejando ese proyecto.

Lo que hago yo en "Córdoba Mejora" me propuso un día Gerardo si quería participar porque eso es extra laboral, la empresa te lo propone y me da a mi la facilidad de que si tengo que ir a una reunión me dan el permiso para que vaya, pero también hay veces que estoy fuera de horario de trabajo con la Fundación. No es puntualmente del trabajo.

Nosotras: Bien. ¿Y de qué manera que parece que la empresa se auto percibe a sí misma, cómo se comprende ella? ¿Qué valores y creencias crees que la rigen? ¿Cuáles son sus objetivos?

Nuria: Nosotros siempre nuestro objetivo es todo lo que hacemos es mirando al cliente, quién nos da de comer. Entonces todo lo que hagamos va a ser mirando al cliente, mejorar nuestra página web para que le sea más fácil comprar, desde que vos creas un artículo estás pensando en simplificarle la vida al cliente. Tratamos de tener una gama amplia de accesorios para que el cliente no tenga que salir a buscar a otro lado, por dos aspectos: primero para facilitarle al cliente que nosotros le podemos vender todo lo que necesiten de accesorios deportivos, y por otro lado si vos no tenes algo le están abriendo la puerta a que otro se meta y vayan a comprarle que puede ofrecer otras cosas, y así. Nosotros tenemos una frase que utilizamos siempre y hasta está puesta en la tapa de nuestro último catálogo que es "All in One" entonces nosotros te vendemos todo, todo lo que vos necesites de accesorios deportivos nosotros te lo vendemos. Nuestro enfoque siempre es para satisfacer al cliente en todo lo que sea su demanda de accesorios deportivos.

Nosotras: ¿Y si tuvieras que decir tres valores y tres creencias que rijan a la organización? O los que te surjan

Nuria: Sí, creo que valores la responsabilidad obviamente, la honradez. Se supone que todo el mundo para trabajar tiene que ser responsable. Creo que si no confiaras que la otra persona es honrada nunca la tomarías o no la elegirías para que forme parte de tu equipo. Y lo que tratamos siempre es ser eso, un equipo, de funcionar todo como equipo, siempre relacionado con el deporte nosotros lo llevamos a todos los beneficios que te da trabajar en equipo.

Nosotras: ¿Y cómo te parece a vos que se gestiona la comunicación hacia el interior de la empresa? ¿Si hay algunos elementos que te parece que habría que mejorar?

Nuria: Sí siempre. Creo que es uno de los déficit que por ahí tenemos que se han mejorado mucho, pero creo que todavía podríamos mejorar más.

Por ejemplo, no teníamos una casilla de Recursos Humanos. Entonces vos tenías que escribirle a María José o Carolina o a las dos, creo que crear una casilla que sea exclusivamente para Recursos Humanos favorece la comunicación de ellos para nosotros y de nosotros para poder consultar o informar o lo que sea a ellos. Creo que eso ha estado bueno. Pero siempre hay cosas para mejorar en la comunicación, somos una empresa PyME que creció mucho pero con un origen familiar para algunas cosas buenas y para otras no tanto, entonces por ahí hay comunicaciones que son más informales y que por ahí deberían ser más formales o para todo el mundo.

Nosotras: Al principio de la entrevista nos comentaste que la comunicación te parece muy importante o crucial. ¿Nos podrías explicar por qué?

Nuria: Para entendernos y para estar todos de acuerdo en lo que hablamos, sino no hay forma de poder avanzar si no tenés una buena comunicación no hay forma de avanzar. En todos los aspectos, desde el director con nosotros, nosotros con nuestro equipo, nuestro equipo con nosotros. Para arriba y para abajo son importantes, para los dos lados es importante la comunicación, por el medio que sea, nos hemos ido adaptando a los medios a medida que avanzamos estos meses. Por ahí fue retomar algo que no era tan habitual, todo este tema de reuniones virtuales, pero tratamos de que nada nos impida no estar comunicados.

Nosotras: Siguiendo con la comunicación, ¿tienen algún reglamento o indicaciones escritas o establecidas sobre cómo debe ser esa comunicación?

Nuria: No.

Nosotras: ¿Ni entre ustedes, ni para sus clientes?

Nuria: La verdad es que para con los clientes no te sabría decir si hay algo puntual porque el que está en contacto con el cliente es Comercial. Yo no tengo contacto con los clientes entonces no te sabría decir si hay algo escrito. Hay muchísimas vías para comunicarse pero no se si está escrito formalmente.

Nosotras: Quizá ustedes no con los clientes pero sí con los proveedores.

Nuria: Tampoco, no hay nada escrito. Ni para con los proveedores, ni para con mi equipo, no hay nada escrito que te diga como comunicarte.

Nosotras: ¿Tienen políticas de procedimientos y comportamientos dentro de la empresa?

Nuria: La verdad no te sabría decir si están escritas, hay determinadas cosas que hay que cumplir y sí están escritas, te pasan un mail con información sobre la pandemia con las medidas de seguridad. Todas esas cosas sí se han tenido que escribir primero porque no estamos todos acá y segundo para que todos tengamos exactamente la misma información y lo que se requiere de cada uno. No se si para otra cosa hay algo así como escrito.

Nosotras: Bien ¿y en el contrato no está establecido?

Nuria: No, no.

Nosotras: ¿Vos Nuria cuando te comunicás con los proveedores, al final de cada mail o comunicación firmas de alguna manera en particular?

Nuria: "Regards", siempre (se ríe).

Nosotras: ¿Y tu nombre y el nombre de la empresa?

Nuria: Sí, por lo general les pongo así y les pongo Nuria a pesar de que abajo está mi firma donde dice el nombre completo y el puesto y todos los datos. A pesar de siempre estar la firma yo siempre les pongo mi nombre.

Nosotras: Como ustedes trabajan con artículos deportivos y son una empresa que está en lo deportivo, ¿tienen algún lenguaje en específico con algunas palabras específicas que ustedes utilicen en el cotidiano?

Nuria: No, nada que sea particular y que no use el común de la gente.

Nosotras: ¿Hay algún recurso que te parezca que tu área usa de manera cotidiana, algún material, mobiliario, equipo en particular?

Nuria: No, nosotros usamos la compu y el celular. Nada más, como te dije al estar en contacto siempre con gente no está dentro de la empresa, no necesitamos más que una computadora y un celular. La impresora muy de vez en cuando.

Nosotras: Hemos visto muchas fotos en Instagram sobre los showrooms, ¿desde tu área qué finalidad tienen y qué rol cumple cada uno de los empleados?

Nuria: El showroom es primero para acercarte al cliente porque hay muchos clientes que no los ves nunca y la única oportunidad que los ves son los showrooms. Hasta ahora se ha hecho dos veces en Buenos Aires y dos veces en Córdoba, este año se hizo en febrero acá en Córdoba. Son dos al año, se hace en octubre en Buenos Aires y en febrero en Córdoba, por lo general está

diagramado de esa manera, obviamente que el de octubre no se va a poder hacer y no sabemos si en febrero.

Lo que tratamos nosotros es primero que el cliente pueda reencontrarse con nosotros. En el caso de los que se hacen en Buenos Aires no, viajan algunos comerciales y Gerardo que es el dueño; y ellos son los que atienden a los clientes que van al showroom de Buenos Aires. Y cuando es acá en Córdoba ahí si tienen contacto con casi todos nosotros, por lo general de mi área bajo yo, este año estaba de viaje bajaron los chicos. Bajaron porque es en la parte de abajo de la empresa, en todo lo que son los galpones, el patio, que es donde se arma. Aparte de invitar a los clientes también invitamos a nuestros proveedores, que son los que nos venden los "fletes", los que nos venden el seguro, nuestro despachante de Aduana. Es la oportunidad que tenemos para tener contacto físico con los clientes y algunos proveedores, pero nosotros sí participamos en estar en comunicación con la gente que viene, en recibirlos, informarles que necesitan saber de algún producto, o cuándo van a venir, o cómo los estamos comprando; nosotros podemos atender al cliente con esas dudas y como yo siempre estuve a cargo de productos tratamos de presentar los productos nuevos que acaban de llegar o que están por llegar como para que el cliente ya vaya viendo todo lo que se viene; también nosotros intervenimos ahí en estar charlando con el cliente y contándole de qué trata lo nuevo que va a venir o que recién llega.

Nosotras: El año pasado María José nos había comentado que habían implementado un sistema de videos para mostrar los productos nuevos y todos los cambios que tenían algunos productos, ¿nos podés contar eso como funciona?

Nuria: Lo hicieron para el showroom y por ahí se publican algunos videos en las redes o el canal de Youtube que tiene SportCom, para eso en general se hacen. Sobre todo es para enseñarles a los clientes por ahí cómo se usa un producto. Es más una cuestión de Marketing.

Nosotras: Cuando surge alguna cuestión que puede llegar a ser conflictiva o problemática dentro de tu área, ¿qué actividades emplean para solucionarlo, cómo se organizan?

Nuria: No tengo por suerte (se ríe). Otro año pasó algo que fue como bastante complicado y la verdad que lo manejé yo directamente con Recursos Humanos sin involucrar al resto del equipo hasta que la persona no se desvinculó de la empresa y recién ahí se le comunicó todo lo que habíamos visto de esa persona pero una vez que ya no estaba dentro de la empresa para no generar nada dentro del equipo.

Por suerte no tengo ese tipo de cosas; si tengo mucha comunicación con los chicos. Nosotros somos poquitos, por lo que podés tener mucha comunicación, siempre soy de la idea de que si hay algún problema lo hablemos y entre todos lo tratemos de solucionar; y si es algo personal también está bueno que por ahí no te cuenten en detalle pero es como para entender que por ahí todos tenemos nuestras cosas. Y está bueno que te digan porque vos por ahí le estás exigiendo cuando la persona tiene otro problema que también le está llevando su cabeza.

Si te afecta está bueno que lo digas para esto, por ahí le tenés otro tipo de paciencia. Estamos trabajando por lo que no puedes traer tus problemas personales, pero sí es entendible de que te pasen y entre todos tratemos de apoyar para solucionar y ayudar. Y así es mi modalidad de trabajar, así tuviera veinte personas.

Nosotras: Por ejemplo si surge un inconveniente en otra área, ¿esa área lo soluciona o lo ven entre todos?

Nuria: Ni idea. Si hay inconvenientes en otra área, por lo general lo maneja el área con Recursos Humanos, no se me ocurre una situación que estemos todos.

Nosotros: Lo preguntamos capaz si no lograron los objetivos.

Nuria: Si, los objetivos son de la empresa por lo general. Tenemos distintos tipos de objetivos. Objetivos que son de la empresa donde todos tenemos que luchar para lograr esos objetivos, el de ventas o abastecimiento o de cobranzas, son generales. La verdad que nos favorece a todos llegar porque esos objetivos tienen premio, con lo cual todos vamos a tratar de colaborar en lo que podamos para poder lograr esos objetivos. Bueno después cada área tiene sus propios objetivos del área que también colaboramos entre los del área.

Nosotras: Buenísimo. ¿Nos podrías contar cuáles son tus intereses, que lo que te estás proponiendo?

Nuria: A mí siempre me gusta estar en movimiento con cosas nuevas y siempre tratar de crecer. Cuando empecé no era ni la sombra de lo que es el departamento de Comercio Exterior. Yo venía de trabajar doce años en un banco también la parte de Comercio Exterior pero que no era nada que ver a lo que hago yo hoy acá. Cuando entré muchas decisiones pasaban por Gerardo, donde el contacto lo tenía él con los proveedores y nadie más, eso a medida que fue pasando el tiempo a partir que él me preguntaba si me animaba a diferentes cosas. Después tuve a cargo la oficina de Estados Unidos entonces viajé varias veces a Estados Unidos a armar la oficina de cero, desde que solamente estaba contratado el lugar físico y yo fui a comprar los muebles, a poner los servicios, a entrevistar a la gente que iba a estar; entonces siempre hay desafíos. También tuve que ir a Brasil, entonces ese constante movimiento y crecimiento que la empresa en general lo tiene, después depende de cada uno si se adapta o no a eso y si le gustan esos desafíos o no. A mí me gustan.

En la parte de Comercio Exterior no te aburrís nunca porque siempre pasan cosas, con lo cual nunca una operación es igual a la otra, siempre tenés que estar atenta y eso es lo bueno que no es una tarea rutinaria y que estés todos los días haciendo lo mismo. Por más que sea una tarea como administrativa, nunca vas a hacer lo mismo. Y a su vez, esto de que la empresa siempre se esté moviendo con los otros países está bueno, me gustan los desafíos nuevos, sino te aburrís.

Nosotras: ¿Y tenés algún desafío en esta nueva etapa?

Nuria: En este momento no, porque estamos como en un contexto medio de incertidumbre, el desafío es poder entrar las cargas que tenemos y que no dependen de nosotros ya. Este contexto para el Comercio Exterior son raros porque se ponen muchos bloqueos y tenes que ir hablando con gente que no pensabas, o ir a la secretaría en Buenos Aires para que te habiliten un cupo para importar.

Son contextos difíciles pero creo que esto nos ayuda para otros desafíos en lo que son las empresas de Brasil y Estados Unidos. Tenemos eso de si acá la cosa está un poquito parada, siempre los otros países van a funcionar, y si no funciona alguno de los otros, va a funcionar Argentina; por eso siempre tenes para estar en movimiento.

Nosotras: Nuria hablando de tu área, ¿cómo la ves en dos años, qué mejorarías, qué cambiarías, qué dejarías?

Nuria: Primero necesitaría saber qué va a pasar con el Comercio Exterior en Argentina, somos de las áreas más complicadas, nuestra empresa al ser importadora depende demasiado del contexto

exterior, es fundamental, no hay muchas cosas que nosotros podamos hacer para cambiar cosas que no dependen de nosotros. El desafío de nosotros está en ir poder manejando esas trabas o situaciones complejas que se van presentando. Si es para soñar, podríamos tener muchísimas más cargas con más gente. Tuvimos que reducir como les contaba los dos pasantes, que no es que no me hagan falta, me hacen falta; con lo cual yo necesitaría que vuelva la estructura que teníamos antes de la pandemia para no estar sobrepasados, no es que no lo podamos hacer sino que ya las demoras son otras porque las exigencias son otras, no te dan los tiempos para hacer todo. No está como muy cierto el panorama para poder visualizarte en dos años. Si vos me lo hubieras preguntado en 2015, donde nosotros casi no teníamos mercadería porque no autorizaban las importaciones; cuando cambia el gobierno nosotros teníamos una foto del nueve de diciembre con los galpones vacíos y una foto del once donde empezaban a llegar los camiones con mercadería que teníamos parada acá en el depósito fiscal que no lo podíamos entrar. Entonces ahí sí íbamos planificando y sabíamos que íbamos a tener dos años de acomodamiento, que nos iba a demandar volver a ordenar el abastecimiento, íbamos planificando todo eso.

Hoy nuestro plan es tener mercadería hasta el techo si es posible, y nuestro deseo es que no se compliquen las cosas como fueron esos años anteriores. De que nos permitan trabajar.

Nosotras: Es decir, a vos te parece que los últimos cuatro años fueron más productivos, decinos vos.

Nuria: Si, lo que pasa es que nosotros en la parte de Comercio Exterior puntualmente, al no tener restricciones pudimos importar nosotros y mucha gente más, con lo cual surgieron nuevos competidores, otras empresas que empezaron a hacer lo mismo que hicimos nosotros. Nuestra fortaleza está en que tenemos 29 años en el mercado, que tenemos un buen servicio de distribución donde apuntamos a esto del "All in One" de no dejar que al cliente que le falte nada, donde siempre el cliente es nuestra prioridad, ahí estuvo nuestra fortaleza para no perder mercado. Pero bueno es el libre comercio.

Nosotras: Recién nos nombrabas sus potencialidades, ¿qué dificultades te parece que pueden llegar a tener o tienen actualmente?

Nuria: ¿En mi área o en general?

Nosotras: Si nos podes decir en tu área y en general sería buenísimo.

Nuria: En mi área lo que venimos hablando, que han empezado como a restringir el tema de las autorizaciones para importar, a ver, es mi área porque nosotros lo manejamos de entrada pero nos afecta a todo porque si nosotros no podemos entrar mercadería, Comercial no va a tener para vender, el depósito no va a tener para preparar pedidos, es una cadena porque siempre recalamos el tema de trabajar en equipo porque una cosa no afecta sólo a un área, siempre quedamos todas las áreas expuestas. En ese sentido es como que se empezó a notar, por suerte nosotros no porque teníamos aprobadas otras licencias de mercadería que está llegando, con lo cual no nos está pasando en el inmediato pero si no cambia un poquito en el corto plazo nos va a empezar a pasar esto de que se va a complicar más importar. A lo mejor no pasa porque a lo mejor le buscan otra solución y nos aprueban. Es incierto, no significa que vaya a ser malo o bueno, pero hoy es incierto, no sabemos cómo se va a mover.

En estas épocas que se complicaron un poco las cosas, fue que surgieron los proyectos de Estados Unidos y Brasil, entonces no es que nos quedamos de brazos cruzados, siempre por

suerte Gerardo que es la cabeza y nosotros lo vamos acompañando, siempre hay ideas nuevas como para seguir avanzando y no quedarnos de brazos cruzados si pasa alguna contingencia como podría llegar a ser que no podamos importar todo lo que nosotros queremos o que necesitaríamos para poder abastecer a todos nuestros clientes de acá Argentina. Surgen las otras oportunidades y vas aprendiendo, son desafíos lindos que ir teniendo contacto con clientes del exterior para organizar una carga con la logística. Nos vamos manteniendo ocupados todos.

Nosotras: ¿Qué desearías vos para tu área o puesto de trabajo que ves que falta para tu trabajo cotidiano, o qué mejorarías para el futuro?

Nuria: La verdad es que no son grandes cosas, nosotros estamos bien. No necesitamos muchas cosas para trabajar. Si hay algo que está en proyecto el tema de la oficina nuestra que fue la que quedó para el último en lo que es remodelaciones, y que ya están proyectando todo lo se va a hacer, que eso está bueno. Nosotros por ejemplo no tenemos ventanas, con lo cual no sabemos si llueve, si cae nieve, nada, porque no damos al patio; pero ahora justo hoy el chico de mantenimiento me comentó de que ya hablaron con la gente que tenían que hablar, van a empezar la obra en breve, con lo cual es algo que está bueno porque mejora el ambiente físico de trabajo y es algo que nosotros veníamos pidiendo porque te ayudan a tener una ventana con luz natural.

Nosotras: ¿De cuántos metros cuadrados es la oficina, más o menos? Para hacernos una idea.

Nuria: (le pregunta al compañero). ¿Cuántos metros tendrá la oficina?. (Le responden cinco por seis, cuatro por seis, por ahí). Seis de largo y cuatro, treinta metros más o menos.

Nosotras: Es cómo para hacernos una imagen mental, nada más.

Nuria: Cuando éramos cuatro o cinco, lo que pasa es que en el mismo escritorio cambiaban los otros dos chicos estaban perfecto, y compartimos el lugar físico con Gonzalo que ahora está haciendo un poco de todo, pero trabaja con Gerardo entonces él comparte nuestro lugar físico. Otra cosa que es importante porque nosotros estamos separados del resto, porque casi todo lo que es Administración y todo lo demás está todo junto, y abajo están Comercial y Marketing. Yo pedí puntualmente estar separados físicamente porque nosotros manejamos mucha información que es confidencial, como les comentaba el tema de los proveedores, el tema de los precio de costo, entonces nosotros acá hablamos en voz alta y no pasa nada porque el único que escucha es Gonzalo y que él "info" igual de confidencial que nosotros, con lo cual no pasa nada. Como cuidamos mucho esa "info" es que nosotros también estamos en un lugar aparte y sólo para nuestra área.

Nosotras: Claro, nos contabas que ustedes suben al sistema sólo la información que ustedes creen relevante para el trabajo de los demás.

Nuria: Subimos todo pero se van dando autorizaciones para visualizar lo que se puede ver, lo que puede ver el resto.

En eso tratamos de ser sumamente cuidadosos con esa "info".

Si es por mejorar o algo así, es algo que no cambia la vida pero te mejora un poquito la visual o el día a día.

Nosotras: De la comunicación interna, ¿hay algo que vos veas que se necesita, que falta? No en tu área sino en general.

Nuria: En general, era lo que habíamos hablado antes que yo creo que si falta, hay muchas cosas que por ahí fallan en la comunicación interna porque por ahí no es global o hay cosas que te enterás de casualidad. No lo hacen a propósito, mi percepción es que podría ser de otra manera. Recursos Humanos que sabe cómo manejar esas cosas, no lo considera. Lo que sí creo es que por ahí este tema que hablábamos; que por ejemplo que hayan creado una casilla donde se pueda dirigir está bueno, después con María José o Carolina yo puedo hablar en cualquier momento, no es que necesitemos una comunicación formal. Hay determinados temas que por ahí está bueno que se desparramen a todo el mundo y que por ahí no estaban llegando, que sí creo que se está trabajando y mejorando porque es un tema que lo tienen en cuenta, y que es un tema que se ha hablado.

Nosotras: Es decir, ¿te parece que son necesarios más canales informales que formales?

Nuria: No, no; más formales por ahí. Para todos. Yo que tengo mucha comunicación con mi equipo porque somos pocos y estamos muy pegados y es mi forma de ser; pero hay veces que gente no está enterada de todo porque no les bajan toda la "info" porque su jefe no estuvo o porque no lo consideró oportuno o importante, o lo que sea. Entonces por ahí estaría bueno que lo que se considere importante para todos se distribuya a todos y por un canal formal.

Nosotras. ¿Te parece que esas personas que no logran obtener esa información, tienen espacios paralelos para preguntar?

Nuria: Lo que pasa es que muchas veces no están ni enterados (se ríe).

Nosotras: Claro pero ¿existen otros espacios de diálogo más informales para esas personas?

Nuria: La verdad es que no te sabría decir cómo se manejan los otros equipos.

Con el mío, no es que los chicos no pueden ir a hablar con Recursos Humanos ni nada pero tratamos de siempre canalizar a través mío las consultas como para tener un orden. Después si hay otras cosas más personales o lo que sea, pueden ir y hablar tranquilamente con Recursos Humanos o con quién sea. Tratamos de que todo se canalice a través de los jefes de área como para centralizar un poco, pero no significa que no puedas tener llegada a Recursos Humanos o a Gerardo o a lo que sea si necesitaras hablar con ellos.

Nosotras: Bien. Genial. Bueno la verdad que un placer Nuria.

Nuria: Para lo que necesiten.

Nosotras: Muchísimas gracias por tu tiempo.

Nuria: Lo que necesiten me avisan.

Nosotras: Muchas gracias.

Entrevista Área Comercial (Federico Lunello)

N: Nosotras; F: Federico

Nosotras: Nosotras somos Florencia y Emilia, compañeras y alumnas de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, estamos cursando quinto año y estamos dentro de nuestro proceso de trabajo final. Habíamos elegido SportCom para hacer justamente nuestro trabajo, en base justamente a un diagnóstico de la comunicación interna, ver como se manejan ustedes en esos aspectos.

Federico: Bien, perfecto. Decime, pregunta.

N: Si, directamente al hueso, por ahí vamos a ir de cuestiones más generales a específicas. En una primera instancia nos gustaría que nos comentaras: ¿Cuál es tu área de trabajo? ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿y hace cuanto trabajas ahí?

F: Bien perfecto. Yo como les había dicho antes soy Federico Lunello y tengo a cargo el área Comercial, ¿si? Soy el gerente comercial de la empresa. Esperen me voy a ir a un área más cerrada así no molesto, mientras hablo. Soy el gerente comercial de la empresa y tengo a cargo la comercialización de Argentina entera más la oficina de Estado Unidos, de la cual se atiende Latam, digamos, Latinoamérica entera. Es decir que Chile, Brasil se auto abastecen, ¿si? Y son oficinas independientes, el resto lo manejamos desde acá, lo manejo yo. ¿Okay?

N: Bien, sí.

F: Esa es el área Comercial. En el área Comercial desde Argentina nosotros trabajamos atendiendo a 1150 clientes aproximadamente es siempre tenemos algunos clientes activos e inactivos que suben y otros que bajan, pero el número generalmente está allí. Somos una empresa “B to B”, es decir, mayorista, no atendemos al consumidor final, por lo menos no estaba en el ADN de la empresa, ¿si? Actualmente esta pandemia, por ejemplo, nos ha empezado a, nos ha obligado a tener que virar la atención al consumidor final y pasar a ser una empresa “B to C” también. ¿Okay?

N: Si!

F: Nosotros, como les decía, tenemos un equipo comercial de actualmente son 6 comerciales para Argentina, con los cuales atendemos el canal tradicional que es la casa de deporte, ¿si? La tienda deportiva y el canal de grandes superficies que serían las cadenas como Walmart, Carrefour, Coto, Libertad. Actualmente, todo lo que son ventas hacia profesores de gimnasia y eso, no lo tenemos desarrollado, pero es parte de esto que les contaba recién con la modificación del esquema nos ha empezado a abrir, porque la gente ha empezado a buscar y cuando empiezan a buscar se dan con que la empresa también está acá en la Argentina, se podrían saltar los intermediarios y comprar de manera directa. Bueno eso se está empezando a analizar. Vendemos también a través de la web, siempre al mayorista, siempre a nuestro consumidor final, perdón a nuestro consumidor mayorista y vendemos a través de la web. Tengo un esquema de comercialización personalizado para los grandes clientes, esa sería una forma de comunicación, si? Y tengo un esquema de comunicación telefónica para los clientes que los llamamos categoría B-C. Para los clientes menores a la categoría C, puede ser un cliente categoría D o Z le llamamos, estamos mutando hacia una autogestión que ellos solos ingresen a la web con su código, puedan ejecutar su compra, su pago, sus consultas todo. Bien, ¿qué otra cosa me habían preguntado perdón?

N: No, eso tu función y hace cuánto trabajas en la empresa.

F: Bien, hace tres años que estoy trabajando en la empresa.

N: ¿Cómo podrías explicarnos las relaciones que establecen con estos clientes categoría B-C? o las grandes superficies y con las categorías D- Z creo que dijiste?

F: Claro, la categorización de nuestros clientes son A, B, C, D, Z. El cliente A o Top, como les llamamos, son las grandes superficies. Como para que ustedes lo tengan en la cabeza son por ejemplo un Rosseti, un New Sport, un Dexter, ¿si? Un Stock Center. Esos son clientes A, por su volumen de facturación y por lo que representan en nuestra facturación los consideramos clientes

A. Esos clientes A requieren un nivel de atención distinto que es la personalizada, porque generalmente son empresas que tienen un comprador, un departamento de compra el cual no se va a poner el fin de semana a comprar por la web los accesorios, sino que te espera y te dice: “si vení a visitarme y tráeme el stock, vemos y hacemos el pedido”. Requiere un nivel de comunicación un poquito más personalizado. ¿Por qué se da ese requerimiento? Porque al ser clientes más grandes también están en el ojo de toda la competencia, todos quieren ir a verlos. Entonces para mí no es lo mismo mostrarte un artículo a través de una web, que vos decís: “uy que lindo mira ese color” pero no lo puedes tocar. (nos muestra un guante específicamente). Entonces cuando yo voy desde lo personalizado, voy y te dejo que vos puedas probar el artículo y cuando vos lo probas estas probando más sensaciones que te van a permitir decidir mejor la operación.

N: ¿Y ahora con la pandemia como hacen para tener esta relación más personalizada?

F: Hoy digamos, si vos me preguntas, estamos todos como lobos enjaulados. Todos queremos salir a visitar a nuestros clientes. En un escenario normal yo viajo a Bs As una vez por semana. Actualmente desde febrero no lo hago. Lo mismo con la parte de nuestro equipo que está en Bs. As generalmente estaba visitando clientes, ahora no lo pueden hacer. Hoy hemos caído como todos, hemos recurrido a lo virtual antes de la pandemia quizás ustedes hubieran estado aquí dentro de la empresa haciendo el trabajo, ahora nos tenemos que adecuar a esto, si? Bueno hoy estamos en eso. Yo he empezado a salir de nuevo pero no a viajar, he visitado clientes de aquí de Córdoba, estoy visitando clientes de Córdoba, pero bueno evidentemente esa personalización que requiere esa atención está mutando. Si me preguntas hacia dónde va no sé. Incluso va a depender mucho de la generación de la persona que es tu comprador, si? Quizás si yo les pregunto a ustedes que tienen 22, 23 años me imagino, si preferías que vaya yo que tengo 45 por un stock de productos a mostrártelos, vos me decís: “mándamelos por mail Fede, déjame de joder” o “mándame por WhatsApp el listadito con la foto y yo compro”.

N: O por Insta.

F: Claro, pero quizás si el comprador tiene la misma edad que yo me dice: “vení tomate un café”. Por eso la comunicación va a depender y el resultado post-pandemia va a depender siempre de los interlocutores, va a ser mucho más fácil adaptar una nueva forma de comunicación a un comprador más joven, que la de adaptar a un comprador más viejito.

N: ¿Cuáles crees que son tus responsabilidades dentro de la empresa? ¿Y qué esperan tus autoridades de tus actividades de tu desempeño? ¿Qué piensas que esperan ellos?

F: A ver, en cuanto a las responsabilidades, yo soy responsable del número de la venta, el número comercial. La empresa es una comercial y como toda empresa comercial tiene un objetivo, es equivalente a un número en guita que es lo que le hace falta a la empresa para funcionar y ganar plata. Si yo te lo tengo que resumir, yo soy el responsable de eso. Después a mi particularmente, le sumo, me autogenero una responsabilidad adicional que es: “Yo soy o el área comercial es la responsable de que el cliente vuelva a comprar, es la responsable de la fidelización del cliente. Nosotros como área comercial, no nos interesa venderte una sola vez, no es nuestro negocio. Dentro de los vendedores vos tenes un esquema de ventas uno que es como el vendedor de autos, trata de vender lo que tiene porque te va a vender un solo auto en toda su vida, En cambio en nuestro caso, la venta es relacional a medida que yo voy profundizando mi

relación personal y comercial con vos me vas comprando más. Entonces si yo hago la del vendedor de autos, que es decirte que vienen ruedas de auxilio y después no las trae o decirte que el auto que estabas comprando vos era una Oroch negra y en realidad cuando vas a buscarla era un verde mate y te dice: “bueno es lo que hay”, no le compras más. En el caso nuestro no, yo prefiero que el equipo comunique lo que corresponde, es decir, si tengo producto decí que tengo, si no tengo prefiero que le digas que no tengo. Porque en la comunicación le doy al cliente que él diga: “che no me mandes nada, porque lo voy a comprar en otro lado porque lo necesito ya” o puede decirme: “anótalo lo mismo y mándamelo cuando entre”. Entonces de esa manera fidelizo, si yo no le hubiera dicho nada, si yo lo anoto lo mismo, y después no le llega y él lo tenía que entregar el queda mal con su cliente y yo quedo mal con mi cliente. Por eso nosotros hacia afuera somos los responsables de la fidelización de nuestros clientes. Tratamos de traer hacia adentro la opinión de nuestros clientes, sus sugerencias. Somos el oído de la empresa, dentro de la estructura. ¿Y qué esperan mis superiores? Calculo que esperan que cumpla mi tarea, que es vender, como cualquier gerente comercial cuando los números no te acompañan sos el primero en irte. Esto es como los entrenadores de cualquier equipo de fútbol, vóley, handball, hockey, de lo que hagan, mientras los resultados te acompañan podés seguir estando, cuando los resultados no te acompañan te vas. En el caso mío es igual, generalmente los comerciales se miden por resultados comerciales, lo primero que creo que esperan es eso. Lo segundo que creo que esperan es que conduzca al equipo, lo cual implica poder aprender a delegar en el equipo, poder aprender a diferenciar, a elegir un buen equipo y segundo no exigirle a todos lo mismo. Cuando uno conduce lo más importante es poder identificar para qué sirve cada uno, a veces necesitas el que es jodón y te hace chistes y también necesitas el que es medio seriote, a veces necesitas el que tiene un trato formal, un speech formal en su relación comercial o por ahí necesitas otro que sea menos formal. Todo eso es parte de la conducción, el armado del equipo, el saber llevarlos, el contenerlos y que es parte de la tarea de cualquier gerencia de cualquier área pero del área comercial por supuesto, es parte de la tarea y se espera aunque no esté escrita en ningún lado, no es parte del contrato. En el contrato si te pueden decir: “vos te vas a hacer cargo de los números de venta”, pero no te van a decir: “che vos sos responsable de contener a la gente”, pero es parte y parte de la que se espera, la “no escrita”.

N: ¿Y tus actividades una vez que ya las realizaste a quién se las notificas? ¿Quién depende de tus actividades cuando se finalizan?

F: Yo tengo hacia abajo informo y delego digamos las tareas de mi equipo. Eso se hace a través de una reunión. Antes las reuniones eran una vez semanal, ahora son todos los días a la mañana, de manera virtual. Hacia arriba, es distinto, yo reporto se utiliza un sistema que ustedes lo conocen “Asana”: es un sistema de reportes que está digamos todo online, todo web, uno va subiendo a la nube los distintos avances en cada uno de los procesos o proyectos en los que participa, esa es mi manera de reportar. Además hay una ventaja en el tamaño de la empresa que me permite reportar de manera informal, cuando me cruzo con el dueño y le voy diciendo: “a vos sabes que me fue bien con fulano”, “ah vos sabes que cerramos tal operación”, “ha te acordas el proyecto del los arqueros de futbol? Si ya lo llevo bien, lo encaré, lo cerramos”. Si sos una empresa que tiene esa posibilidad, de poder hablar con los dueños, te permite muchas veces la informalidad del reporte muchas veces.

N: ¿Y aparte de esa informalidad para comunicar existen capaz otros más formales? ¿O no?

F: Sí, sí. Por eso te decía de Asana.

N: Ah claro el sistema.

F: El Asana es un canal formal donde uno va poniendo todo lo que va avanzando y después también tenemos la reunión quincenal que se hace con la mayoría de los jefes de área (interrupción sonido de teléfono). La mayoría de los gerentes de área hacemos una reunión y en esa reunión analizamos en un período cortito los resultados obtenidos, y determinamos lo que vamos a hacer en un período más largo de tiempo.

N: Nos habías dicho que vos tenes a cargo seis personas, seis de Comercial ¿o que en total eran seis?

F: Si son seis de Comercial y ahora tengo a cargo la comunicación que está tercerizada. Antes marketing existía como área y ahora se dividió comunicación por un lado y marketing y producto por otro. Comunicación quedó dentro del área comercial.

N: ¿Y en esa área de comunicación vos de qué te encargas? ¿Qué roles o actividades tenes?

F: Yo lo que hago es controlar todo, me refiero a la comunicación para con el cliente. Si nosotros vamos a sacar un folleto, un banner un flyer yo lo pido y lo controlo. Si nosotros vamos a postear cosas en redes sociales yo estoy al tanto porque voy midiendo, ósea a mi me gusta saber qué le decimos a mi cliente y me gusta estar al tanto de qué dice mi cliente de nosotros. Esas son las maneras en las cuales vamos creciendo.

N: Pero es solamente comunicación externa y no interna, no se encargan de diagramar, o si no se, me podrías contar vos.

F: No, no. La verdad que la comunicación interna, insisto, como es todavía una empresa chica, todavía no tiene un formato así que vos digas tiene que mandar mails. Yo soy amigo de que el mail fue una herramienta en un momento muy importante pero empezó a dejar el mail ahí, hoy cuando te sientas en una oficina y tenes 122 mensajes, por ahí hay algunas cosas que no te enteras porque no las leíste. Entonces en este tipo de empresas yo siempre les digo, yo te mando un mail pero el mail no me libera, no me dice “ya me comunique con vos”, el mail simplemente me dice: “che ya te mandé” pero si no lo viste, si no tenes respuesta la comunicación no es comunicación. Ahí es donde yo demando otra instancia que es, si no te contesté es porque tu mail no lo leí. Es como si me estuvieras llamando pidiendo auxilio, pero estoy en Carlos Paz y vos en Cosquín, no te voy a escuchar, si necesitas auxilio llamame de otra forma. Si yo estoy en Carlos Paz y vos en Cosquín usa un teléfono y ahí decime che necesito un teléfono, pero si seguís con el mail solo, es como lo que les dije al principio, para mi el mail solo es parte de la comunicación, pero no es la comunicación. Es uno de los elementos no el mensaje.

N: Puede haber otras vías otras formas. Eso lo pueden ir viendo ustedes.

F: Yo tengo otros medios de comunicación con el equipo, como grupos de WhatsApp, es el grupo de comercial, y tengo el grupo que es de comercial y de Marketing. Las promociones las comunicamos a través del grupo de comercial y marketing: Los clientes nuevos los comunicamos solo a través del grupo de comercial, ¿por qué? Porque a marketing no le interesaba el cliente nuevo.

N: ¿Las actividades ahora cómo las realizan? ¿cuáles son sus espacios de trabajo actualmente?

F: son los mismos que antes, yo tengo la mitad del equipo aquí en la oficina y la otra mitad del equipo en Bs. As. En realidad, te lo voy a dividir en tres: tengo algunos en Bs.AS, otros aquí en la oficina y otros en sus casas en Córdoba. Pero una semana de por medio se van intercalando los que están en sus casas con los que vienen a la oficina. Bs As de forma permanente está haciendo home office y Córdoba está alternando una semana sí, una semana no entre oficina y home office. Es una manera de que, si llegara a pasar algo, dentro de los que venimos a la oficina podemos irnos todos y que vuelva una parte del equipo para poder seguir atendiendo al cliente ósea la que estaba haciendo home office.

N: ¿Y las oficinas en la empresa qué disposición tienen? ¿Qué tamaño tienen? ¿Cerca de qué otra oficina está?

F: Nosotros estamos junto con el área de Marketing, separados por vidrios, por paneles de vidrio. (Levanta su computadora para mostrarnos la dimensiones y disposición de las oficinas).

N: ah qué bonito, ¿eso es en la planta baja?

F: Si esto es en la planta baja, nosotros sí o sí tenemos que estar en la planta baja somos el inicio de la empresa porque es donde entra el cliente cuando viene.

N: Claro, es lo primero que ve. Muy bonito.

F: Claro, esas son las oficinas, allá era donde estaba recién, esas son las mesas de trabajo, y esta es la otra. Como ahí ven ustedes teníamos un formato que era todos escritorios enfrentados y no había ningún problema y yo podía tener a los seis chicos en la misma mesada por así decirlo. Ahora con esta nueva situación nos obligó a separarnos y estoy teniendo solamente dos chicos por mesada. Esta oficina actualmente es de 100m². Pero esa es la oficina de Comercial y Marketing.

N: Todo junto. ¿El horario de trabajo de ustedes, de qué hora a qué hora va?

F: El horario de oficina es 8:30 a 18.

N: ¿Y tiene horario de descanso?

F: eh si tenemos horario de almuerzo, se va a alternando pero son 45 minutos, no es media hora, de 13:15 a 13:45. De todos modos, como comerciales el horario es medio ficticio no te olvides que más ahora un cliente te llama un sábado un domingo, me llaman un día normal a las once de la noche y no hay ningún problema.

N: Si, tenes que atenderlo.

F: Si.

N: Y bueno, en ese horario de descanso ustedes van al comedor, ese es el espacio de descanso también o cuál sería?

F: Si sí, puedes salir a comer si quieres, o a afuera a caminar o quedarte un poco en el patio. Acá en el horario de descanso, con la pandemia no, pero generalmente tenemos una mesa de ping pong afuera y en el horario de almuerzo podían jugar al ping pong, era un poco de entretenimiento.

N: ¿Y en el comedor existe cartelera con información en particular? O ¿cómo son esos espacios del comedor?

F: Si, existe cartelera con información que tenga que ver con el reciclado, a los proyectos, a los cumpleaños, como les decía recién al mantenimiento de los espacios: “deja las cosas limpias como estaba así después cuando vuelvas las disfrutes igual”, si tiene ese tipo de comunicación.

N: Bien, ¿te parece que con el aislamiento utilizaron ciertos canales en particular? No se videollamadas o WhatsApp.

F: Sí, sí, sí. A ver, nosotros tuvimos la suerte de que siempre fuimos una empresa tecnológicamente bien armada, incluso el área comercial es un área que si yo lo viera no nos cambia en nada el formato actual al formato que traíamos. Porque con mis vendedores de Bs As trabajábamos, cuando no viajaba, de manera telefónica, por una videollamada, por Zoom. Lo que hizo esto fue adecuarnos al sistema, nada más, yo a un cliente también lo atendía de manera telefónica le mandaba un spot por mail, cerraba una operación de manera virtual, en eso no nos cambió nada. Lo que sí cada uno de los miembros de mi equipo tiene un teléfono celular de la empresa, tiene su laptop de la empresa, entonces tenemos toda la comunicación saldada, por así decirlo, tenemos todas las herramientas. Por ahí hay otras áreas de la empresa que, si se tuvieran que comunicar, no se por ejemplo la gente del depósito, no tienen todo un celular corporativo, tienen solamente celulares personales. Quizás en pleno inicio de la pandemia la comunicación haya tenido que ser por medio de la telefonía personal.

N: ¿Y ustedes tienen algún tipo de relación con esta área de depósito, con los reposidores?

F: Si vuelvo, como la empresa es mediana todavía tenemos la relación. Nos vemos todos los días con la gente de depósito, nos cruzamos en los pasillos. Cuando interactuamos con un cliente estamos todos a disposición. A ver, si un cliente me pide a mí, o a cualquiera de comercial, un pedido para mañana yo tengo que interactuar con el área de logística para que ese pedido no vaya por los canales normales y salga el viernes, sino que vaya por un canal de excepción para que salga mañana.

N: Bueno, y esto que ya lo venimos hablando, las relaciones que se llevan entre los departamentos, ¿cómo se gestionan los espacios de diálogo en las reuniones? Vos me decías que era más o menos como se manejaban antes previo a la pandemia.

F: Antes la reunión operativa, que es la que te digo que se daba entre los gerentes o jefes de área era personal ahora virtual, pero sigue siendo el mismo escenario. Cambia la herramienta, pero el método de comunicación es el mismo, todos nos compartimos indicadores, la comunicación va en base a indicadores.

N: Que supongo vos los comunicaras luego a tus compañeros de área, después de haber hecho esa reunión general vos los comunicas ahí.

F: ¡Exacto! Nosotros entre el área comercial tenemos reuniones diarias, pero son diarias porque necesitan una contención diferente. Ósea los chicos están hace 160 días metidos en sus casas, en Bs As están tratando de vender, entonces yo prefiero que me vean todos los días, que se cansen de verme, a que no me vean y crean que están abandonados, son momentos donde uno va eligiendo cómo contener.

N: ¿Y si entrara un personal nuevo dentro de tu área? ¿quién sería el encargado de mostrarle los espacios?

F: ¿De la inducción o de los espacios?

N: No las dos cosas, ósea explicarle los roles, qué es lo que tiene que hacer y mostrarle el lugar o las tareas. ¿Quién se encarga de dirigirlo más o menos?

F: Primero, la hace Recursos Humanos, esa área cuando alguien ingresa se encarga de hacerle la presentación, el recorrido inicial y la presentación hacia las nuevas áreas, “miren entró Flor a

SportCom y va a venir María José y nos va a presentar” “Che miren entró Flor es la nueva vendedora va a estar en el equipo de Fede”, y así va a hacer el recorrido por todas las áreas. Posterior a eso me la van a dejar a mí, me van a decir: “Flor es la nueva vendedora” entonces la primera inducción la va a tener conmigo, para que yo le pueda explicar cuáles son los indicadores con los que yo me manejo, para que ella sepa de entrada qué viene a hacer, y qué espero yo de lo que ella viene a hacer. Después se hace la inducción de manera operativa, es decir, le va a enseñar alguno de los comerciales que está cómo marcar el teléfono, cómo trabajar el sistema que usamos, cómo se carga un pedido, etc. La inducción operativa la hace con un par y la inducción que se espera de su rol y los resultados que van a pesar cuando se analice el rol por el que viene, lo hacen conmigo, en mi área ¿no? Bueno cada uno con su área.

N: ¿Tienen algún festejo o fiesta importante que celebre la empresa? ¿Qué le se otorguen reconocimientos distinciones? ¿Se festejan los cumpleaños? ¿O alguna fecha especial?

F: Los cumpleaños no, lo que pasa es que justo ha cambiado todo ahora este año. Antes para el día del padre teníamos un obsequio que te daba la empresa, para el día de la madre tenían un obsequio las madres. Para la vuelta al cole la empresa te acompañaba con algunos elementos, para la primavera te organizaban un refresh en los diseños de la oficina, ¿entendes? Pero celebraciones, teníamos la celebración importante una de fin de año, podía ser una salida a comer todos juntos en algún lugar alquilado, lo que sea, o se hicieron actividades grupales al aire libre. Entonces decíamos: “bueno, vamos todos a Tanti, vamos todos a un camping “y ahí hay juego de recreación de interrelación, juegos que interrelacionan, pero es siempre un evento al año. Después tenemos dos eventos de comunicación al año, pero hacia afuera con nuestros clientes, son “Showrooms”, eso lo hacemos dos veces al año y son una forma de invitar al cliente a que conozca nuestra casa. Se hace uno en Córdoba en febrero y uno en Bs As en octubre. Donde no solo le presentamos las novedades, sino además tratamos estar de nuevo todos alineados, es decir, presentamos no solo las novedades en artículos, sino las novedades en logística, tecnológicas, de sistema, administrativas, las nuevas formas de pago, que se, a que se de se comunica todo el evento.

N: O sea que ahí está todo el personal, ¿tratan de que estén todos?

F: Exacto, que por lo menos estén todas las áreas representadas. A ver, es muy fácil cuando se hace en Córdoba, porque se hace en nuestra casa, aquí adentro, entonces están todos. Se hace más complejo cuando lo hacemos en Bs As, donde nos movemos hacia allá.

N: Claro, porque Bs As no es la sede central sino acá en Córdoba.

F: La sede está en Córdoba, pero Bs As representa el 53% de mi facturación.

N: ah es importante, claro. Y si logran algún indicador propuesto, algún objetivo, ¿se celebra, se hace algún festejo?

F: En el caso del comercial, nosotros tenemos indicadores, los que se llaman “KPI”, son los indicadores de performance y “KRI” son los indicadores de resultados. Los indicadores de resultados nos generan variables que son premios en dinero por cumplimiento de objetivos esos son nuestros indicadores, son parte de nuestro sueldo. No es que solamente hay un indicador y celebramos que se ganó gaita, sino que es parte de lo que uno viene a buscar como comercial. Actualmente como la pandemia nos dejó muy lejos del cumplimiento de los objetivos, nosotros estamos trabajando persiguiendo objetivos (KRI) a los cuales les estamos poniendo un premio

grupales, entonces hoy todo lo que llevamos en estos meses de pandemia no lo cobra solo el comercial que llegó, sino que lo dividimos entre el grupo. Pero eso es una decisión de área, no viene impuesta por la empresa, sino que fue una solicitud del área, yo preferí para motivarlos a todos generar un trabajo de equipo y no de manera individual.

N: Claro, y esa es una manera de reorganizarte frente a esta situación de pandemia que están viviendo.

F: Exacto, si fue precisamente eso.

N: Pero si antes esos indicadores no se cumplían, ¿el sueldo de un empleado era menor?

F: En el área de comercial sí. En esta área tienes un porcentaje de tu sueldo que es fija y una parte del sueldo que es variable, esa se activa con el cumplimiento de objetivos. Por eso te digo que tengo muchos objetivos, un objetivo puede ser el del número: “che tenemos que vender x cantidad de millones y si llegas perfecto cada uno cobra y el 25% de tu salario fijo se aumenta en tu sueldo por cumplir el objetivo”. Pero tengo otros objetivos que no generan ese tipo de premios como son: “che teníamos 1119 clientes, tenemos que salir a conquistar 20 clientes más” no deja de ser un objetivo, pero no me genera ningún premio.

N: Cuando tienen que brindar ciertas informaciones, mensajes ¿cuál es el recorrido que toma, cuál es el camino que toma el mensaje? ¿hacia dónde va, quién lo dirige? ¿Cómo se estructura?

F: No te entendí la pregunta.

N: Claro, cuando quieren comunicar alguna información, por ejemplo, dentro del área o para las demás áreas, ¿cuál es el recorrido que toma ese mensaje, esa información?

F: En el caso mío cuando comunico hacia el área, es tan cercana la relación que tenemos en el equipo que lo puedo poner en el WhatsApp y queda comunicado. O si no es para todos y es personalizado lo manejo de manera personal ya sea por alguna llamada telefónica o por mensaje. Si es para el resto de las áreas trato de utilizar las herramientas del mail pero esperando la respuesta, una vez que no tengo respuesta utilizo la telefónica y le digo: “che te mandé un mail “ para corroborar que llegó.

N: ¿Y tiene algún manual de uso que te diga cómo tienes que establecer ese mensaje? ¿O es porque se eligió de esa manera en tu área y por eso lo hacen así?

F: Lo que está implícito como costumbre lo bajó recursos humanos. Si yo quisiera comunicar una ausencia de un miembro de mi equipo, recursos humanos nos baja un procedimiento y nos dice: “che escríbanle a este mail las ausencias de su equipo” entonces cada vez que falta alguien yo le escribo a ese mail. Pero es un canal generado por otra área.

N: Bien, desde tu área ¿de qué manera la empresa percibe a la sociedad que la rodea? ¿cómo se explican ustedes hacia la sociedad?

F: ¿Cómo nos explicamos nosotros hacia la sociedad?

N: Osea, ¿cómo entienden ustedes a la sociedad que los rodea, ¿cómo la perciben, cómo es su cosmovisión?

F: Nosotros percibimos a la sociedad, gracias a Dios, de manera excelente porque trabajamos a través del deporte, nosotros vendemos deporte, al vender deporte siempre percibimos una sociedad sana. Yo vengo del consumo masivo, yo antes era gerente en Arcor y vendía golosinas y sin embargo ahora me siento mejor con lo que vendo porque antes uno vendía azúcar por así decirlo, que es rico a mi me encanta, soy comedor de alfajores cereal, pero ahora te sentís mejor

porque ahora lo que estás vendiendo es para hacer el bien. Entonces primero empezamos a percibir eso que la sociedad está cada vez más sana, es más saludable por así decirlo. Esa tendencia de cambios en la sociedad de cambios culturales, de cambios de hábitos, hacia la práctica deportiva, el running, el fitness o lo que sea a nosotros siempre nos favorece, nos amplía el mercado y a su vez nos acerca como empresa a la sociedad porque tenemos los objetivos en común. Osea vos estás buscando algo para salir a correr y yo te lo estoy ofreciendo, es distinto salir a ofrecerles cosas para correr a una sociedad obesa, que está metida en su “Fortnite”.

N: ¿Y de qué manera te parece que se auto percibe la empresa? ¿cuál es su manera de entenderse, cuáles son los valores y creencias que la rigen?

F: La empresa se auto percibe y se percibe por parte de los clientes como una empresa amiga, como una empresa que colabora con la sociedad. Nosotros estamos siempre atentos tratando de apoyar, no se por ejemplo hay un club que le robaron y nosotros en silencio llamamos al club y le decimos: “che nos enteramos que te robaron, queremos hacerte una donación de algunos artículos deportivos para que puedan volver a entrenar”. Entonces eso que uno hace desde el silencio, de responsabilidad social empresaria, como ustedes le quieran llamar, hace que la sociedad te perciba así, bien. No somos una empresa o una marca que tenga una mala percepción por parte de los consumidores, por parte de los clientes. El cliente cuando ve un producto de REB, sabe que es un producto bueno, no caro, y que no le genera mal a nadie, no es tóxico, no le hace mal al planeta, todo ese tipo de cosas están metidas dentro del sistema y que además si lo utilizas bien te genera un bien saludable.

N: Claro, y ¿cuáles te parecen a vos que son los valores y creencias que rigen a la organización, a la empresa?

F: Nosotros como valores y creencias, es una empresa con pasión deportiva, que trabaja con un concepto de equipo muy fuerte. Nosotros estamos hechos como una empresa de accesorios de deporte para el deportista amateur, ese es el concepto con el cual se trabaja, donde el deporte sabemos que es la base de todo el trabajo que hacemos.

N: Bien, y los objetivos a alcanzar qué te parece que tenga la organización ¿hacia dónde quieren llegar? ¿hacia dónde sería?

F: Hacia una empresa B, ósea nosotros queremos ir hacia la formación de una empresa “B” que se llama. No se si saben algo de empresas “B”.

N: No, ¿Lo que habías dicho antes del consumidor final?

F: No, no. Empresas “B” es un nuevo formato de empresas donde no solo se tiene la visión del negocio de la empresa, sino además el impacto de la empresa en la sociedad que ustedes están preguntando y el impacto de la empresa en el ambiente.

N: Claro, responsabilidad social.

F: Claro pero no es solo responsabilidad social. Por eso las empresas “B” después si quieren pongan así “empresas B características” y googleen lo un poquito, pero es una nueva tendencia de empresa donde no todo se mide en base al resultado económico sino también en base al beneficio social que se aporta más el beneficio hacia el medio ambiente o el cuidado hacia el medio ambiente.

N: Está bueno. Bien, desde tu visión y la de tu área ¿cómo ves la gestión de la comunicación interna y qué relevancia le dan como empleados?

F: A ver, yo soy un amante de la comunicación interna creo que hace falta al 100%, hoy si me preguntas al cuanto estamos, yo te diría que debemos estar al 60%. Hay mucho por hacer, todavía nos falta mucho en comunicación interna. La importancia para mi como te decía es fundamental, todo lo que es comunicación es fundamental, hacia afuera con el cliente, yo quiero que el cliente se entere incluso cuando las cosas las hicimos mal, hoy todavía no pasa. Y aquí adentro también me pasa, aquí adentro yo quiero enterarme de algo que pueda estar haciendo Comercio Exterior o que pueda estar haciendo Logística independientemente que pueda ser perjudicial, porque el acceso de la información a través de la comunicación me permita la toma de mejores decisiones.

N: ¿Qué te parece que en este momento esos intercambios no se están dando?

F: Se están dando en un grado en el cual todavía se pueden mejorar, que es distinto. Chicas yo en un minuto entro a otro meeting con los chicos, no se si les habían dicho algo a ustedes.

N: No.

F: No hay problema, díganme en que les puedo ir resumiendo.

N: Yo creo que del futuro. ¿Cómo ves tu área de acá a cinco años? ¿qué mejorarías, qué cambiarías, qué dejarías?

F: Bien, mi área de acá a cinco años la veo totalmente digitalizada. Hoy veo que todos los comerciales que no manejen el comercio electrónico van a quedar obsoletos, soy un amigo de la permanente capacitación, creo que hoy es más importante aprender a comunicarse a través de este tipo de redes para poder seguir vendiendo que especializarse en salir a visitar clientes, en tener un auto que te permita visitar a los clientes, creo que la tendencia de la comunicación va hacia allí, incluso la comercialización va a depender muchísimo más de la efectividad del resto de las áreas. Para vender mejor voy a tener que entregar mejor, es decir, que Logística va a pasar a ocupar un lugar más preponderante. Yo siempre se lo digo a los chicos, nosotros no vendemos accesorios deportivos, sino que vendemos servicios, dentro del servicio te entregamos el accesorio, a vos te importa que yo te lo entregue en 72 horas, más que qué te entrego, uno como consumidor hace lo mismo, yo por lo menos compre y en lo primero que me fijo es “che cuánto me demora en llegar” “tanto” “bien, si lo compro, o no lo compro, lo compro en otro lado porque me lo entregan más rápido”.

N: Y frente a una situación de crisis, conflicto, malestar o problemáticas dentro de tu área ¿cómo lo solucionan? ¿Qué medidas toman? ¿Cómo se organizan?

F: En eso vuelvo ahí a la conducción, cuando hay un problema por lo general lo resuelvo para adentro, dentro de mi área. Tengo una buena manera de conducir donde cada uno sabe cuáles son los bordes para poder interactuar, pero se mueven de manera libre. Siempre les digo lo mismo: “yo te acompaño hasta la muerte, cuando te morís no me pego un tiro por vos”, ¿qué significa? Que si vos a mí me decís: “che Fede mira voy a estar en el casamiento de un amigo no voy a ir a trabajar” no hay problema yo tengo la responsabilidad de decirte si está bien o no no está bien y si te dije que sí y mi jefe me dice: “che vamos a ver a fulano” y le digo: “che para porque fulano está en un casamiento”, puede retarme o no puede recriminarme o no, pero es parte de mi responsabilidad. Ahora si no me dijiste nada y te fuiste al casamiento y bien mi jefe y me dice: “che vamos a verlo a Fulano” y yo te hablo y vos me decís :”che no, estoy en el casamiento de un amigo” bien, olvidate ahí vos no me cuidaste a mí yo no te puedo cuidar a vos. Por eso te

digo, en la forma de resolver siempre me baso en lo que es más justo, mi parámetro es lo que corresponde, tengo formación legal y por eso siempre elijo lo que corresponde, así quede bien o mal, no me molesta como quedo con la gente de mi equipo no hago nada para ganármelo o para perderlo en base a algo que esté fuera de lo que corresponde. Cuando las cosas son si están bien está bárbaro y te acompaño con la felicitación y el premio, si está mal te acompaño con la marca de lo que está mal y la forma de cómo debería hacerse bien.

N: ¿Cuáles son tus intereses actualmente y qué te propones, en este momento, dentro de la institución? ¿qué metas, objetivos en esta nueva etapa?

F: Los intereses son que la empresa crezca, a mi cuando me invitaron al proyecto de SportCom creí en el proyecto y el proyecto significa esto que les decía recién, esto es como Penalty o como Nike, es una marca que es Argentina, que nadie sabe que es Argentina, y que nosotros podemos vender en cualquier parte del mundo. A mi me gustaría que Dribing sea una pelota que se juegue en la Copa Libertadores, como proyecto quiero hacer que la marca crezca a nivel local y a nivel internacional, como proyecto. Y ¿qué más me dijiste? Perdona.

N: ¿Cuáles son tus intereses y qué es lo que te propones en esta nueva etapa con la situación que ha cambiado?

F: Si, los intereses son eso, a mi la comercialización me apasiona, entonces poder trabajar, conducir equipos, delegar a mi equipo y que mi equipo pueda crecer en cada una de sus funciones es parte de lo que me propongo. Después el resto son todas cuestiones personales y no laborales.

N: Y si tuviera que identificar potencialidades y dificultades de la empresa ¿cuáles nos nombrarías?

F: Potencialidad, es una potencialidad tremenda, porque es un muy buen producto a un muy buen precio y con un muy buen posicionamiento en el mercado. Debilidades, hoy en el mercado local la debilidad es que somos productos importados y al ser productos importados tenes un techo, si te dejan entrar un producto podes vender, si no te dejan entrar no. Debilidades que quizás yo las pondría como: “ no hemos desarrollado industria nacional” nosotros podríamos como empresa se runa que ayude al desarrollo de pequeños emprendimientos nacionales que generen nuestro mismo producto.

N: Claro, y así no dependen de importar o no.

F: No pasas a depender % de.

N: Te hago la última preguntita, vos nos habías dicho que te encargas de comercial en Argentina, ósea que existen otras personas que se encargan de comercial en Brasil y EEUU.

F: No, el de Estado Unidos también me encargo yo, pero si, en Brasil hay otro gerente y Chile también tiene una oficina independiente.

N: Ah y supongo que tienen comunicaciones y relaciones constantes con ellos.

F: No, con Brasil y Chile no tenemos comunicaciones constantes.

N: Bueno muchas gracias, por su tiempo.

N: Muchas gracias Federico.

F: No, de nada. Cualquier cosa me mandan un mail y les contesto. Si necesitan otra reunión la programamos.

N: Bueno, buenísimo, muchas gracias. Que tengas un buen día.

F: Que anden muy bien, hasta luego, chau.

Entrevista Área Logística (Marcelo Donato)

N: Nosotras; M: Marcelo

N: Hola Marcelo.

M: Hola chicas, ¿Cómo están?

N: Todo bien, ¿vos?

M: Espectacular.

N: Te comentamos lo que estamos haciendo. Nosotras estamos haciendo el Trabajo Final de la carrera y es sobre la comunicación institucional interna, en este caso de la empresa. Las preguntas son de lo más general a lo más particular, y para empezar ¿nos puedes comentar cuál es tu área de trabajo, cuál es la función que realizan y cómo está compuesta esa área?

M: Bueno, yo estoy con todo lo que se llama Operaciones o Logística. Agarro el proceso una vez que el pedido ya está aprobado, de ahí en todo lo que puede llevar un pedido, preparación, embalaje, despacho transporte, seguimiento, todas esas cosas me encargo yo como Operaciones. Y para eso, en este momento somos un equipo en total de nueve personas contándome a mí, contando la persona que maneja la camioneta, y eso; estamos trabajando con un equipo en total de nueve personas.

N: ¿Y cuáles son las funciones que hacen? Logística en general.

M: Las funciones que hacemos es, si querés dividila en tres partes: logística de entrada es la recepción de toda la mercadería una vez que es liberada por Comercio Exterior, la mayoría por ser importada o la que llega del proveedor directamente; la logística interna que hace al ordenamiento de mercadería en el depósito, al acondicionamiento de las áreas de "picking" y a la preparación de los pedidos tipo supermercado llamale para ubicarte; y la logística de salida que es armado de cada ruta, seguimiento y contratación de transporte de terceros. Esas tres logísticas están todas dentro de mi área de Operaciones.

N: Bien, ¿cuál es la tecnología con la que cuentan?

M: Logística tiene una parte que es el DRP que es el sistema que uno con lo que trabaja habitualmente la empresa, distintos tipos de DRP, el otro se llama TANGO que factura pero que tiene ciertas limitaciones con los manejos de stock y esas cosas. Tenemos parte del sistema de DRP que hace los ingresos cuando son importaciones y después tenemos un sistema que se suma que es WMS, Workhousing Management System, que me ayuda, estamos en una etapa de implementación llamala del 50%, que nos ayuda con la parte de preparación de pedido. ¿Qué tecnología tenemos? Tenemos "Piqueo", ¿te ubicas lo que es Piqueo? Es ir a buscar la mercadería según lo que dice el pedido. Por ejemplo, el pedido dice tres pelotas, dos guantes, etcétera, bueno, ir a preparar el pedido del cliente, bueno ese es el piqueo, ir a piquear la mercadería.

Contamos con tecnología de "handset hablada", es decir, por medio de un celular y por medio de lectores de barra, el celular guía a la persona por un plano estratégico que tenemos dentro de la empresa, con ubicaciones, pisos, pasillos, por medio del código de barra le va diciendo cuántos artículos tomar, le da el okay y así arma el pedido, ¿sí? Lo podría hacer una persona que no tenga

conocimiento de los productos. Eso se pasa a una mesa si es un pedido completo y se controla con la misma metodología, tipo super, un control que se podría llamar de tipo supermercado. Vos pasas artículo por artículo, o pones la cantidad de artículos, eso lo controla nuestro WMS conectado con el DRP internamente, entonces sabe que lleva cada pedido, cada cliente y se controla que lo que se envíe es perfectamente lo que pide el cliente. Se pasa esa información, se hace el remito y con ese remito se autoriza al despacho del producto, ya está toda la información en despacho.

Después hay una parte de facturación que está de este lado pero bueno, es más administrativa ahora, la facturación es distinta no va en el pedido va por mail.

N: Bueno, buenísimo.

N: Marcelo, te hago una consulta ya que arrancamos casi sin conocernos un poco, ¿te molestaría si nosotras te grabamos? Es como una toma de nota para registrarlo en el trabajo.

M: No, no hay problema.

N: Buenísimo. Muchas gracias, Marcelo.

N: Durante toda esta situación de pandemia y cuarentena, en el área de logística ¿cómo organizaron el trabajo, las comunicaciones entre ustedes?

M: Bueno, el trabajo no lo referiría directamente al área de logística, sino específicamente fue general de la empresa, se basó primero en la protección de las personas, en la pandemia lo primero que se apuntó fue a la protección de las personas. En función de eso se determinó ir acomodando los procesos, que se han modificado de como venían anteriormente, para tener tranquilidad internamente. La gente de RRHH fue estableciendo protocolos, generalmente lo que hacemos es apearnos a esos protocolos, y si puede haber impactado en la forma de desarrollar nuestro proceso, ya que necesitamos mantener la distancia social, las personas, el uso individual de elementos que por ahí antes se compartían, pero tratando de mantener el proceso funcionando, los tiempos dentro de lo posible por suerte fueron funcionando bien, los tiempos de entrega se mantuvieron pero el primer requisito fue ese en la comunicación interna, la protección entre las personas, que no haya ningún ítem o momento, de producción, de plata, de necesidad que interfiera en eso, descarga de camiones, presencia de los choferes cuando se bajan del camión, camioneta que se desinfecta, usar todos los mecanismos que nos puedan proteger a nosotros, yo me incluyo también dentro de eso mismo, las modificaciones en algún puesto de trabajo para mantener distancias, todo lo que se ha ido solicitando a nivel provincial, nacional, del COE, se ha ido aplicando, bajo ese concepto hemos seguido operando normal.

N: Y con respecto a las comunicaciones que mantenían ustedes ¿qué modificaciones vieron a partir del aislamiento?

M: La comunicación interna nuestra, en el área específica, no ha tenido grandes variantes, primero debido a que contamos con espacio suficiente o con otra infraestructura para hacerlo. La comunicación entre áreas si se vió modificada, pasando a ser un gran porcentaje de manera virtual, lo que antes era muy presencial o presencial en escritorios, a pasar a ser virtual. Hemos acelerado procesos de información, de alguna forma de movimientos de información que antes era por papeles o de otro tipo para que sea más digital. Hemos puesto tableros y televisores para tener información que antes no teníamos, que antes les llegaba por papel, o para que los chicos supieran que tenían que hacer, o para que vayan siguiendo su proceso de trabajo o cosas que

antes se consultaban o lo hacíamos personalmente se lleva a ese tipo de comunicación digital. Seguimos con ese proceso para adelante porque el cambio ya está se generó. No es nada nuevo lo que hemos hecho, siempre lo que les digo es que: “la pandemia nos hizo acelerar los procesos a los cuales íbamos a llegar”, capaz lo que uno tenía programado hacer en dos años, bueno ahora lo tiene que hacer en tres meses. Este proceso de pandemia fue el empuje para que activemos esas cosas que uno estaba más tranquilo y por ahí tenía otros tiempos de implementación para que la comunicación fuera de este tipo hasta que se solucione pero bueno va a quedar y va a ser un muy buen recurso para adelante porque es lo que se venía.

N: Recién nos estabas comentando que tienen nuevos equipos de comunicación interna, ¿nos podrías detallar bien cómo son, cómo se comunican puntualmente en tu área?

M: Bueno, hay un fuerte momento de comunicación que es donde las personas se enteran, ven lo que tienen que preparar o toman contacto con el pedido que tienen que preparar, eso por ese momento es vía celular, con una asignación del pedido a ese celular y a lo sumo por comunicación telefónica, está muy tranquilo. En realidad avisar que han sido asignados esos pedidos, pero eventualmente no la persona tiene su celular que cuenta con un anillo, con un formato para el lector, el celular va puesto en la muñeca, esa es la fuerte comunicación. Entonces la persona, va ya tiene su pedido en el celular, prepara, pasa a la isla de trabajo, el mismo pedido lo ve en la isla de trabajo, en la isla de trabajo trabaja solo nunca trabaja con otra persona y ya el sistema nuestro está bastante aceitado, no necesita la interferencia de ninguna otra persona, el puede cerrar el pedido colocarle la etiqueta, y dejarlo en los lugares de despacho, es bastante digital la información, excepto por alguna documentación que se imprime que es la que se le manda al cliente, o el remito que ya viene que no se imprime en esta área sino en otra, y viene impreso porque si, el remito es la documentación escrita que lleva el pedido, todavía eso no se puede evitar, esa comunicación la trae la persona que maneja la programación de la producción una vez que llega el pedido y se lo entrega. Pero básicamente es un contacto, llamémoslo “Físico”, porque está en un papel pero el reto del contacto es digital. Se lo envía a ese celular, que puede ser cualquiera porque es un usuario, hemos distribuidos celulares directos a cada una de las personas, ellos chequean entran a su usuario y ve si tiene que preparar un pedido o no.

Si hay una comunicación mía directa, cuando no hay un pedido asignado para asignarle la otra tarea, nos falta el desarrollo de ese sistema para que el celular mismo le pueda asignar otra tarea, estamos implementando eso, no me queda otra que hacerlo por medio de una comunicación verbal teniendo todos los recaudos para que esta persona pueda realizar otra tarea, mientras se le asigna algún pedido y le aparezca ahí en el celular.

N: Y esa otra tarea ¿cuál podría ser?

M: Hay tareas de ordenamiento, de abastecimiento, hay tareas individuales, de abastecimiento en zona de peaking, tenemos una tarea de acondicionar la mercadería para la venta, que la realiza una persona, si hay más capacidad para hacer se le coloca más capacidad horaria a esa tarea, siempre hay algo para hacer y se va acomodando la tarea de la persona. Habitualmente lo que tratamos de hacer no tanto rotación de tareas sino si hay poco trabajo, por ejemplo si hay cuatro personas en producción, dejaremos dos personas en producción y dos personas en las otras tareas, entonces hay menos movimiento. La comunicación es directa con las dos personas que producen, si hace falta una persona más se incorpora y se le avisa pero tratamos de que haya una

comunicación directa, y bueno pocas veces vos llamala. Decís bueno: “hoy te va a hacer tal cosa” y capaz después se nos cambia en el momento. Pero tratar de no estar a cada rato informando o diciendo que se tiene que hacer.

N: Bien, y todo el personal de tu área está ahora dentro de la empresa?

M: Sí, el área nuestra está completa dentro de la empresa, no tenemos trabajo home office, no tenemos posibilidad de hacer home office por el tipo de tarea, es presencial.

N: Y una vez que terminan las reuniones quincenales, que tienen entre jefes, ¿cuál es la manera en que vos comunicas las informaciones que se ven que son importantes para el resto de tus empleados en el área?

M: Las informaciones ahora la hacemos a la “vieja usanza”, tengo un pizarrón de corcho, tengo un lugar específico para poner información y si dentro de esas reuniones quincenales sale una información que debe ser comunicada a toda el área la ponemos ahí para que ellos la puedan ver y recibir, estamos con ese proceso de paneles de información por ahora totalmente físicos, de imprimir una comunicación y comunicación y colocarla ahí o por ahí que pongan una firma cuando ya ha sido leída. Pero bueno, cuentan con todas las herramientas ahí para hacerlo de forma individual, no la hacemos en forma grupal.

Hay muchas cosas que salen como objetivos de realización, pero esas se van comunicando digitalmente en función de lo que la persona va recibiendo y no hace falta ningún tipo de comunicación. Si hay cuatro personas, las cuatro reciben información para preparar pedidos, eso sí se maneja todo digital. Para evitar que uno vaya a decirle.

N: ¿ Y si tu área tuviera que llegar a implementar una acción en particular de qué manera se hace, ¿cuáles son los pasos a seguir?

M: ¿Particulares en qué punto de vista?

N: Claro, si tu área tuviera que realizar alguna actividad para el día de hoy, ¿vos te encargás de guiar los mensajes o utilizar diferentes canales?

M: Si, en el caso de ahora. Si hay algo que hacer que salga de la normalidad o algo especial ya sea por alguna actividad o una actividad de RRHH, si es directamente direccionada e implementada por mi, y hasta evalúo la posibilidad si se puede realizar o no, ¿cierto? Por seguridad y tranquilidad de los chicos. Si yo veo que es una acción que genera inconvenientes o que por ahí no podemos hacerla ya sea por los tiempos, por esto o por el otro, me comunico con RRHH o con quien sea que la quiera implementar para modificarla, pero si ninguna acción que haga el equipo en este momento, va a salir de su caudal de su cauce de lo que está haciendo, sin que tenga una interferencia directa mía. Por ahora nos estamos manejando de esta forma, yo la evalúo antes, veo si es factible de realizar.

N: ¿Nos podrías decir quiénes son tus superiores y la relación que tenes con ellos?

M: Básicamente ahora hay un área de gestión que se llama, que es transversal a todas las áreas, maneja las partes de los indicadores, planeamiento y los objetivos. Después ya está el dueño de la empresa, mi relación es directa con ellos.

N: Y si vos les tenes que comunicar los avances de tu área lo haces por reuniones o ¿tenes posibilidades de relacionarte de manera directa con él, interpersonalmente ?

M: Directa ahora le estoy llamando a un video en zoom o a una llamada virtual. Obviamente las relaciones ahora, por protección de las distintas áreas, tratamos de no mezclar, ni de ingresar a la

zona de administración. Mi comunicación es directa pero no personal. Después tenemos una comunicación de tableros de gestión que son online, es me evita que tengamos que estar, no tengo que hacer absolutamente nada, es ver en el tablero lo que se va haciendo a cada hora o lo que sea. Ahí está resumida el trabajo del área y está como está actualmente en el día, como está la proyección para los próximos dos días. Entonces en el caso de algo especial, tenemos una conexión directa, sino lo vamos administrando con el tablero general de gestión, un poco de esto que llaman “business intelligence”.

N: ¿Nos podrías comentar de qué manera la empresa percibe a la sociedad que la rodea, cuál es la cosmovisión que tiene la empresa de la sociedad?

M: La empresa con respecto a la sociedad, bueno, la percepción está muy dada por la actitud o la percepción que tiene el dueño. Vos posicionate en una PyMe, posicionate en Córdoba, 95% de las empresas en Córdoba son empresas familiares, sinceramente no se que empresa no es familiar en Córdoba no se cuál nombrarte, porque te debería decir Falabella pero no son de Córdoba, pero específicamente no te sabría decir, ni siquiera Arcor podría sacarla, estamos hablando de empresas familiares bajadas a PyMes, entonces la injerencia o los lineamientos que baja el dueño de la empresa, son muy directos. En particular en esta empresa, él está muy decidido, abocado o forma parte de sí, tratar de tener un rol empresario importante dentro de lo que nuestra empresa chica lo puede hacer está constantemente incentivando esa parte, participaciones con becas, con planes de chicos, hay varios planes del gobierno dentro de la parte laboral, en la parte ambiental de comenzar con esto que llaman empresas “B”, donde se es una empresa limpia. Entonces estamos trabajando constantemente en eso. Y la respuesta como decis vos de la sociedad, la verdad es que nosotros no somos vendedores a consumidores finales por eso nuestra interpretación de la respuesta la tenemos sobre casas de deporte o clientes, siempre ha sido buena cuando hemos pedido colaboración, participación no hemos tenido problema. Así que la misión que yo te puedo decir es más la relacionada con estas casas de deporte y no con la gente en sí porque no trabajamos con consumidores finales. Mi relación directa es mucho con casas de deporte, somos mayoristas a minoristas no somos vendedores a consumidor final. Pero bueno, esa es nuestra estrategia, está dentro de la estrategia de la empresa y está comandada por el dueño.

N: ¿Y de qué manera te parece que la propia empresa como “Sportcom” se autopercibe , cuáles pensás vos que son sus valores, sus creencias, sus objetivos y hacia dónde se dirigen?

M: Cómo nos vemos nosotros, nosotros principalmente por el tipo de producto que tenemos, que son todos accesorios deportivos y que está muy relacionado con el deporte, por suerte nos percibimos bien y vendemos cosas que creemos que a la gente le hace bien. Siempre en las charlas o en las situaciones internas que tenemos surge esto de que tenemos un producto que el mercado demanda y que realmente es para ayudar, para mejorar, para la salud, así que la percepción interna nuestra es que estamos colaborando con esa necesidad de mercado, de dar las herramientas para que tengan una vida más saludable.

Está claro que no vamos a dejar de lado lo que es una PyMe, con su rentabilidad, con sus costos, no por eso va a salir a regalar, ni a hacer mercadería. Eso forma parte de lo que es una PyMe, tiene que ser sustentable, rentable y se tiene que mantener en el tiempo, y si en el medio de todo eso nosotros nos podemos considerar que aparte estamos colaborando con productos y después

hacer alguna acción para que le llegue a todo el mundo o que le llegue a algunas personas que están con problemas, lo hacemos en todo lo que podemos. Por eso te digo que está muy relacionado con el tipo de producto que vendemos, no son medicamentos, vendemos accesorios deportivos y ese va a ser el final del camino de ese producto, va a llegar a alguien que esté jugando, va a llegar a un chico que va a estar haciendo deporte, que esté al aire libre.

La posición interna nuestra es esa, es la de mucha gente, que es linda, que es buena, y es positiva.

N: ¿Y cuáles te parecen a vos que son los objetivos de la organización? ¿A dónde quieren llegar?

Marcelo: Debería hablar con alguien que les pase la misión y valores, no los tengo ahora en la cabeza para nombrártelos bien, como están puestos ahí.

N: No, pero tu percepción.

M: La percepción es que nosotros podemos satisfacer las necesidades de mercado. Se le pueden dar dos interpretaciones: “bueno tengo mucho mercado vendo más gano más”, pero las necesidades del mercado con esta parte del deporte van migrando, entonces ahora es yoga, ahora hacen otras cosas. El objetivo siempre es, sin perder lo otro (rentabilidad), porque te miento si la idea no es vender para que la empresa sea rentable. Pero hay una parte de satisfacer necesidades de mercado a mejor precio, para que sea más accesible a todos, nuestros productos no son representantes de Nike, ni de Adidas. Nuestros productos tienen otra visión, de buena calidad un poco más bajo, tenemos una visión de tratar de llegar con todos los productos que debería tener una persona para que pueda hacer deporte y no privar a nadie de no tener una pelota. Yo siempre digo: “cuando yo era chico tener una pelota de fútbol era “EL REGALO” de navidad o por ahí regalaban una pelota para cuatro chicos”. Es tratar de eso, si el mercado tiene una necesidad económica, pero después está la necesidad de la salud, de esto y del otro, tratamos de llegar al mercado de la mejor manera posible. Eso forma parte de la misión y visión de la empresa sumado a otras características de fidelidad con los clientes, porque acordate que somos mayoristas entonces la fidelidad con nuestros minoristas es muy importante y bueno el cumplimiento de tiempos y ratios que hoy necesita el mercado. Básicamente va enfocado en eso, los objetivos y las estrategias.

N: ¿Y si tuvieras que nombrar creencias o valores que se te ocurran en este momento?

M: Eh creencias o valores... no sé cómo traducírtelo para que no suene a plata o rentabilidad. Atendemos a clientes minoristas pero no todos los comercios minoristas, no hacemos diferencias ni limitaciones de pedido. Todos los clientes que nosotros tenemos son iguales y tenemos un objetivo de que el cliente no tenga que manejar su stock. Nuestras creencias y valores también pasan a trabajar como una farmacia, si el cliente lo necesita, tiene que pedir uno y le damos uno, es decir, si queremos que nuestro producto llegue a la sociedad y que todos tengan acceso, porque hay productos nuestros que son accesibles de mejor precio, la única forma es que al minorista le llegue de la misma forma, entonces no hay que poner trabas para que el producto le al minorista de la misma forma. No es fácil entregar pedidos chicos, pero siempre hay algo para hacer, siempre va a surgir en el equipo algo para hacer para que ese cliente lo tenga, sea chico o grande, en el tiempo. Creemos que es bueno que la gente tenga acceso a esos productos es bueno.

N: Y Marcelo ¿si vos nos tuvieras que definir qué entendés vos por la comunicación, para vos qué es la comunicación? ¿cómo se gestiona dentro de tu empresa o dentro de tu área? ¿Y qué cuestiones te parece a vos que deberían mejorar?

M: Okay, creo no salirme de lo habitual, de lo que puede pasar en la comunicación. Pero hay una parte importante que la gente “conozca el norte”, que conozca cuál es la estrategia y cuáles son los objetivos de la empresa. No es fácil de comunicar y es en lo cual todos debemos seguir trabajando, para que todos los empleados o el que entre en la inducción pueda conocer, esto que estuvimos hablando antes, cuál es la misión y los valores, para qué está la empresa, para qué existe, por qué existe y para satisfacer qué tipo de necesidades o esto que hablábamos del mercado. Esto es muy importante, no es fácil, pero es muy importante que la gente lo conozca.

Luego sí, hay ruidos que se generan en la comunicación donde por ahí esta información no llega de forma clara o por ahí no está escrito en un idioma entendible para todos los niveles o lo que sea que tenga la empresa, entonces hay que acomodarlos desde ese punto de vista y reforzarlo. Creo que por ahí, y ahora con estos procesos de pandemia, hemos perdido un poco estos refuerzos comunicacionales que por ahí uno estaba acostumbrado a hacer en eventos o en algún tipo de acción de comunicación, que eran recontra positivas y que ahora no se pueden hacer, le vamos a tener que buscar un poco la vuelta para poder reforzar con otro tipo de canal de comunicación que por ahí nosotros no conocemos, o yo no conozco, porque no estoy acostumbrado o porque no lo estudié, o porque uno con el trajín de los días se acostumbra a otra cosa: “bueno vamos a tener que pedir colaboración en algo que nos ayude a mantener la motivación, a que se vayan enterando de lo que pasa” y bueno de otra forma, donde antes hacías una reunión, o hacías un evento, una rifa, un sorteo, un campeonato lo que sea, bueno eso no está, vamos a la otra parte pero eso no lo podemos perder, un poquito se calló, por esto de no poder hacer, pero ya le estamos buscando la vuelta para ir comunicando, capacitando y motivando a la vez las tres patas que debería ir juntas.

N: ¿Ustedes tienen algún manual, quizás algún reglamento que determine cómo se tienen que relacionar ustedes? por ejemplo ¿en tu área te bajan un reglamento de cómo tenes que comunicarle vos a tus empleados las actividades? ¿O no? ¿o es según tu propia elección?

M: No hay, yo tengo mi manual de procedimiento y de procesos diarios. Pero si vos me decis si hay algo formal, donde yo pueda ahora ir y fijarme si quiero hacer una comunicación, no. Formal, escrito, no. Lo conversamos con el dueño o con la persona que está, pero no hay nada que uno pueda ir y agarrar un formato y comunicar de esa forma, no, no tenemos.

N: Y cuando sucede alguna situación conflictiva, o algún problema ¿cómo es la manera de solucionarlo para vos cómo jefe de área?

M: Acá es mediante el apoyo, generalmente no soy de solucionar esos temas solo no me gusta porque no le veo sentido. Las situaciones conflictivas se solucionan primero confirmando, como te dije es una PyMe, empresa familiar, hay una estructura en este momento un poco verticalista, como cualquier Pyme, entonces el primer contacto es con ellos, con el área de RRHH y con los dueños de la empresa. De ahí sacamos las acciones a seguir para encarar cualquier situación conflictiva, no soy de resolver solo ni hacer nada que no esté consensuado con las otras personas de la empresa, no me sirve resolverlo solo, no se si lo voy a solucionar o no, pero tener el

consenso y que busquemos como lo vamos a arreglar, de ahí saldrá la resolución y después se informará. Pero siempre va a estar dirigida por las personas que manejan los recursos humanos.

N: ¿Vos nos habías contado que tenes nueve personas a cargo tuyo?

M: Si, son ocho, nueve conmigo.

N: Ah son nueve en total. Si alguno de tus empleados tiene alguna dificultad, ¿tiene acceso a comunicárselo a los dueños de la empresa, o tiene contención por parte de otra área ?

M: A ver, no, no. Tiene los canales, no hace falta que me cuente a mi para que yo le cuente a otro, y ese a otro. Tiene los canales, primero porque los dueños tienen contacto con ellos, no es que están en otro mundo. Tienen los canales porque estas personas los generan. Cuando el empleado cree que debe recurrir al dueño para comunicar algo, a mi solamente me va a comunicar que necesita hablar con él para avisarme, pero no necesita que yo le diga: “no, no, pará si no hablas conmigo no”, eso no está. Tiene los canales para llegar, dentro de todo es bastante horizontal nuestro organigrama, así que no tiene que saltar muchas barreras. Están totalmente abiertos los canales para que él hable con la persona que haga falta, no hay problema.

N: Si tuvieras que comentarnos cuáles son las potencialidades que tiene la empresa ¿cuáles serían para vos?

M: La potencialidad que tiene la empresa, yo hace mucho que estoy, el dueño es amigo mío personalmente de antes, siempre hemos bajado línea de lo que es trabajo en equipo y hay un ambiente como empresa donde siempre está la colaboración y es nuestro punto importante, tanto en el trabajo como en las relaciones personales. Tuvimos muchos cambios y hemos logrado tener un equipo donde nos sentimos cómodos con respecto a cómo las personas se interrelacionan. Ese potencial te lleva a que uno trabaje más tranquilo y haber tenido excelentes resultados en las rutinas hace 15 años sacando temas puntuales.

La cantidad de personas, el producto que vendemos, la respuesta de los clientes, eso hace que se pueda mantener, la gente se interesa por el producto, les gusta, aportan. Ayuda ese contexto a que el grupo tenga esa visión, pero trabajada por los que estamos hace mucho tiempo acá, que hemos manejado la situación o armado las estrategias de la empresa. Creo que es lo más importante el grupo que se armó.

Y como segundo, nos gusta la tecnología y somos ávidos de implementarla entre lo que podemos. La tecnología aplicada a todo a ayudar a que las tareas mejoren, que sean más fáciles. Y que la información que fluya a los niveles directivos sea interesante. Esa suma de equipo humano y tecnología me parece que es fundamental, más cuando hoy la tecnología es más fácil y está al alcance de todos, por eso hay que aprovecharla, no va a bastar con que solamente tengas el equipo, sino tiene tecnología no vas a ir adelante. A mi me gusta mucho la tecnología, así que estamos siempre capacitándonos dentro de lo que nos permita nuestro negocio vamos a ir implementando, viendo el costo y beneficio.

N: Bien y en la misma dirección ¿cuáles son las dificultades que podes ver dentro de la organización o las debilidades que tengan?

M: Te podría decir como debilidades al no tener escrito o referenciado como debería ser la comunicación en cualquiera de los casos, por ahí pasa un poco por eso, tenemos debilidades ahí, llamale quintas o que las áreas se pueden sentir un poco separadas y no hay una buena congruencia entre las áreas. Pero bueno, parte de esto, de que cada área al no tener esto escrito o

no tener un buen procedimiento van buscando distintas alternativas. Por ahí en la parte de comunicación hacen lo que creen que mejor les parece y eso puede ser un poco una debilidad, porque genera que hagas varias veces la misma cosa, perder tiempo, de motivación, etcétera. Esa parte comunicacional general todos tenemos un poquito que seguir trabajando pero ahí puede haber un poquito de hueco o de debilidad si pusieras una matriz foda. Te diría esa como la más importante, después te podría nombrar ya cosas más normales o que dependen del ambiente externo, por ejemplo gente que vos puedas contratar. Estamos muy influenciados por las situaciones externas que le pueden pasar al país, la influencia macroeconómica del país nos afecta mucho a nosotros, los importadores, etc, pero lo hemos podido resolver. En cambio con el tema de la comunicación creo que estamos en la etapa “de”.

N: ¿Y si nos pudieras contar a dónde quieren llegar, cuáles son sus deseos en un futuro próximo de entre dos a cinco años dentro de tu área pero también a nivel general dentro de la organización?

M: En nuestra área vamos a seguir apostando a la tecnología y a mantener el equipo, creo que nos queda una pata tecnológica a resolver y una parte de capacitación del equipo también a superarnos, que también va por ahí. En el fondo, lo mismo que te nombre antes somos personas que nos gusta el desarrollo humano, la tecnología, en sí el área no va a variar sobre todo eso, porque va a haber muchos cambios, hablando a nivel general de la empresa, sobre todo en la forma de comercializar, no se si terminaremos vendiendo a consumidores finales pero cambios va a haber. Hay una sola forma de que los cambios se puedan implementar es teniendo un equipo que sea versátil, para eso tiene que estar capacitado, bien instruido, comunicado y tiene que tener tecnología atrás. Entonces debemos trabajar eso en el área en tener gente entrenada, capacitada, motivada, brindar la tecnología que necesitan para lograr los cambios que necesita la empresa, que se van a dar en estos próximos dos años, y superar seguro situaciones que van a venir más adelante en la economía o cuando esto se solucione. Vamos a necesitar eso así que no podemos dejar de trabajar nunca, no lo hemos dejado de trabajar nunca, hemos tenido incorporaciones en momentos complicados, siempre que la incorporación sume al proceso general, por ese lado viene la cosa.

N: Bueno Marcelo, muchísimas gracias por tu tiempo y predisposición.

N: Muchísimas gracias por tu tiempo Marcelo

M: Bueno que les vaya lindo, que tengan suerte y que terminen todo bien.

N: Bueno muchas gracias. Hasta luego.

M: Chau, chau.

Entrevista Área Control de Gestión y Finanzas (Daniela Reche)

N: Nosotras; D: Daniela

N: Bueno para empezar, te queríamos que nos comentaras ¿Cuál es tu área de trabajo, qué actividades realizan y cómo está compuesta? ¿Cuántos empleados son?

D: ¿En mi área en la que yo trabajo?

N: Sí, sí.

D: El área se llama Control de Gestión y Finanzas, trabajamos seis personas con el gerente de Control de Gestión y Finanzas, y a su vez el área se subdivide en dos, en lo que sería Finanzas propiamente dicha, donde esta la parte de Tesorería y cuentas corrientes o gestión de crédito y el área de Control de Gestión donde llevamos todo lo que se refiere a contabilidad, control, contabilización de comprobantes, armado de resultados, de indicadores.

N: Bien ¿el área en qué espacio de la organización está ubicada? (el espacio físico).

D: ¿Cómo en qué espacio? ¿Qué sería?

N: Claro físicamente.

N: El espacio físico ¿Dónde está ubicada?

D: Ah el espacio físico, está ubicada en el primer piso una parte y la parte de tesorería está en planta baja.

N: Y vos Dani ¿hace cuánto trabajas en la empresa, nos podrías contar como fue tu llegada, qué proceso tuviste?

D: Hace 13 años que trabajo en la empresa, anteriormente trabajaba en una empresa que se llamaba SouthersWins, que cerró, era una aerolíneas y bueno a través de entrevistas entré a esta empresa a trabajar. La otra empresa también desarrollaba actividades en el área administrativa.

N: Bien, durante este momento de pandemia y de cuarentena desde el área de gestión y finanzas ¿cómo fue la organización de ustedes? ¿Cuál fue la manera en que eligieron comunicarse? ¿Qué canales utilizaron?

D: Bien, yo anterior a la pandemia trabajaba presencial hasta las tres de la tarde en la empresa y después trabajaba home office desde las 16 hasta las 18. Entonces cuando surgió todo el tema de la pandemia, que tuvimos que organizarnos para trabajar home office ya teníamos un poco organizado el tema de las conexiones o al menos sabíamos qué recursos íbamos a necesitar para que el resto del personal también se pudiera comunicar y trabajar en forma remota.

Con respecto a la comunicación decidimos hacer reuniones cortitas, una a la mañana al principio, otra al medio día y otra al finalizar la jornada para contar cómo estábamos que teníamos planeado hacer durante el día durante la semana cómo no se había ido en esa jornada. Por ahí interactuar con el resto de nuestros compañeros si teníamos alguna duda o si habíamos mandado alguna tarea. Después esas reuniones solo se hicieron una a la mañana y una al finalizar la jornada, como seguimos ahora donde una parte, casi la mitad de las personas trabajamos home office, y la otra mitad presencial nos vamos rotando.

N: ¿Y de qué manera trabajan ustedes? Si nos tuviera que contar un día de trabajo tuyo y de tus compañeros ¿cómo sería?

D: Yo me voy armando en una agenda todos los temas que tengo que ver y a su vez cuando empiezo el día me hago una sub agendita de los temas más importantes que tengo que desarrollar en ese día y resolverlos. Porque tengo temas que necesito resolverlos en el día, que son un vencimiento o un plazo, por ejemplo presentación de indicadores o liquidación de sueldos y hay otros temas que por ahí nos llevan más tiempo de desarrollar, entonces cuando voy resolviendo estos que son importantes en el día, continuo trabajando y desarrollando los que son temas que me van a llevar más tiempo o que están previstas como un desarrollo o un proyecto del área.

N: Vos nos comentaste que desde el área de gestión crean los indicadores ¿nos podrías comentar más o menos cómo funcionan esos indicadores? ¿cómo los crean a partir de qué objetivos o a dónde quieren llegar en el trabajo cotidiano?

D: Al principio del ejercicio, nosotros cerramos balances los 31 de marzo de cada año, entonces generalmente tipo enero, febrero de cada año comenzamos a trabajar en los indicadores, más que indicadores son los objetivos que va a cumplir cada área en el ejercicio siguiente. Entonces en enero del 2020 comenzamos a trabajar lo que le llamamos Plan Operativo, es decir, qué se propone cada área para lograr el objetivo para el año 2021. Cada área tiene dos tipos de objetivos a cumplir, lo que llamamos objetivos estratégicos que serían los principales del área, lo que queremos llegar, son los que tienen más importancia para el área y para la empresa. Y después tenemos los indicadores tácticos, también son objetivos, son importantes pero hacen más a la gestión del área que a la gestión de la empresa en sí, aportan a los objetivos.

Se trabaja con ese plan con cada una de las áreas en forma independiente, con el área de finanzas, con el área de logística, con el área de comercial, con el área de control de gestión, con el área de proyectos.

Una vez que tenemos todos los objetivos definidos, consensuados y aprobados se arma el plan operativo que sería para toda la empresa. Ahí tenemos definidos cuatro objetivos que son estratégicos para la empresa y a su vez a veces son estratégicos para alguna de las áreas, por ejemplo, los cuatro objetivos estratégicos de la empresa son: facturación, cobranza, servicio de entrega es cuando nos definen un plazo que debemos cumplir entre que el pedido del cliente entra hasta que el pedido sale que son 72 horas, lo máximo que debería estar un pedido dentro de la empresa, por distintas razones, son 72 horas. Ese es nuestro objetivo estratégico a nivel empresa y después tenemos otro que es el indicador de abastecimiento, es decir, cuánto dejamos de vender por no tener stock.

Esos son los cuatro indicadores estratégicos de la empresa, pero a su vez el indicador de abastecimiento, es un indicador estratégico del área de comercio exterior, el indicador de facturación es un indicador estratégico del área de Comercial, el indicador de cobranzas a su vez es un objetivo estratégico del área de cobranzas, el de servicio de entregas en realidad no es estratégico de un área en particular porque ahí intervienen dos o tres áreas para poder cumplirlo que son: “tengamos la mercadería” el área de Logística lo despacha una vez que el pedido está aprobado y el área de Finanzas en el caso que el cliente tenga una deuda vencida o algo gestione rápido esa deuda para que el pedido pueda salir en tiempo y forma.

Entonces tenemos cuatro indicadores estratégicos que en realidad los llamamos corporativos, que son a nivel empresa, estos cuatro que les enumere: facturación, cobranza, servicio de entrega y abastecimiento. Después cada área tiene sus propios indicadores que son estratégicos y tácticos, los elaboramos al principio, antes de empezar el ejercicio, ósea nosotros el primero de abril que comenzamos el ejercicio económico ya tenemos que tener ese plan aprobado y si es antes mejor, porque desde el área de gestión tenemos que comenzar a desarrollar esos indicadores para después empezar a mostrarlos. ¿Cómo los mostramos a esos indicadores? Quincenalmente preparamos una presentación de cómo vamos avanzando en cada uno de los indicadores, y tenemos reuniones operativas cada 15 días donde vamos mostrando los indicadores y vamos generando acciones de aquellos indicadores que no estamos pudiendo cumplir. Entonces, por

ejemplo si no estamos pudiendo cumplir el de facturación e esa reunión operativa en la agenda se define que en la reunión vamos a ver qué está pasando con el indicador de facturación que planes vamos a desarrollar para poder lograrlo, no vemos tanto cuáles son los motivos de no poder lograrlo sino que tratamos de ver más acciones o gestiones necesitamos, o tiramos ideas para alcanzarlo, mejorarlo o hacer que logremos el objetivo.

N: Perdón Dani, ¿quiénes son los que les habilitan o les aprueban ese cronograma de objetivos?

D: Los trabajamos con el gerente de Control y Finanzas y después el que lo termina aprobando es el Director de la empresa.

N: ¿Qué nos ibas a contar que yo te corté? Perdón.

D: Que los indicadores actualmente los trabajamos en un Excel y después los presentamos en un Power Point. Pero ahora estamos trabajando en un sistema que se llama Power bi, la idea es que armemos los indicadores que nos está llevando bastante tiempo pero después se van a poder ver online, sin que nadie los esté preparando, si definiríamos los objetivos, armaríamos las tablas pero después se van a ir alimentando directamente desde el sistema y no necesitan que alguien los esté preparando, están preparados para que alguien los pueda ver. De esta forma con este programa directamente, cualquiera de las personas que esté autorizada, puede entrar al programita y ver online cómo estamos con facturación con cobranzas y con cada uno de los indicadores. Ese es un proyecto del área de control de gestión que lo estamos llevando adelante ahora.

N: Dani ¿nos podrías contar cuáles crees vos que son tus responsabilidades dentro de la empresa? ¿Y a quién le informas una vez que finalizas tus actividades? ¿Quiénes están por arriba tuyo y quienes están por debajo?

D: Bien, mi superior es el gerente de control y finanzas. Y qué tareas desarrollo, bueno coordinamos un poco el área, ayudo al gerente a coordinar el área, tengo todo lo que es liquidación de sueldos, toda la parte de indicadores es mi responsabilidad coordino con otra de las chicas que se llama María Ángeles todo lo que es la presentación de presupuestos, y bueno hago mucha asistencia al resto de las chicas que trabajan que son Ana y Vero cuando requieren algo respecto al sistema o para contabilizar alguna cosa, o si hay que parametrizar algo en el sistema en cuanto a modelos de contabilización y demás yo participo.

N: ¿Cuál es la tecnología que ustedes tienen en el área de gestión y cuáles son los sistemas operativos, los sistemas de software que utilizan ustedes?

D: Bien nosotros tenemos el sistema “tango” que es un sistema contable, a su vez tiene otros sistemas anexo que nos ayudan a hacer la gestión como son el “SRM” que es gestión de cuentas corrientes. Ahora vamos a tener este sistema que se llama Power Bi que es para los indicadores. Después tenemos las herramientas básicas como: “Meet” para hacer reuniones, el calendario.

N: Y si hay alguna información ya sea cotidiana o quizás más importante, trascendental ¿Cuál es el recorrido que toma el mensaje? Por ejemplo, si a vos te tienen que delegar una tarea o una información ¿Cómo te avisan? ¿Por medio de qué canal? ¿O por qué medio?

D: Se entrecortó, no te escuché bien la pregunta.

N: Ah debe ser el internet, voy de nuevo. Cuando a vos te tienen que delegar alguna tarea, ¿cuál es el recorrido que toma el mensaje ya sea una tarea o una información importante? ¿Cómo es el recorrido del mensaje? ¿Qué canales utilizan, qué medios y cómo se estructura?

D: Y ahora que estamos trabajando de forma remota por lo general es por mail.

N: ¿Y tienen alguna particularidad los mensajes, están estructurados de alguna manera o es una cuestión más informal?

D: Y depende la tarea y quién me lo dirija. Si el pedido es por ejemplo de el gerente probablemente me mande un mail indicandomé que es lo que necesita que preparemos, que tipo de información, en qué plazo la necesita. Muchas veces también te indican para que vos sepas si salís de tu rutina, lo incorporas en tu agenda como urgente o lo puedes postergar. Y si es de mis compañeros también generalmente es por mail, puede ser por whatsapp donde te indican que están necesitando y también con qué urgencia. Por lo general cuando los proyectos o las cosas que necesitan son factibles a resolver en poquito tiempo, yo generalmente trato de resolvérselas y después continuo con mi trabajo habitual, para que la otra persona pueda continuar y seguir avanzando. Por ejemplo si están trabados con una nota de crédito, se determina que perfil utilizar automáticamente entro y me fijo.

N: ¿Y eso fue así también antes de la pandemia?

D: Y antes de la pandemia... Lo que pasa es que estábamos más tiempo físicamente todos acá, entonces era hasta más informal. Te asomabas por la puerta o hablabas de escritorio a escritorio y decías: “uy estoy complicada con esta nota de crédito”, te parabas y veías que problema tenían y lo intentabas resolver. Hoy por ahí no tenemos esa posibilidad entonces es más fácil que te manden un mail, si es algo urgente que te manden un WhatsApp o que te llamen por teléfono. En ese aspecto me parece que estamos mejorando en cuanto a los tiempos de interrupción de los trabajos porque antes por ahí al estar más cerca, te parabas y perdías más tiempo. Ahora te mandan un mail y por ahí te permite organizarte los tiempos para resolverlo, como que hay menos interrupciones por lo menos para mí me parece. Te pueden interrumpir, pero no es tan cómodo como estar al lado diciendo: “uy no me sale”. Capaz que ahora no le sale e intentan o te mandan un mail, pero ya es como un paso extra que tienen que hacer para pedirte las cosas.

n: ¿Y a vos cómo te parece que es la comunicación que se desarrolla hacia el interior de la empresa? ¿te parece que es más horizontal, vertical? En el sentido que quizás algún compañero tuyo tenga que saltar varios pasos o escalafones para hablar con los superiores.

D: Se te cortó no te alcancé a escuchar la pregunta.

N: Voy de vuelta, digo ¿cómo te parece que es la comunicación dentro de la organización? Si por ejemplo tus compañeros o vos misma tenes posibilidades de hablar con tus superiores de manera directa o si tiene que pasar por muchos escalafones para lograr ese objetivo.

D: Eh no generalmente ese tipo de comunicación es informal, me parece, porque si yo necesito hablar con un gerente, aunque sea de otra área, probablemente lo llame y hable no es que me comunico con mi gerente para que él hable con otro. ¿Esa es la pregunta?

N: Si, Si, si a vos te parecía que era directa o capaz más escalonado, dificultoso.

D: Eh no, por lo general no. No somos tantas personas trabajando entonces no es como que cumplimos muchas formalidades generalmente si tenemos alguna duda lo hablamos.

N: Bien Dani, ¿para vos de qué manera la empresa percibe la sociedad que la rodea?

D: ¿En qué sentido? ¿económico, social?

N: Claro, en general, la cosmovisión de la empresa.

D: No en general la empresa me parece que está atenta, digamos atenta a todo su entorno tanto a necesidades de la sociedad como a necesidades de sus empleados, se que hace acciones de responsabilidad empresarial, social, estamos participando de varios proyectos sociales. Siempre están muy atentos a todos los cambios económicos (capaz quiso decir tecnológicos) para adelantarnos. Por ejemplo, ahora con la pandemia ahí nomás reaccionaron en cuanto a definir nuevas políticas de cuentas corrientes o plazos para otorgarles a nuestros clientes o cómo íbamos a gestionar las deudas que teníamos, en ese sentido generalmente la empresa es dinámica, trata de anticiparse a los hechos en la medida de lo posible, no es que las deje pasar.

N: ¿Y en ese sentido cómo la empresa se auto percibe? ¿cómo es su manera de entenderse, de entender el mundo que la rodea?

D: Ay que preguntas difíciles (risas).

N: Lo que vos pienses, lo que a vos te parezca.

D: Bien haceme de vuelta la pregunta.

N: ¿Cómo se percibe la empresa y cuál es su manera de entender el mundo que la rodea?

D: Es un poco lo que te dije antes.

N: Por ahí cuáles son sus valores, sus creencias, sus objetivos, hacia donde quieren llegar. Ese tipo de cosas.

D: Ah bien, siempre la empresa quiere satisfacer las necesidades de los clientes, estar atenta a qué es lo que necesita nuestros clientes y cómo les facilitamos nosotros internamente la gestión. Entonces decimos: ¿cómo le es más fácil comprar al cliente? ¿Por la página web? Bien y si entonces también puede pagar por la página para que no tenga que ir a un banco, hacer cola y pagar, bueno entonces desarrollemos en la web para que lo pueda pagar desde allí”. Osea la intención siempre es buscar que el cliente se sienta cómodo y nos elija en todos los aspectos, ya sea por nuestros productos, por nuestros servicios, me refiero por nuestros productos porque tratamos de tener una gama de productos donde en nuestra empresa el cliente tenga todo lo que se necesita tanto a nivel de productos como de servicios.

La intención siempre es esa atender al cliente, hacer que se sienta cómodo y que nos elija cada día, no solamente por los precios, sino que nos elija por nuestros productos por nuestros precios y por nuestros servicios fundamentalmente.

N: ¿Y cuáles serían para vos los valores y creencias que rigen a la organización?

D: Y bueno en realidad siempre está tratando de ayudar a la sociedad, como te digo, hay todo un proyecto de responsabilidad social empresarial y por otro lado también participamos en fundaciones que lo necesitan, ya sea a través de becas estudiantiles o con proyectos sociales que tengan las fundaciones.

N: Bien ¿y hacia el interior de la organización?

D: También están atentos a las necesidades de los empleados, generando algún tipo de acción. Pero de esta área por ahí se encarga más Recursos Humanos.

N: Bien Dani ¿nos podrías definir qué es la comunicación para vos y cómo vos ves de qué manera se gestiona hacia el interior de la empresa?

D: Se volvió a cortar.

N: Bien yo te lo puedo preguntar ¿cuál es tu opinión de cómo se está gestionando la comunicación interna actualmente?

D: Y están tratando de mejorarla, por ejemplo lo que es Recursos Humanos veíamos que participábamos muchas personas en algunos aspectos y por ahí teníamos informaciones en distintos momentos. Entonces se pensó en armar una sola dirección de mail donde está un grupo de personas que necesitan tener la información relacionada a Recursos Humanos, entonces cualquier necesidad que tenga una persona dentro de la empresa lo manda ahí y ya estamos todos informados de lo que sucedió, ya sea una novedad de una persona por que necesita un permiso para algo o porque está llegando tarde porque tuvo algún conflicto o porque tiene una necesidad puntual de algo. Entonces esa fue una acción que se hizo para mejorar la comunicación.

N: ¿Y cuál es la importancia o relevancia que vos le das a esa comunicación interna?

D: Es muy importante, para mí la comunicación interna es fundamental, por ejemplo este tema de unificarlo a través de un mail donde todos podamos ver las personas que estamos persiguiendo lo mismo, que estamos viendo la misma información de manera objetiva, está bueno porque sino si me piden algo a mí, yo lo tengo que transmitir a otra persona y esa otra persona se lo tiene que transmitir a otra por ahí va dependiendo de lo que entendió, de lo que percibió, o de que según su experiencia entendió que necesitaba la otra persona, y quizás al tercer o cuarto interlocutor llegó totalmente tergiversado el mensaje, entonces para mí es fundamental el tema de la comunicación interna, ser claros, ser objetivos, responder en tiempo y forma ante un pedido ya sea por sí o por no, pero para mí es fundamental, sobre todo responder en tiempo y forma ya sea positivo o negativo, porque si una persona tiene una necesidad por ahí los tiempos del que necesita respecto de los tiempos del que tiene que resolver son diferentes, las ansiedades son diferentes. Muchas veces puede generar especulaciones cuando no hay nada por detrás, depende del momento que esté pasando cada una de las personas cuando necesita algo. Yo siempre doy el ejemplo de cuando alguien busca trabajo, no son los mismos sentimientos ni los tiempos de las personas que están esperando del que está decidiendo si va a tomar o no a la persona.

N: Y a partir de eso ¿qué cambiarías, qué modificarías o qué dejarías de la comunicación interna?

D: No, yo seguiría trabajando para mejorarla, siempre va a haber cosas para mejorar por más que sigamos avanzando en generar proyectos que la mejoren. Siempre va a haber algo para mejorar, siempre estamos cambiando y somos dinámicos y las personas que van entrando y saliendo son distintas. Para mí es fundamental estar atento a las necesidades, a qué estamos fallando y tratar de mejorarlas.

N: ¿Y puntualmente ahora qué cambiarías de eso?

D: ¿Actualmente de la comunicación interna?

N: Si, Si.

D: Eh no, seguiría trabajando en ese punto, en relevar qué es lo que estamos necesitando y mejorarlo a través de sistemas probablemente, apoyándonos en todo lo que le gusta a la empresa que es sistemas. Invertir en sistemas que mejoren los tiempos del resto de las personas, pero yo me seguiría apoyando en sistemas para mejorar la comunicación y el trabajo. No te sabría decir en qué, qué haría qué cambiaría ahora pero sí me parece que seguiría analizando y viendo qué mejorar. Escuchando.

N: ¿Y nos podrías contar qué potencialidades, dificultades y fortalezas tiene la organización?

D: ¿A nivel comunicacional?

N: Si a nivel comunicacional y en general, si nos puedes contar las dos partes. Las que a vos te parezcan.

D: Desde mi experiencia son el respeto por la palabra dada, hay confianza ante algún inconveniente te están consultando, te están preguntando si necesitas algo, lo cual hace que te sientas apoyado. Somos pocos y quizás eso hace que nuestra relación sea más personal, entonces por ahí conocemos los inconvenientes personales que por ahí está teniendo alguna persona en un momento determinado y en general se siente el apoyo, eso en cuanto a fortalezas.

Debilidades capaz que si, por ahí tendríamos que mejorar el tema de la comunicación, pero es algo que sé que todos estamos conscientes y que se está trabajando es eso.

N: ¿Y en cuanto a alguna amenaza?

D: Si el contexto, el contexto actual, tanto la pandemia como el nivel económico, las reglas que se definan en cuanto a la importación al cepo del dólar, son amenazas externas que no podemos muchas veces manejar, no depende de nosotros por más acciones que hagamos o analicemos o querramos anticiparnos dependemos de las decisiones de otras personas.

N: Y cuando se desarrolla una situación de crisis, una situación problemática o conflictiva ¿cuál es el modo de accionar que tiene la organización o tu área cómo lo resuelven?

D: Y generalmente la persona que está con el conflicto lo informa o bueno lo podemos detectar exteriormente y tratamos de resolverlo por ahí no tanto buscando culpables sino buscando la solución, en esos casos lo que se hace es tratar de definir un procedimiento, porque por ejemplo, tuvimos una situación con conflicto y tratamos de identificar cuáles fueron los motivos ya tratamos de definir un procedimiento para que la próxima vez decidamos cómo actuar.

N: Y ¿ese protocolo en cada área es distinto o está establecido para todas las áreas de esa misma manera?

D: No, no lo sé, no sé cómo definen los conflictos en otras áreas. Depende me imagino de la persona responsable.

N: Claro, no es que hay un manual que te diga tenes que hacer esto y esto, sino que lo definieron ustedes.

D: Sí, en cuanto a ese tipo de relaciones. Ya ahora estamos trabajando en todo lo que sería un manual de procedimientos, digamos no es una de las actividades prioritarias de la empresa, estamos avanzando de a poco en la definición de procedimientos de determinadas tareas, sobre todo en aquellas donde intervienen varias áreas a la vez, de esa forma dejamos claro y no queda librado a la susceptibilidad de cada una de las personas en cómo trabajar ante determinada situación. Pero no es un proyecto como el de los indicadores que tenemos que avanzar si o si ahora, es un proyecto que lo vamos alimentando de a poco.

N: Y ya para ir cerrando si te parece Emi, ¿qué deseas para tu área o puesto de trabajo que ves que podría ayudar a tu trabajo en el área y que lo mejoraría a futuro tanto en la comunicación como en otros aspectos que a vos te parezcan?

D: Procedimental más algunas tareas, en realidad nos falta todo lo que sería procedimental procesos y también dejar por escrito todas las tareas que se desarrollan en el área, porque algunas veces cuando las personas se van de vacaciones, o por algún motivo no están presentes y tenemos que reemplazarlas, muchas veces estamos perdidos en los detalles de las tareas que se

desarrollan en algunas áreas. Por ahí sabemos la globalidad, “qué hace un tesorero “sabemos que hace los recibos, pero hay detalles de algunas tareas que se han desarrollado en el tiempo que con la experiencia y nos la estamos perdiendo si alguien lo tiene que reemplazar.

N: A nivel más personal ¿cuáles son tus intereses personales tuyos en el área? ¿qué es lo que vos quieres lograr más allá del compañerismo?

D: Bueno, seguir desarrollando nuestro plan operativo a nivel área para ir mejorando cada vez más, es un área sumamente dinámica donde constantemente necesitamos controlar el resto de las operatorias del resto de la empresa, no solamente de nuestra área. Entonces tenemos que seguir mejorando los procesos de las tareas que desarrolla cada uno. Tenemos varios objetivos para el año que viene de sacar objetivos de balances mensuales, tenemos objetivos de terminar los indicadores a través de este sistema, trabajar en presupuesto, estamos en un año distinto por ahí el presupuesto ya lo teníamos super afilado y este año tenemos que revisar otro tipo de análisis que no son los mismos que veníamos revisando el año pasado. Es sumamente dinámico todo, pero tenemos varios proyectos en el área, sabemos cuál es nuestro objetivo final y estamos trabajando para tratar de lograrlo ¿cómo? Bueno sabemos que no lo podemos lograr todo en un mes o en dos meses o en tres, pero bueno, por ejemplo sabemos que queremos hacer balances mensuales, pero este año sabemos que no lo vamos a poder hacer, entonces empezamos a trabajar armamos un tablero de tareas que si necesitamos que se cumplan para hacer el balance del año que viene, y todos estos meses hasta el cierre de balance vamos a hacer inca pie en que todas las tareas mensuales que necesitamos esten hechas en tiempo y forma y si la persona no lo puede hacer bueno vamos a analizar por qué, por falta de tiempo, por falta de recursos o por lo que sea para tratar de solucionarlos y que nuestro objetivo del año que viene cuando sea abril podamos lograr hacer los balances mensuales. Estamos pensando todo el tiempo en qué podemos mejorar en el área, hay cosas que se pueden solucionar en el momento y hay cosas que tenemos que planificarlas y no desesperarnos porque no podemos lograrlas ahora pero planificarlas para tenerlas como objetivos para el año que viene.

N: Bueno, muchas gracias Dani por tu tiempo y predisposición

N: Muchas gracias Dani.

D: Espero que les haya servido, bueno les mando un beso.

N: Chau, chau.

D:Chau.

Entrevista dueños

N:Nosotras; G:Gerardo; C:Carolina

Gerardo: Hola chicas, ¿cómo están?

Nosotras: Hola Gerardo, todo bien. ¿Vos?

Gerardo: Todo bien también. Bueno, cuentenme que necesitan.

Nosotras: Bueno para empezar queremos que nos comenten la historia de la empresa, cómo nació?

G: Que pregunta para largar esa (se ríe). A ver, yo vengo del tenis, jugaba al tenis todo el tiempo, estoy hablando desde los 11, 12 en adelante. Bueno me reuní con gente que cortábamos

encordados todo el tiempo, encordados de raquetas. Entonces conseguí una empresa que vendía encordados en Buenos Aires y empecé a re vender como una manera de "curro", si se quiere decir de alguna manera, como un trabajo pequeño. Entre cinco amigos nos compramos una máquina para hacer encordados.

Pero aparte de eso, yo empecé a vender rollos de cuerda, me compraba los rollos para mí y los revendía a otros que tenían máquinas; como una cosa para ganarme unos pesos a los 16, 17 años. Pero después conocí a un amigo en Chile en un torneo, que él hacía lo mismo en Chile y empezamos a estar en contacto y re vender una marca que él traía, y empezamos a charlar para importarlo formalmente y esa es un poquito la historia de cómo empieza SportCom; que en ese momento simplemente estaba armando un pequeño negocio como una cosa particular mía; no había una visión de armar una empresa, sino si un emprendimiento chiquito que podía ser un ingreso extra a lo que yo hacía. Yo todavía estaba en la facultad, piensen que tenía 20, 21 digamos; y así es como empiezo a vender encordados de tenis y después hacemos una importación en el 91 y después empezamos a incorporar los "grits" de raquetas de tenis y ahí fue cuando la empresa nació bien, bien en ese deporte y con esa mirada los primeros años.

Después fuimos incorporando disciplinas que los clientes nos iban pidiendo o que eran más populares, principalmente el fútbol.

Pero el inicio es ese, detectar una necesidad que había en el mercado, que la gente necesitaba realizar encordados y algunos accesorios, entonces yo le empecé a vender a otros encordadores y otros chicos que jugaban; y después cuando ya tenía cantidad le empezaba a vender a negocios especialistas en tenis, como si ustedes se ubican el que está al frente del "jockey", "MasterTenis" por ejemplo son negocios que sólo venden tenis y bueno esos eran mis primeros clientes en Córdoba, Rosario, Mendoza, Buenos Aires.

N: ¿El equipo eras vos con alguien más en el comienzo?

G: Era un equipo de tenis, un "single". Tenía un amigo, un socio que tuve hasta hace pocos años de Chile pero bueno él físicamente no vivía acá, con él comprábamos y me daba un poco su experiencia del mercado allá y después me ayudó un chico que trabajaba con una pasantía que me ayudaba una hora porque yo tampoco trabajaba "full time", yo tenía otro trabajo hasta el año 95, los cuatro primeros años de la empresa no trabajé full time, porque era un emprendimiento que yo no podía vivir de eso.

N: ¿Y dónde estaba localizado? ¿Dónde hacían todas sus tareas?

G: Primero en la parte de atrás del negocio de mi padre, me prestaron un lugar pequeñito. Después en una oficina chiquita que estaba en plena Nueva Córdoba, en la calle Buenos Aires donde vivían mis padres, abajo había una oficina. Y ya cuando hizo falta más espacio, que eso habrá sido en el 95 más o menos nos mudamos a la calle San Lorenzo casi Ituzaingó, también Nueva Córdoba, y bueno después tuvimos un par de mudanzas más al lugares que ya son más galpones, en la calle Entre Ríos que ya tenía 300 mt²; y por último nos mudamos acá que hay como 2000 mts más o menos.

N: ¿Y la empresa desde un principio se llamó SportCom?

G: No.

N: ¿Cómo fue que surgió el nombre?

G: Al principio vendíamos la marca "Suffix", entonces la gente medio que nos conocía como

"Suffix". Después como yo veía que estábamos vendiendo cada vez más accesorios de tenis, debajo de la marca "Suffix" empecé a usar otra marca como para graficar lo que hacíamos que decía "Sport Complements"; y después cuando ya incorporamos y desarrollamos otras marcas, pasó a ser "SportComplements" el nombre de fantasía si se quiere porque el negocio estaba a nombre mío desde el punto de vista impositivo, pero ese era el nombre comercial. Hará unos seis, siete años, decidimos llevarlo porque como era largo y muy difícil de pronunciar, decidimos abreviarlo a "SportCom" y ya quedó SportCom.

N: Bien. ¿Y cómo nació la idea de vender también para otras disciplinas deportivas?

G: Porque los clientes mismos te van marcando algunas necesidades que ellos tienen y oportunidades de mercado, una mezcla también de proveedores, de desarrollo de proveedores, por ejemplo yo iba a las ferias internacionales entonces te ofrecen cosas de fútbol como canilleras. La empresa de Chile ya llevaba unos años trabajando entonces ellos ya empezaron a vender antes estos productos. Vendían una línea de productos de fútbol, les iba super bien, vendían una línea de guantes de arqueros, les iba bien; entonces como en ese momento éramos socios decía que "por qué no llevaba eso a Argentina que les va a ir bien". Todo se chequeaba con nuestros clientes también, que te iban validando y esto se va haciendo hasta el día de hoy, que ya llevamos 29 años en el mercado y sigue igual, atender necesidades de los clientes.

N: ¿Y Gerardo si vos nos tuvieras que contar cuál es la misión actual de la organización, cuál sería?

G: Bueno, está todo escrito, de memoria no me las acuerdo, pero básicamente es la descripción que yo hago siempre que es SportCom es una empresa productos deportivos y está mejor escrita de lo que yo te voy a relatar. Básicamente lo que apuntamos es a proveer de artículos deportivos de excelencia o con la necesidad que requieran los deportistas, o sea la mirada de la empresa está puesta en el deportista, tanto amateur como profesional; un niño de seis años que juega al arco es un deportista. También nos fijamos en el cliente.

N: Y su visión y sus creencias dentro de la organización, ¿cuáles serían?

G: Mira creo que el tema de esta mirada hacia el deportista y al cliente, es como una cosa que están bien marcadas en el ADN de lo cultural de la empresa. Muchas veces lo graficamos hasta hablando en algunas reuniones internas, preguntando quién te paga el sueldo y te dicen Daniela de Administración, y no es así; todo hasta en mi caso particular que soy accionista de la empresa, te lo paga el cliente. El cliente es el que te está validando si haces las cosas bien o no. Me parece que eso es algo como fuerte de la empresa en creer en eso y trabajar en pos de eso.

N: ¿Nos podrías comentar cómo se desarrolló el sector?

G: El sector va creciendo generalmente de la mano del calzado e indumentaria. Nosotros lo que hacemos es tomar una parte del mercado que son los accesorios, pero básicamente es un sector que en general ha sido siempre muy moderno, muy dinámico, porque es un sector que tiene mucha facturación de la mano del calzado. Si a eso le sumás la indumentaria ya es un mercado que tiene un grado de facturación alta y a su vez las marcas siempre evoluciona, como las principales Nike y Adidas que son las que mandan en el mercado principalmente en Argentina, bueno ellos siempre han sido bien vanguardistas y tienen mucha inversión en publicidad y marketing, entonces es un sector sumamente dinámico, tiene mucha innovación. Es un sector que

en épocas de malas como ahora funciona con distintos tipos de productos a veces, pero es un sector que, en términos generales es bastante fuerte. No sé si va a eso tu pregunta.

N: Sí, sí. Si más o menos saber cuál es su rubro o sector al que pertenecen y cómo fue surgiendo a lo largo de los años.

G: Es comercio, y dentro de comercio es bien dentro del mercado deportivo.

N: Recién te preguntábamos sobre la misión, hacia dónde quieren llegar, y las creencias, y por ahí nos gustaría saber si te parece que todo el público interno conoce estos aspectos y si los transmiten de alguna manera para los empleados.

G: Sí, bueno eso está escrito y además de estar escrito y transmitirlo verbalmente y culturalmente con la vivencia de acá; empieza a transmitir ya en las entrevistas en la selección y también hay inducción de todas las personas que entran que es bastante fuerte; o sea que hay una comunicación de eso de todo lo que es misión y valor y también después de eso hay todo un sistema de indicadores o KPI que se van manejando, que el lo que también termina guiando un poquito la cotidianeidad de cada área o de los principales gerentes o mandos medios a través de un sistema de indicadores que es fuerte.

A través de todas esas cosas más las reuniones quincenales de revisión de objetivos, entonces es como que ahí vos vas siempre generando todo lo que es cultural y comunicacional por esa vía.

N: Es decir, sería un tipo de comunicación más vertical, de los mandos superiores hacia el resto de las áreas.

G: Sí, eso es lo que está organizado pero después por supuesto que todo el canal informal funciona porque desde Recursos Humanos se hacen muchas actividades interáreas o de motivación, donde también se aprovechan esas movidas de comunicar cosas. O sea es una mezcla un poquito, pero si lo más formal está dado por toda una comunicación vertical.

N: Y por ejemplo si tuviéramos que hablar de su competencia actual, ¿cuál sería?

G: Bueno, en realidad depende los rubros, porque nosotros hemos desarrollado muchos deportes, hoy en día trabajamos más de quince deportes. Entonces si te tengo que hablar de tenis tal vez hoy en día tenemos la distribución de la marca "Dunlop" y ahí competimos con "Babolat" y "Wilson". Si te tengo que hablar de natación, ahí competimos con otra marca internacional que se llama "Speedo" y "Arena". Entonces depende de cada segmento. En fútbol están todas las marcas grandes conocidas, hay veinte marcas más de fútbol pero de repente dentro del universo de fútbol vamos a un consumidor de iniciación o intermedio, entonces es un mapa de mucha cantidad de competidores. Ahí te nombre varios de cada deporte.

Hay algunas empresas que tienen cuatro o cinco marcas, por ejemplo la gente que tiene "Babolat" en tenis tiene "Arena" en natación y tiene una marca de hockey que compite con nosotros en "Simbra"; entonces con algunos competís más y con otros menos.

N: Las marcas que nos nombraste, ¿son nacionales o internacionales?

G: "Dunlop" es una marca internacional. Bueno te tendría que contestar bien, es que todas las marcas son internacionales, hasta las marcas nuestras. Las vendemos en otros países también, no sólo en Argentina. Pero digamos si las ha desarrollado una compañía internacional, si "Dunlop" es una marca internacional.

N: ¿Ustedes qué relaciones establecen con la competencia? ¿Qué contacto tienen?

G: A los que son malos les mando un cactus todos los 20 de julio, el día del amigo (se ríe). No, a ver, relaciones hay, relaciones comerciales, con algunas son mejores y otras más o menos, hay muchas con las que hacemos cosas a veces. Cuando vas al mismo mercado a veces compartís información, información crediticia, o cosas del mercado que suceden; suponte en tenis ahora hay toda una movida del Gobierno que pone un impuesto en la pelota de tenis protegiendo una empresa que está en la provincia de Buenos Aires que produce acá, entonces todos los que importamos presentamos información al Gobierno pidiendo que saque este impuesto. Entonces vos estás en contacto con los otros. Y hay otros que son competidores y uno los trata profesionalmente pero competís con tal de ganar mercado, generalmente le hemos ganado a lo largo de los años mercado a otros entonces hay gente que no nos quiere pero no le hemos hecho nada desleal ni nada que no sea competir en el mercado, nada más; y hacerlo profesionalmente y tratar de hacerlo bien para que los clientes nos elijan y los deportistas nos elijan a nosotros. No es muy complicado, es simplemente eso.

N: ¿Te parece que hay alguna empresa o marca que de cierta manera puedan llegar a competir con ustedes no de manera directa ya que no vende un producto similar, pero que vaya dirigida al mismo público?

G: Es que están un poquito segmentadas. Esas que te nombré que tiene cuatro o cinco deportes, pero sí en general están como segmentadas; y hay otro mercado en donde nosotros entramos y que somos muy chiquitos en función del mercado que lo tiene otro. No hay una empresa. Por ejemplo vendemos mucho en fitness, pero nosotros nos metimos en el mercado de fitness y hemos captado mucho mercado, lo más probable es que te digan que hay más o menos tres o cuatro empresas que son muy fuertes en fitness, y así, o en protección de neoprene, hay muchas líneas donde otros son fuertes y nosotros captamos un poco de mercado por la distribución que tenemos.

N: También lo pensamos desde la idea de hacer actividades conjuntas.

G: Hay puntos en común. En una época hacíamos ferias y se hacían entre todos los competidores, después algunos competidores grandes decían que le estaban llevando clientes a los más chicos y las dejaron de hacer, entonces bueno las cosas como son, sí cooperas pero competís por el mismo mercado.

C: A mí me gustaría una cosa que yo vi desde afuera, que no me toca estar en la dirección y la cruda competencia, una cosa que yo vi es que en los momentos que hacía falta unirse en las Cámaras de Comercio para hacer trámites de importación y todo, ahí si tuve un sondeo bien grande y fuerte de lo que es la competencia. Lo que veía era mucha admiración y mucho deseo de que la empresa esté en la Cámara y que Gerardo la dirija y también notaba un gran respeto y una sana competencia incluso con empresas que a lo mejor está en el mercado hace dos generaciones, algunas creo que tres; ahí fue el sondeo más claro que yo tuve de la relación con la competencia, que se unió para lograr trámites a través de la Cámara de Importadores para lograr darle un flujo fuerte de ingreso o egreso de mercadería del país.

G: Lo que pasa es que, de repente vas a una feria y tenés "tipos" con los cuales decís vas a una feria internacional a buscar o ver a tus proveedores, y tenes gente que es super correcta y de los cuales vos te ayudas, y hay gente que te está siguiendo en el medio de la feria para ver dónde comprás y copiar tu proveedor. El trato es distinto con cada uno de ellos. Nosotros siempre lo

hemos hecho con foco en el cliente y ganar al cliente, y hacer un trabajo profesional que en el mercado mucho no se hace, entonces vos vas desarrollando confianza y negocio mientras vos le hagas hacer buenos negocios a los clientes y lo más probable es que te elijan nuevamente.

N: Entrando más en los aspectos legales, ¿cuáles son los sindicatos a los que están afiliados los empleados?

G: Al Sindicato de Comercio, hay un grupo, y hay un grupo que está fuera de convenio que no está con el sindicato; y en su momento hace varios años teníamos gente que estaba con el rubro de viajante, dentro del Sindicato de Viajante.

N: ¿Cuáles son las leyes que amparan la actividad que ustedes hacen?

G: Me perdí ahí, ¿cómo las leyes que amparan?

C: De "impor" y de "expor" debe ser, ¿ese tipo de leyes?

N: Claro.

G: Las regulaciones, hay distintas partes. Tenes toda la parte impositiva, después tenes toda la parte que eso es normal para una actividad comercial, después todas las actividades de importación tiene toda su normativa aduanera; y después ya toda la parte legal tenes toda la parte de las leyes laborales y después tenes toda la parte arcaica que nosotros dentro del negocio tenemos un grupo muy grande de marcas propias y todo un grupo de marcas a las cuales representamos como el caso de las marcas que somos licenciarios como Boca, River, Barcelona, Real Madrid, Juventus y demás; ahí tenes todo de acuerdo al marco regulatorio según cada tarea que se hace. Ahí si hay contratos de marca, de uso de marca y demás.

N: ¿Es decir ustedes son propietarios de esas licencias o cómo es con las marcas que nombraste recién?

G: Ahí nosotros firmamos una licencia de uso de marca, la marca pertenece a cada club y ellos nos autorizan a usar la marca en un grupo determinado de productos por un determinado tiempo en un territorio, esas son todas las variables que hay. O sea por ejemplo Barcelona te deja usar la marca para pelotas de fútbol, canilleras, guantes de arquero en un territorio que el caso de ellos es Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, por un determinado tiempo.

N: ¿Entonces cuáles serían sus proveedores? ¿Cómo obtienen la mercadería?

G: Bueno la mercadería se obtiene de proveedores de artículos deportivos, están desperdigados por todo el mundo y por supuesto acá también en Córdoba, Buenos Aires; y nosotros lo que hacemos es buscar los mejores productos para los deportistas en el mejor lugar disponible, en un combo de calidad y precio.

C: La parte legal de lo laboral se los explico yo.

N: Buenísimo.

C: Ahora aprovéchenlo a él y después me quedo con ustedes.

N: ¿Cómo nacieron los nombres de las marcas?

G: ¿De dónde salieron?

N: Sí.

G: Es un proceso creativo, que algunas veces fue cualquier cosa y otras veces hubo alguna búsqueda con alguna asistencia más profesional. Pero la mayoría han sido desarrollos nuestros sin mucho profesionalismo y que a las cuales se le agregó profesionalismo en la época del desarrollo ya de la marca, en toda la parte de desarrollo gráfico, comunicación y demás; pero a

muchas de ellas como "Dribbling" o "Simbra" al principio nacieron sin tanta cosa o desarrollo. Pero a medida que fuimos creciendo todos los últimos lanzamientos ya han sido bastante más estudiados o en la última vez nos ayudó una agencia.

N: ¿Qué maquinaria o tecnología o herramientas creen que son necesarias para el desarrollo de su actividad?

G: Woaw, bueno a ver. Maquinarias en sí nosotros no generamos actividades productivas directas entonces básicamente lo que usamos es todo lo que sea para una actividad de Logística, de transporte de cosas, cintas y demás; eso en una de las partes. Después en cuanto a tecnología, es bastante fuerte todo lo que hacemos en cuanto a la venta online más que nada ahora la venta mayorista online y toda la parte de software que tiene que se usan muchas herramientas, se usa mucho software. Ahora en Estados Unidos se trabaja mucho lo que es el E-commerce, todo el tiempo el uso de plataformas, tecnología, eso es fundamental toda esa parte.

C: Chicas los sistemas comerciales usan gestiones de clientes, como el "SMR"; también es importante el departamento de Diseño, puesto de producto y hay contratados internos y externos que son diseñadores, que usan tecnología de diseño porque si bien los productos se fabrican afuera, los diseños se hacen acá.

N: Claro, ustedes hacen el modelo y se lo mandan para que lo hagan afuera.

C: Así es.

G: Exacto. Se hace todo acá: diseño, envase, aplicativo de marca, inclusive de todo esto de las marcas de afuera, ellos tienen manuales de marca y nosotros desarrollamos todos los productos, ellos los aprueban y una vez que los aprueban ellos, ahí si ya va a producción.

C: Y también trabajan en prestación de tercerizadas las personas que nos diseñan muchos exhibidores que nosotros comercializamos con algunos productos y algunos "packaging" de la mercadería todo eso también se produce acá, las etiquetas, los embolsados, algunas cosas que se le anexan. Todo eso se hace acá también.

N: ¿Esa área de diseño tiene relación con el área de Marketing?

C: Sí, así es.

N: ¿En qué momento les parece que se encuentra la organización en cuanto a su desarrollo? ¿En un momento de crecimiento, madurez, qué nos podrían contar?

G: Más apuntaría a madurez dentro de Argentina sí, y lo que se hace fuera del país en crecimiento.

N: Bien ¿y por qué te parece que es así?

G: Bueno madurez acá porque vamos a cumplir 29 años bastante pronto y la verdad es que bueno vamos, si bien hay cierto crecimiento en algunos segmentos o en algunas líneas de producto, pero en general lo veo así en Argentina, como que la empresa está muy sólida, muy consolidada por sus clientes, es muy respetado en el mercado también. Entonces así lo veo.

Y en el caso de Brasil o lo que vendemos en otros países como Uruguay, Paraguay, demás; ahí hemos hecho muchas cosas que funcionan y andan bien, pero hay muchas cosas por hacer todavía o sea que está en plena etapa de crecimiento.

N: ¿Y en la sede de Estados Unidos como se manejan?

G: Bueno ahí el equipo de allá es bastante pequeño; la mayoría de las tareas que se pueden hacer desde acá las hacemos acá en Córdoba, pueden ser las cuestiones administrativas y demás o toda

la parte del mismo diseño, cosas que hacen falta para la web y los "market place" de acá. Se maneja todo a distancia, tenemos una oficina que está adentro de un lugar, de un depósito donde hay mercadería de otras empresas también, hay oficinas de otras empresas también, entonces ahí están en un "co work". Ahí se hace toda la parte de "in and out" de mercadería, envíos a otros países a veces se hace desde ahí también, y fundamentalmente el abastecimiento de los "market place" como Amazon, se le envía toda la logística y mercadería, la hacemos nosotros también de las ventas individuales pero hay muchos clientes de ese "market" especialmente de Amazon que prefieren entregas rápidas.

N: Cambiando un poco de tema, ¿cómo empezaron a reorganizarse a partir de la pandemia y de aislamiento que ahora se transformó en distanciamiento?

C: Esa yo se las puedo responder bien.

G: Caro sabe.

C: Yo les voy a hacer un detalle bien claro ahí donde les voy a contar cosas que faltaron de Gerardo de la parte legal que anoté y otras más que le preguntaron.

N: ¿Más o menos habías dicho Gerardo que la organización tenía unos 2.000 mt2?

G: El galpón de acá sí.

N: Bien, ¿y eso es sumando la parte de las oficinas o no?

G: Sí, sí.

N: ¿Y las oficinas cómo están estructuradas? ¿Qué interacción tienen?

C: Eso también respondo yo.

G: Eso lo responde bien Caro.

N: Bueno pasando a los modelos deseados, ¿desde qué manera la empresa percibe a la sociedad que la rodea? ¿Qué cosmovisión tiene la empresa de la sociedad?

G: Básicamente vos te movés dentro de la comunidad que te rodea, o sea tanto la propia comunidad de la empresa con la gente que la integra y el equipo que es el que lleva adelante todo el proyecto, porque hay un grupo de líderes y de mandos medios, gerentes que coordinamos; pero es el equipo el que lleva adelante todo el proyecto. Entonces la primer mirada siempre es para la comunidad tuya que está cerquita, que todo tu equipo esté bien, funcionando bien, y después por supuesto hasta te fijás todo el tiempo en la comunidad que te rodea porque es la cual vos provees por un lado, y de la cual te provees también. Tomás bienes y servicios y también le das bienes y servicios, entonces cómo esté toda tu alrededor es sumamente importante y la empresa también se ha comprometido mucho en acciones de "RCE" también entendiendo eso, de que tiene que trabajar por su comunidad, que no es sólo una cuestión de vender y ser rentables financieramente. Ya hay un grupo que está trabajando y estudiando todos los puntos que se refieren a las empresas del bienestar, y estamos evaluando si es factible algún día llegar a alguna certificación como "empresa B", es decir que estamos interesados no sólo en medir lo financiero-económico sino medir también el impacto dentro de la comunidad.

Entonces hay que siempre vos tenes que ver, tanto la parte "RCE" como empresa de bienestar, la comunidad que te rodea porque es la de donde vos actúas, es la comunidad donde vos como proyecto o como empresa te estás interactuando, entonces la gente que trabaja viene de la comunidad que te rodea, de vuelta los proveedores son de la comunidad que te rodea, entonces un cuidado de todo eso es sumamente importante.

N: Bien, y siguiendo con esta línea ¿de qué manera la empresa se autopercibe, cuál es su manera de entenderse, de comprenderse a sí misma? ¿Cuáles son los valores que la rigen y cuáles son los objetivos como organización que tienen y hacia dónde quieren ir?

G: Bueno, empiezo por el final. La empresa, en términos generales, casi como te decía antes, está madura en un montón de temas que están bien desarrollado dentro de Argentina; al querer crecer en el exterior está siempre aprendiendo y tratando de desarrollar más actividades fuera del país mientras siempre está en un proceso de mejora y de cuestionamiento de procesos internos que hagan a que mejore el servicio y demás. Dentro de eso yo me imagino, o donde me gustaría que estemos de acá a cinco años o tal vez un poco más, me imagino ya una empresa que esté muy vinculada a todo lo que es la parte de comercio digital; ya sea para llegar de manera directa nuestra a los deportistas como a través de todos nuestros clientes, me imagino realmente un desarrollo fuerte en el cual ya estamos en el medio de, pero bueno me imagino que hacia adelante ese proyecto esté como acelerado porque hay muchos cambios a nivel mundial que se pueden hacer negocios de otra manera diferente. Me imagino mucha tecnología, estamos evaluando gente que trabaja con robots para hacer "picking" de pedidos, no se si lo vamos a implementar o no, pero está la tecnología impactando tu proceso cotidiano. Nosotros sacamos 40 pedidos diarios, entonces no sería una locura pensar de que más adelante la empresa esté abierta más cantidad de horas y haya procesos automáticos de separación de pedidos, entonces hacia ahí creo que vamos.

Los valores un poco lo hemos hablado al tema, en la misión y visión. Me parece que cuando una empresa con un proyecto apunta a hacer las cosas bien y orienta sus cosas a algo con mucho sentido común, que es al que va a usar tus servicios, producto, la verdad es que estás bien encaminado, yo creo que eso está dentro de lo cultural y que estamos bien encaminados porque no tenemos la lectura de querer imponer o vender los productos que a nosotros se nos ocurran; sino estamos estudiando el mercado, receptando lo que el mercado necesita, y tratando de darle lo que el mercado pide.

N: Bien, y por último, ¿cómo te parece que se está gestionando la comunicación hacia el interior de la empresa? ¿Hay algunos aspectos a mejorar que te parezcan? Y por otra parte ¿qué entendés de comunicación y qué relevancia le brindas vos y los empleados dentro de la empresa?

G: Bueno en esa área Caro te va a poder contestar mejor que yo.

C: Bueno, sin problema.

G: Pero yo te puedo dar una mirada que es que cuando la empresa pasa por procesos así de crecimiento, a veces la comunicación interna se va complejizando un poquito, entonces es un tema que a veces en algún momento lo hemos hecho más o menos y otros momentos mejor, pero bueno no deja de ser un tema sumamente importante porque es, como yo les decía antes, es lo que hace funcionar todo este proyecto es el equipo, entonces el equipo para que esté bien "aceitado" tiene que estar bien comunicado, y por ende es sumamente importante.

N: Bueno, creemos que ya está bastante completo. Muchas gracias por tu tiempo.

G: No gracias Flor y Emi, bueno después cuando terminen y entreguen me lo muestran al trabajo porque siempre me es interesante ver porque ustedes van a tener algún aporte o crítica constructiva que siempre nos ayuda.

N: Eso queríamos contarte, nosotras vamos a hacer este diagnóstico de la comunicación y probablemente demos algunas sugerencias y medidas de acción que quizás les puedan servir, y queríamos tener esta primera instancia como para conversar con ustedes.

G: Bueno, les mando un beso.

N: Gracias por el tiempo Gerardo. (Gerardo se desconecta de la reunión).

C: Bueno, qué bien. Yo anoté algunos temas que los puedo completar pero si ustedes quieren preguntar, es como ustedes deseen.

N: ¿Nos podrías contar tu área?

C: Técnicamente yo soy socia de la empresa si vamos a cargo, es decir técnicamente yo no tengo ningún cargo en la empresa. Esto es una decisión personal de Gerardo y mía relacionada con el hecho de que seamos esposos y por las acciones, para protección de nuestra propia empresa, de nuestros bienes personales y también para deslindar responsabilidades y para actuar en favor del otro si hiciera falta. Es decir que técnicamente yo soy socia minoritaria de la empresa.

Eso desde siempre, a su vez yo trabajo con la empresa hace unos 8, 9 años. Yo soy psicóloga y me he hecho cargo del departamento de Recursos Humanos, pero me he hecho cargo desde afuera, elijo el personal al Gerardo es decir manejo los módulos de selección, conduzco algo de lo que sea motivación, contrato algo de evaluación de desempeño, y conduzco a la persona que me lleva la parte dura y administrativa de Recursos Humanos; y la comunicación. Esa sería mi función, estoy como asesora externa, es decir que muchas veces pasa que hay una entrevista a la empresa en el área de Recursos Humanos y yo la completo escrita y después sale una foto de María José en su cargo, pero bueno el cargo que vale es el de ella, si alguien pide referencias dentro de la empresa la realidad es que vale las de María José, porque tiene un cargo.

La parte comunicación la ha estado haciendo María José y yo allí estoy demandada por los directivos de la empresa, que son Gerardo y Emilio que es Gerente de Finanzas. La parte comunicación netamente a mi la empresa me está demandando un cambio y me lo está demandando hace un año y medio; la empresa quiere una comunicación más moderna, más positiva, más acorde a los que es Recursos Humanos hoy.

N: ¿A qué te referís Caro cuando hablas de más moderna y más positiva?

C: Bueno, digamos que, ayudados también por la pandemia, pero hace unos poquitos años, los sistemas de control en las empresas han cambiado mucho, sobre todo en empresas como la nuestra cuya población tiene un rango etario muy joven, entonces los jóvenes vinieron con un estilo laboral muy desafiante, muy diferente, que trajeron pautas en que hubo que alinearse y hubo que trabajar mejor, porque los jóvenes tienen otra forma de conducirse, bueno la generación de ustedes es una generación que no trabaja igual que trabaja yo cuando tenía la edad de ustedes, nuestro modelo era muy competitivo, era meritocrático, era exigente, habían cosas que estaban de moda y era como que vos eras un empleado eficiente si no tenías vida personal, si tu vida era el trabajo. Y este modelo no va más, ahora se estila un modelo de personas equilibradas, que tengan vida propia, vida social, que el trabajo cumpla sus sueños y sea un lugar para intercambiar los desafíos personales por un montón de cosas que la empresa da que ya no son sólo dinero, son muchas veces cosas de otra índole; cuando yo tenía la edad de ustedes encontrar un trabajo era el que mejor te pagaran y no importaba si tenías mutual, es más si te

decían que estabas "en negro" y que la plata de la mutual te la echabas al bolsillo mejor; o no hacía falta porque era todo diferente.

Y ahora hay que trabajar más en la comunicación, a los jóvenes les pesan otras pautas, por ejemplo la injusticia, el modelo meritocrático no va más, si vos utilizas sistemas de estímulo donde beneficiaste una persona con buenos resultados pero no contemplaste porque la otra no tuvo buenos resultados y no la ayudaste, esa persona lo toma mal y no le gusta. Entonces esos modelos que hay que empezar a trabajar. A mí a lo mejor me parece tonto tener una máquina de café y me gusta que en cada piso de mi empresa haya una máquina, pero a lo mejor a los chicos jóvenes les gusta la máquina de café, entonces tenes que comprar la máquina. Son cosas que te exigen también a la hora de comunicar y el cómo comunicar, el qué comunicar, el cuándo comunicar, establecer otras pautas y otras formas y otra llegada; y si fracasamos en la comunicación, fracasamos en todo porque la realidad es que las personas no saben lo que tienen que hacer y se superponen unas a otras haciendo lo mismo, generan el mismo procedimiento y lo terminas pagando cuatro veces, con personas que están repitiendo, te desperdicia un montón de energía, se vuelve ineficiente, desmotiva mucho cuando las personas descubren algo que estaban en lo mismo. En forma interna eso, y en forma externa si no comunicamos bien no llegamos al cliente, no nos situamos bien ante la competencia, a mostrar nuestro producto, a exponerlo y comercializarlo, entonces no cumplimos nuestro objetivo, y por lo tanto nuestra misión es en vano.

Entonces a mi me empezaron a pedir un cambio en ese modelo, que fuera un poco más inclusivo, que el sistema dejara de tener un sistema planteado por control de horarios, por sistemas de presentismo que son muy tangibles con la impresión dígito-pulgar, y después veamos la medición de desempeño y si no anda bien queda afuera. Ahora es todo por objetivos, bueno entonces si tu empleado no está presente en alguna ocasión son todas cosas que se pueden pactar y son más flexibles porque importan los objetivos. Este modelo da mucho trabajo de lograr porque incluye un montón de variables en logro de ese objetivo: qué herramientas les diste, cómo las controlaste, qué jefe tenía, si falló porque no le fue bien comunicada su consigna; te exige un pensamiento mucho más desafiante y a mi me están pidiendo todo eso. Como sea, es mucho, mucho trabajo.

Gerardo, hace un año y medio, decidió contratar una persona que le maneje la parte financiera de su empresa porque creció mucho y esta persona tiene procesos de control de calidad y viene de otros mandos gerenciales, y esa persona también me empezó a exigir a mi mucho más y ahí yo decidí contratar sistemas externos que me ayuden en la comunicación. Entonces yo ahora por ejemplo, la semana pasada tuve entrevistas con dos empresas, una que hace "felicidad organizacional" y otra empresa de una asesora que se llama Gretel, que es muy competente que te hacen una oficina móvil y te digitalizan toda tu información y te hacen la comunicación. Esto es como lo más nuevo que hay, es muy lindo, la verdad es que tienen un trabajo por ahí que está muy piola, y me propusieron cosas que ya de movida como están nombradas respecto a la comunicación está muy copada.

Les leo algunas cosas que me han propuesto: gestión documental-digital para disminuir papel y llevar adelante el guardado, en comunicación interna me hacen la gestión para desarrollar nuevas acciones que aseguren información 360, ¿saben lo que es la información 360?

N: No.

C: La información 360 es cuando vos te asegurás que vos como líder, es así el mando medio recibe información de arriba y tiene a quién transmitirla, del otro lado establecen un feedback en el cual esas personas me reportan a mi y yo tengo que ver cómo llega hasta arriba lo que esas personas hacen, y después en los laterales reportan por ejemplo los clientes que hacen encuestas sobre cómo fueron atendidos, cómo se le comunicaron sus cosas, cómo recibieron la información; y todo lo que es usuario. Entonces la información es de arriba para abajo, de abajo para arriba y desde los costados.

N: Sería como algo más transversal, y que permite la retroalimentación constante.

C: Sí, transversal pero ahora lo que se usa, o sea yo hago un informe de si mi gente está contenta de cómo conduzco Recursos Humanos, pero en las disconformidades a lo mejor hay gente que en la encuesta de clima no me va a poder que no está contenta con lo que hago; pero en este tipo de reporte si me va a poner si yo soy una mala comunicadora, si no le dije bien cuando tenía una inasistencia, cuando iba a perder el presentismo, esa gestión comunicacional. Yo también puedo evaluar si pasó la información, voy a evaluar si la gente dice que se la dieron bien. El 360 para todos lados.

También esta empresa tienen un punto que es elaboración de formas de contratación, bueno es eso por el encuadre laboral distinto cuando vas a contratar, después me pone gestión de buenas prácticas del mercado para alcanzar nuevos modelos de gestión de recursos humanos, después me ponen capacitaciones de liderazgo y trabajo en equipo; y me trabajan todo lo que es gestionar la comunicación diseñando un flujo programado de cascadeo de noticias y toma de decisiones. Después me ponen gestión de una cultura institucional que potencie perfiles de ingresantes y fortalezca los lazos ya creados.

Como ven tiene un nivelazo. Si la quieren ver se llama "Gretel Bodenbender".

Bueno, hay varias empresas. Cotiqué con otras dos, una me hace todo lo que es "felicidad organizacional" porque nos está asesorando para ser empresa "B" con triple impacto, la empresa tiene que ganar plata, que ser ecológica y tener un compromiso social.

Esa es más o menos la mira que nosotros estamos.

Eso es un poco la comunicación como que ahora estoy como en un proceso de cambio, ustedes vieron que María José estaba full-time cuando ustedes empezaron, después pasó part-time y hasta el viernes pasada estaba con una jornada de cinco o siete horas; bueno ahora sólo pasó a hacerme sólo las búsquedas de selección; porque bueno nosotros estábamos necesitando este cambio, y tiempo de hacer otras cosas.

Bueno, esto es más o menos la respuesta a lo que es mi rol y la cultura.

C: ¿Ahí me quieren preguntar algo sobre eso?

N: Sí, una sola cosa, ¿entonces en comunicación y en Recursos Humanos estás vos solamente con María José?

C: Con María José y ahora yo voy a contratar a una o dos empresas que me trabajen la parte de Recursos Humanos como externo. Esto chicas se está usando mucho ahora, las empresas no quieren personal adentro, quieren empresas tercerizadas como consultoras que vengan y te trabajen.

N: Bien, ¿y esta empresa como consultora de comunicación externa también?

C: Exacto, esos ítems que les leí son los que me ofrece hacer esta consultora.

N: Está muy completo.

C: La verdad que pinta bárbaro.

N: Si, justo uno de los temas del Trabajo Final es cultura y futuro deseado, que por ahí hay algunas cosas que se relacionan.

C: Cultura chicas es como un todo que hace a tu identidad. Fijense que justo la empresa que ustedes eligieron, tiene una cultura muy particular porque es una empresa sinceramente exitosa, hay muchas me imagino más exitosas con crecimientos más exponenciales; pero a esta vos la tomas desde distintos ángulos y es como media particular. A lo mejor la tomas por el número de empleados y es una pyme, pero a lo mejor la agarras por su monto de facturación y ya es una empresa mediana, o a lo mejor por su montos de pagos de impuestos y es grande, por volúmenes de venta es grande. Entonces es un poco arbitraria, es especial, no es una empresa estándar que vos digas que fabrica, hace una cosa, es una empresa que se reinventa mucho, que ha tenido mucha constancia en la producción de su objetivo, es bien particular, bien bien rara. Yo he trabajado en otras empresas más grandes y también exitosas y bueno, desde que empecé a trabajar con Gerardo me encargue mucho de fomentarle una cultura de empresa bien parecida a él; él es bien particular con su gente, Gerardo a pesar de ser un empresario con cuna comercial porque sus padres ya tenían negocios que funcionaban muy bien, siempre tuvo una conducción muy moderna, no tanto como hoy, quizás antes los sistemas eran más estáticos de control de su empresa, pero siempre tuvo una visión bastante innovadora y bien clara en cuanto a la conducción.

Tiene un grupo de empleados de muchos años, un grupo chico que conduce y después tiene grupos medios con una permanencia altita y después hay una rotación media-alta en varios puestos que a veces fomentamos porque no hay problema ya que están hechos para rotar. Yo particularmente soy una convencida de que la gente tiene que saber qué ama, qué le gusta hacer, y encontrar su trabajo, esa es mi política. Pero bueno a veces las personas necesitan un trabajo, no hay nada más lindo que hacer lo que uno ama porque ahí las horas vuelvan y es todo más "piola", y los sueños satisfacen. Hay que hacer lo que a uno le gusta hacer.

C: Ahora si quieren les completo algunas cosas que a Gerardo le faltaron.

N: Buenísimo, si tenemos alguna duda te consultamos.

C: Bien. Ustedes le preguntaron del marco legal, si una parte importante del personal está bajo el gremio de Empleados de Comercio. La empresa casi no tiene maquinaria, hace poco productiva pero bueno tiene todas las cosas que hacen al manejo del movimiento de mercadería y tiene un sistema informático que se llama "EMSER" que es una producción digital cordobesa que permite que los empleados preparan sus pedidos con un celular, que con un anillo lector que tienen en sus dedos. No se si ya los fueron a ver.

N: No, pero María José nos había comentado de eso.

C: Bueno los empleados preparan los pedidos con ese anillo lector y el módulo de su celular les indica el producto es correcto o no.

N: ¿Que lee el código de barra?

C: Sí, exacto. ¿Preguntaron de las oficinas puede ser?

N: Sí, ¿cómo están compuestas y qué conexiones tiene una con otra?

C: Bueno, hay un mundo pre pandemia y pos pandemia. De las cosas en común con la pre pandemia, la empresa si pudiéramos hacer una división a grosso modo diríamos que son dos partes: la parte operativa que prepara y saca pedidos, que es lo que mayormente se llama Logística que está a cargo del ingeniero; y después está la parte de oficinas les llamamos. Si ustedes vieran físicamente estas dos partes podrían trabajar separadas, eso se podría hacer, pero nosotros los tenemos juntos y tenemos todo junto salvo las divisiones comerciales que están en Buenos Aires y las dos empresas autónomas extranjeras que son Brasil y Estado Unidos.

La composición física de nuestros galpones, son tres galpones muy viejos que hemos reciclado, de los cuales el 90% de las oficinas están en galpón 1 que le llamamos nosotros, tiene cada uno tres direcciones postales distintas pero están al lado; en ese galpón 1 en la planta alta están las oficinas de Dirección donde están Gerardo y Emilio, separados, y está una oficina para el asistente de Gerardo, y después Comex o Comercio Exterior que en épocas de mucho trabajo son seis personas y después está la Administración que trabaja en una línea de oficinas separadas por divisores de vidrio de antes del protocolo. ¿Ustedes pudieron sacar fotos y verlas no?

N: Sacar foto no pero estuvimos en la sala de reuniones.

C: Eso, hay una sala de reuniones arriba que se llama "Camp Nou", y una sala abajo que es la "Bombonera" porque es chiquita y porque Gerardo es de Boca. Y están los módulos de Comercial y Marketing también, que en planta baja funcionan ellas y Tesorería para que los clientes no tengan que subir a pagar, y están unos lugares de atención al cliente. Y ahora por las modificaciones del Covid, bajé la oficina de Compras que es la de Agustín y le hice una oficina nueva que la inauguró el miércoles pasado a la tarde que antes era un vestuario que ahora ya no se pueden usar y necesitábamos ese espacio. Vestuarios dejé sólo uno genérico. Hay una recepción y una guardia que ahora está externa, por protocolo Covid puse una garita afuera para controlar mejor el ingreso de camiones. Hay un "SUM" o salón de usos múltiples que hace por momentos a veces de comedor y otras veces salas de video y reunión.

N: Caro con respecto a la modificaciones del aislamiento, aparte de modificaciones estructurales de espacios, en torno a la comunicación ¿cómo se han manejado, qué medidas han tomado?

C: Yo no sé qué locura me agarró, calculo que por no poder viajar. Yo empecé con el tema del dengue como super comprometida porque la verdad que en el estilo que yo estaba llevando en el área, María José hace una comunicación muy al estilo que manejan ustedes de que todo era un mail, mandar mails. Bueno a mí me dio la impresión de que en algún momento eso quedó corto y quedó chico y no fue suficiente, y necesitábamos más feedback y empezamos con dengue. Empecé a sentir mucho peligro porque hacía mucho calor, tenía miedo que a los empleados les pique algún mosquito adentro, miedo legítimo por humanidad, no le tengo miedo al riesgo laboral porque los seguros están y las ART están; pero yo de una manera u otra en febrero empecé a sentir que a mi empresa le hacía falta otra cosa y empecé a intervenir activamente y también al comenzar la pandemia yo sentí que dentro de la psicología estaba bueno leer algunas materias que alguna leí como comunicación, manejo de crisis, entonces tomé un compromiso personal y empecé a hacer una comunicación de locos. Empecé a trabajar haciendo las cosas como se deben hacer: en la empresa no hay tiempo para lavarse las manos 20 segundos, bueno vengan a ver cómo te vas a lavar las manos en el baño, los grupos y las capacitaciones las hice

yo con cosas graciosas, hicimos un montón de cosas con videos porque la gente me preguntaba cosas, las hicimos y salió, las repetí y establecí feedback. Yo noté ahí que un poco había que reforzar las medidas del gobierno. Bueno la verdad es que hicimos un trabajo que hoy lo veo muy lindo, yo mentalmente me establecí un objetivo que fue primero no nos tenemos que contagiar y quedate en casa, después que eso se volvió insostenible dije que cuando se contagie lo vamos a contener y lo vamos a ayudar, pero tenemos un desafío y se los repito a cada rato, y mi desafío es no nos tenemos que contagiar entre nosotros. Me planté en pie de guerra con ese desafío y trabajé muy fuerte en eso, y reté y molesté, y los miré por las cámaras.

Yo hice un trabajo comunicacional de mucho compromiso, por eso ahora estoy buscando empresas que lo hagan porque yo siento que di lo mejor de mí porque además las estrategias laborales que tuve que recurrir durante toda la pandemia sobre exigieron a todo mi equipo porque fue de locos, lo que se trabajó fue de locos porque básicamente fue el día 19 de marzo de cuarentena que nos obligó a de noche, antes de las 12, ir y prender todas las máquinas para que trabajen remoto todo el mundo, para mantener operativos todos los sistemas de gestión. Prendimos todas las máquinas, capturamos algunas máquinas que al otro día enviamos con los permisos que tuvimos, y trabajamos "home office" todo lo que quedó de marzo y los primeros días de abril. Allí se empieza a generar el permiso de trabajo de venta web y nos autorizan a trabajar, entonces habiendo puesto a todo el mundo en "home office" nos pusimos a tratar de darle a la gente de Logística, imagínate que son chicos que no están quietos en una silla, a implementar pagarles internet y todo para que tengan su capacitación en Logística y Seguridad, después de eso sale el permiso de comercialización web y volvimos los operativos a trabajar, los del depósito. En esos momento sale el "ATP" y las suspensiones, cuando salen las suspensiones a mitad de abril, suspendemos algunos y se genera un mal clima o un clima de injusticia si se quiere. En el siguiente mes, ellos ya estaban muy nerviosos porque yo había establecido una estrategia de suspender un grupo y después otro grupo; estaban nerviosos y muy deseosos de mantener su trabajo, la verdad que la gente estaba comprometida, bueno ahí tratamos de mantener la motivación con esa inocencia de que duraba quince días, y en algún punto el hashtag "Quedate en casa" se nos hizo no creíble y cuestionable porque nosotros tenemos un manual y un código de conducta cuya primera norma es "cumplir la ley" y el gobierno estaba diciendo quedate en casa; y nosotros empezamos a sentir un dilema entre cumplir la ley y apoyar un formato que para nosotros ya no era sostenible. Entonces retiramos de todas nuestras publicidades el hashtag quedate en casa muy rápido, justo en ese momento teníamos una persona haciéndonos la comunicación, que cuando retirás una comunicación hay que poner otra, no pusimos otra o pusimos "cuidate", y bueno ahí empezamos a trabajar y en ese segundo módulo de suspensiones el gerente nuevo Emilio dispone suspenderse él y dos gerentes más, y solamente con ese módulo sanaría el de suspensión y los otros volvían a trabajar; así que lo hicimos, fue una estrategia muy buena y volvieron a trabajar. En el medio había personas que no estaban trabajando muy bien, que ya estaban decididas a desvincularse, solucionamos estos problemas y empezamos a hacer una cuesta gradual de la expectativa de venta. La expectativa de venta es un número o cifra que se hace con una proyección de variables, en esa proyección interviene sobre todo las históricas, cuánto se ha vendido antes en esa misma zona, qué artículos tengas para vender, eso da una cifra, un monto que es increíble como le pegan, pero bueno esos

montos anuales son a su vez importante porque son los que generan las partes de estímulo salariales de motivación, son indicadores a medir de todo el desempeño con un trabajo administrativo bien sólido atrás. Bueno así fuimos escalando hasta que hemos cerrado en más del 80% de nuestras ventas respecto a la expectativa, con lo cual nos posiciona super bien, sobre todo considerando que la mitad de nuestra facturación está en zona de Capital que realmente está en cuarentena y que los deportes se han activado hace muy poquito. Entonces es como todo un número bueno, una situación "piola" en la que estamos. Somos una empresa que ha podido capear la crisis bien y le ha puesto mucha creatividad y mucho estímulo. Ya veníamos en el desarrollo web fuerte pero bueno ahora nos largamos con una convicción de otra inversión de tiempo y de dinero en lo que es comercialización web.

Eso sería un poco para responder a tres preguntas que hicieron que eran oficinas y disposición, estrategias del Covid durante la pandemia y estrategias operativas en cuanto a la empresa. Ya está respondida maquinaria que había faltado, legal, y no sé si me quedó algo más.

N: Recién nombraste el manual y código de conducta. ¿Nos podes comentar eso?

C: Sí, ¿lo tienen no? ¿Se los dio María José?

N: No.

C: Bueno, okey. Déjenme ver. Procedimientos tengo uno, voy a fijarme a ver qué tengo para no hablar sobre cosas que no sé si les voy a poder mandar.

Tenemos un reglamento, ¿objetivos, comunicar pautas, disposiciones, personal, conocimientos a reglamento, condiciones de trabajo; todo eso lo tienen?

N: No. Todo eso no.

C: Cómo es la jornada de trabajo, les hace falta toda esta "info". Se las voy a mandar. Organigrama tienen, ¿eso le dieron?

N: No.

C: Bien, okey. Acá les voy mandar reglamentos, ¿quieren que les mande los beneficios para los empleados que tenemos?

N: Bueno, sí.

C: En Recursos Humanos tenemos elaboradas unas plantillas entonces después cuando hago las propuestas entro ahí, les voy a mandar una cualquiera que no importa nada pero tiene unos enlaces y unas cositas. Esta "info" les va a venir bien porque tiene los reglamentos y todo.

Carolina nos envía el mail.

C: No me acuerdo por qué estábamos ahí, ¿Qué me estabas preguntando?

N: El manual y código.

C: Eso, el manual cuando lo mando pongo una nota de aclaración que es pre pandemia y muchas cosas ya no se adaptan; pero bueno es un manual de base, de conducta y demás. Sigo buscando a ver qué les puede servir.

Como sabrán María José no está más en la empresa, el viernes pasado fue su último día; y ahora tengo un montón de trabajo, estoy tapada. Además hay cosas que hacía ella y ahora hasta que busco las cosas, la llamaría pero quiero que descanse un poco.

Bueno, entonces eso sería un poco la cosa, lo que fue pandemia. ¿Qué nos faltaría?

N: Modelo deseado de institución, es decir cómo se auto perciben y cómo perciben a la comunicación tanto vos como la empresa, y de qué manera se lo transmiten a los empleados. Y también si hay algunos temas a mejorar, quizá algo que piensen que puede ser mejor.

C: Entiendo. Bueno, básicamente nosotros nos percibimos como una empresa super dinámica, que es muy activa, muy rápida, son todos muy acelerados, un grupo de personas bastante comprometidas con la tarea, un perfil bastante adictos al trabajo, con un ritmo muy bueno y una producción muy buena de trabajo en cada puesto; es así en "Sport" se trabaja mucho. Nos percibimos como personas elegidas para esas tareas, tenemos muchísimo cuidado en la selección, yo me tomo muchísimo tiempo, dedicación de horas, yo no elijo a nadie sin un alto nivel de compromiso, hago un estudio importante no sólo de la persona en sí sino un estudio previo de qué buscan los jefes y los compañeros; y bueno creo que es una organización bastante que escucha y motiva a sus empleados, que tienen vuelo, desde el punto de vista que me toca a mí nos percibimos como una organización súper dinámica, comprometida y con mucho trabajo, moderna. La verdad que lindo. Una misión muy clara, un objetivo muy claro, una buena comunicación, bueno eso básicamente; y se le suma un plus que el rubro es lindo. Las personas con las que te relacionas, desde tus clientes a tus asesores, nunca vas a ver una corbata, nunca vas a ver un traje, el empresa del deporte está de zapatillas, quien entra a una casa de deportes entra a buscar cosas para divertirse, para estar más sano, para pasarla bien. De hecho, hoy por hoy se promueve que hagan deporte pero que trates de buscar el deporte que te gusta, es una linda empresa para trabajar. Así nos percibimos.

N: ¿Y qué entendes por comunicación, y que piensas que entienden tus empleados, y si hay algo para mejorar?

C: Para mejorar hay muchísimo, yo técnicamente por comunicación entiendo un modelo donde hay una dinámica de un emisor, un mensaje, un receptor, un feedback, vías que hoy le agregan complejidad al tema, para decirtelo fácil yo que trabajo mucho con la comunicación entre áreas, refuerzo mucho que "no se le grita al sordo", ese es mi resumen en la modificación. A ver, si todos usamos un sistema de agenda, tratamos de ir todos a ese sistema de agenda y si el mail está institucionalizado usaremos el mail, pero si alguien no leyó el mail, y vos pasas una información que debió ser comprendida, tu deber es que al otro le llegue y haga un feedback si la recibió. En mi empresa no vas a escuchar nunca que alguien me responda a mí por qué no vino a un evento o por qué no participó de otra cosa, que la persona me diga como si nada "yo le mandé un mail"; a mí el que me responde eso sabe que no es respuesta, o sea si vos tenes un problema con algún miembro de tu equipo que tu vía de comunicación es el mail y no te responde los mails, solucionalo y si necesitás ayuda avisame y yo te voy a ayudar a establecer canales, a que la persona se obligue a recibir el mail, a que te conteste una vez recibido; pero tu responsabilidad es que la persona se enteró, no es una respuesta "le mandé mail". Ojo que es un problema que yo tenía con María José, bueno se tiene que enterar.

La comunicación es buena sobre todo en cuanto a objetivos generales, y hay otras cosas que salen de terror, salen mal, hay veces que la empresa hace tantas acciones que hay partes que no están enteradas de cosas, yo recién te decía que teníamos una persona en comunicación que después en la pandemia se fue, la persona hacía meses que estaba y había cosas que no sabía, pero yo no voy a sostener una persona que ya pasó su período de inducción y me sigue diciendo

"que no se enteró". La comunicación exige todo un trabajo y es una dedicación, hay que seleccionar tanta cantidad que establecer un flujo de qué queremos que se sepa, cómo. Yo en este proceso de los últimos meses comencé a establecer una vías institucionales y a controlarlas un poquito mejor, cuando empezamos a establecer desde mi área que María José se iba y yo ir entrando desde antes, y me preparé, armé mis whatsapp institucionales para utilizar como canal. Esa es un poco la cosa, es buena sí, hay problemas sí, exige más si el equilibrio entre la cantidad de información y saturación que esta produce, y la buena comunicación y la seleccionas también es un problema; yo definiendo mucho el fortalecer canales y utilizarlos todo y sobre todo en establecer feedback también. Hay que entender qué entendió el otro, qué quise decir, si el mensaje no fue captado por varias personas bueno ver qué estoy haciendo mal o si no fui clara, bueno después están un montón de vías informales que viajan muchas noticias y que es muy importante tener en cuenta, pero bueno son todas cosas que se trabajan y son útiles.

N: Una pregunta ¿ustedes tienen algún manual para estructurar los mensajes? ¿Tienen alguna pauta?

C: Lo que es Comercial sí, hay un montón de pautas estrictas en este 360 de la comunicación y está muy controlada. A veces nos ha pasado que tomamos una persona nueva en Crédito y envía un mail masivo a los clientes y lo hizo desde Administración y de hecho la tuvieron que despedir. Hay una estrategia muy completa en esa área para la comunicación externa. Después bueno, como pasa en todos lados ahora, el área de Producto y Marketing están fomentado esa comunicación. Bueno, yo cuido a veces por ejemplo los reportes que recibo que dice "área de tal cosa" y no está la firma, todos los encabezados tienen foto de la persona que es medio pesado eso en los correos pero es una forma de vincular una comunicación. Después en los otros canales, hay una regulación del uso de whatsapp, cada tanto deberíamos controlar más, y yo controlo las fotos de las líneas telefónicas de la empresa. Son cosas que sí se regulan.

N: ¿Y eso para los clientes o entre las áreas también está regulado?

C: Entre las áreas la realidad y la práctica. Entre las áreas hay una normativa que la comunicación es en organigrama, es decir que si vos jefe o empleado de un área y necesitás si otra te aclare algo, el diálogo es jefe con jefe, debe ser así en la teoría; en la práctica no lo es y hay comunicaciones directa entre los empleados y arreglan el asunto, generalmente eso lleva a que en algún punto un jefe de área dice "tu empleado le está dando tareas al mío y me interrumpen", entonces ahí se vuelve para atrás; las tareas y las consultas son jefe con jefe. Pero bueno se hace "la vista gorda" porque también es operativo y dinámico esta consulta, pero a veces se excede y cuando se excede es problema. Eso en la teoría está divino, pero en la práctica a veces es más dinámico que ocurra esta cuestión de saltar al jefe; eso pasa.

N: Si nos tuvieras que contar potencialidades y debilidades de la empresa, ¿cuáles serían?

C: El potencial siempre es su capital humano, su enorme dinámica capacidad de cambio, su estabilidad financiera, el rubro, los diseños propios, las estrategias comerciales y de marca que ha sido innovadoras, y sin duda la trayectoria en la cantidad de clientes logrados y su nicho de mercado establecido. Esas son las principales potencialidades. Las debilidades de la empresa, sin duda la principal debilidad es que depende de una persona que es Gerardo, esa es sin duda su principal vulnerabilidad, dependencia de un directorio de una persona; otra de las vulnerabilidades tal vez sea edilia que es un poquito viejo, pero puede cambiarse y no es

importante. Sin duda la vulnerabilidad es el encuadre legal con respecto a las fluctuaciones de los permisos de importación, con lo cual grandes comercializadoras de la Argentina dependen de eso. Quizá haya vulnerabilidad en algún tipo de comunicación, como está centralizada la vía del dueño y él solamente le dice a la gente que hacer y no hay un directorio que las cosas se consensuen y se busquen comunicar, quizá también hay vulnerabilidad en una comunicación interna que podría mejorar; y nada más veo que por ahora salga.

N: Y como última pregunta, ¿dónde te gustaría que esté la empresa en dos o cinco años? ¿A dónde querrían llegar?

C: Yo quisiera que la empresa siga teniendo la carga que Gerardo le quiera destinar, y que si se decide un crecimiento que él no puede manejar busque apoyo, yo estoy más que satisfecha con lo que he hecho, se vende muy bien, tiene un crecimiento muy bueno y así estamos bien.

Anoten cualquier duda, avancen y yo me vuelvo a comunicar con ustedes para completar y enviarles "info".

N: Buenísimo todo, la verdad que muchas gracias por la información y predisposición.

Muchas gracias por el tiempo.

Entrevista Área Proyecto (Leticia Trossero)

L: Leticia; N: Nosotras

N: Bueno Leticia, nosotras somos estudiantes de comunicación social y estamos en el proceso de trabajo final y decidimos hacer un diagnóstico de la comunicación interna en SportCom.

L: Bien.

N: La entrevista va a girar en torno a eso, algunas cuestiones generales y otras más particulares para la comunicación interna. Te hacemos una pregunta, ¿está bien que nosotras grabemos la entrevista, es para una toma de notas nomas?

L: No, no hay problema.

N: Buenísimo. ¿Cuál es el trabajo que realizas y si tenés un área a cargo o si formas parte de algún área? ¿Y más o menos hace cuántos años estás en la organización?

L: Yo ingrese este año, el puesto es nuevo, ingrese en marzo de este año. Es un puesto de responsable de proyectos, yo lo reporto directamente a Gerardo con todos proyectos que él quiera llevar a cabo en la compañía. Son proyectos más vale con foco comercial, bueno la empresa es comercial, si bien proveemos y desarrollamos productos la fabricación como ustedes saben no la hace la empresa sino que la terceriza, entonces el foco de la empresa es el canal de distribución y la parte comercial. Entonces todos proyectos que él quiera llevar a cabo acá en Argentina o también en alguno de los otros países, yo lo acompaño con eso. Como para darte un ejemplo nosotros en estos momentos estamos desarrollando un proyecto de E-commerce, como la empresa es básicamente mayorista, recién ahora estamos empezando a vender a consumidor final y estamos en ese proyecto de desarrollar todo eso, la herramienta web para comprar, ver cómo hacemos la gestión de las redes, la logística, y todo lo que necesitemos relacionado al vínculo con consumidor final que es como una primera experiencia para la empresa. Por ahora sólo lo estamos haciendo con una sola de las marcas, que no es una marca propia que es "Dunlop" que es la primera marca que se empieza a distribuir, pero bueno la idea es también

migrarlo después de a poco a las otras marcas de la empresa. Entonces yo lo que hago es una coordinación entre todas las partes, si necesitamos una herramienta veo cómo la configuramos, cómo se integra con nuestro sistema contable, qué recursos necesitamos si alguien tiene que cargar los productos, necesitamos a alguien que nos haga la parte de "customer service" y para ir respondiendo todas las consultas que haya, necesitamos gestiones de comercial en cuanto a stock que vamos a designar para esto, y hay algún precio promocional, si necesitamos alguna promoción coordinar con Marketing que nos arme los banners que necesitamos, qué vamos a hacer en las redes sociales, si necesitamos coordinarlo con alguna agencia externa por ejemplo. Toda es coordinación es lo que hago, como para darte un ejemplo de un proyecto en el que estoy.

N: Bien, ¿entonces vos dependés directamente de Gerardo?

L: Yo dependo directamente de Gerardo, coordino todas las áreas que intervengan en el proyecto que sea, a veces son gerentes, a veces son responsables de temas, y es una especie de área por lo que te digo es un puesto nuevo, no es que existía el área de proyecto, sino que hoy estoy yo sola pero si estamos en una búsqueda de alguien que se va a incorporar para trabajar conmigo que me ayude con los proyectos cuando hay más carga operativa o demás, por ejemplo esto que te mencionaba recién de alguien que nos cargue los productos en la página. Bueno eso hoy lo está haciendo alguien, cualquiera que tenga un rato libre, pero estamos haciendo como un cuello de botella; ya necesitamos a alguien que nos cargue los productos, que haga algunos cruces, que nos configure cosas en la web, entonces estamos en una búsqueda de un recurso que haga eso que en un principio lo voy a tener a cargo yo.

N: Bien, durante toda esta situación de pandemia y aislamiento, ¿cuál fue tu manera de trabajar? ¿Cómo te comunicaste con la gente de la empresa?

L: Mirá lo mío fue muy particular porque yo entré con la pandemia, yo iniciaba el 16 de marzo, era mi primer día, yo venía de viaje de mi trabajo anterior, había estado en Panamá así que esa semana habíamos acordado que yo por dos semanas iba a hacer "home office" porque había estado en otro país; y justo en esa semana se determinó la pandemia, entonces es como que seguí trabajando desde mi casa siempre. Fue un poco particular porque arranqué con ellos como "home office" y trabajé siempre así sin conocer a nadie porque yo conocía solamente a Gerardo que me había entrevistado y algunas personas que me habían presentado cuando había hecho mi proceso de selección pero no alcancé a trabajar presencialmente en la empresa.

Pero la verdad es que no tuve inconvenientes, fue siempre por videollamada desde mi primer día, los primeros tres días tuve montón de videollamadas con toda la gente porque me iban presentando al equipo, a los jefes, a los referentes de tema, quien hacía cada cosa, me iban contando lo que hacían; me dieron acceso a los sistemas que yo necesitaba acceder, los primeros días sí mucha comunicación con Gerardo para que él me vaya orientando con lo que iba necesitando porque bueno yo me estaba capacitando sola por no poder ir a la empresa pero sí con muchísimo contacto con toda la gente. Mucho por videollamada, obviamente por teléfono, por whatsapp, por skype, por meet, por zoom, por todas las plataformas que ustedes se imaginen. Mi trabajo implica mucho eso, o sea yo estoy en comunicación constante con mucha gente porque coordino muchas áreas, o sea tengo la parte de análisis que hago yo sola pero hablo constantemente con todo el mundo, estoy en contacto con todas las áreas.

Eso siguió hasta el día de hoy porque cuando se empezaron a levantar algunas restricciones y nosotros empezamos a ir a la empresa, yo voy desde ese momento, hace unos tres meses pero voy una sola vez por semana, hago más que nada reuniones presenciales y el resto lo trabajo y sigo coordinando desde mi casa.

N: Y cuando terminás tus tareas o cuando terminas de coordinar todas las partes que incluye un proyecto, ¿a quién se lo comunicas y de qué manera se enteran de eso?

L: Bueno yo con Gerardo hablo bastante, hablamos por videollamada, intercambiamos muchos mails y hablamos por whatsapp, pero tenemos una herramienta que es Asana que es donde llevamos los proyectos entonces yo todos mis proyectos los tengo ahí, tengo las tareas tanto las que son mías como las que son de otra persona y están asignadas por un referente y con un plazo, y yo ahí voy poniendo los comentarios que correspondan, si hay que mover una fecha la muevo, si una tarea se finaliza la finalizo, y entonces bueno en un principio Gerardo se guiaba mucho por del Asana, iba mirando y haciéndome comentarios por ahí y después ya ahora lo sigue chequeando ya un poco menos porque ya nos acostumbramos quizá a reportarnos más por whatsapp, pero a veces entra y sabe que está todo en detalle si quiere ver algo. Pero por ahí el reporte más formal es por mail y Asana, y sino también mucho por teléfono o por whatsapp.

N: Bien, vos recién nos dijiste que coordinas las áreas, que estableces proyectos para las áreas, ¿a partir de qué determinas esos proyectos? ¿Cómo los estableces, cuál es el proceso de planificación?

L: No es que yo los establezco sino que es una necesidad que viene de la dirección donde me dicen por ejemplo "vamos a desarrollar el E-commerce, vamos a empezar por tal marca" entonces yo ahí empiezo a ver qué necesitamos para eso. Con qué herramienta lo vamos a hacer, me pongo a investigar qué necesito, cómo lo vamos a configurar, cuál va a ser la opción de envío que vamos a utilizar para configurarlo, cuál van a ser los medios de pago que vamos a necesitar también para configurarlos ahí, voy preguntando obviamente a los referentes, puedo ver cosas con Logística para preguntar sobre algo específico, trabajo muchísimo con el responsable de Sistemas porque todos los proyectos que tengo tienen mucho de sistemas y obviamente que por más que uno trabaje con una herramienta para que después cuando el cliente compra eso se vea reflejado en nuestro sistema lleva un desarrollo de sistema, una integración, entonces lo veo con Gastón que es el referente de sistemas para que él lo configure o para que nuestros proveedores lo vean, y vamos haciendo pruebas por ejemplo de compra hasta que el producto ingresa como tiene que ingresar. Obviamente yo relevo la necesidad con Gerardo en primer lugar y en base a lo que él me dice armo mi primera planificación y después una vez que vas arrancando con el proyecto te vas dando cuenta de otras cosas que van saltando y que vas necesitando, yo por ejemplo nunca había armado un proyecto de E-commerce entonces era empezar a aprender a medida que lo estábamos por lanzar y empezar a darte de las cosas que vas necesitando; siempre obviamente en comunicación con todas las áreas porque yo le preguntaba al gerente comercial qué necesitaba él, qué tenga la herramienta, y así sucesivamente. Hay veces que hay cosas que de entrada son de una manera pero después vienen otras necesidades, entonces yo voy viendo con las áreas las necesidades y hago mis planificaciones con ellas haciéndole un seguimiento de avances, es mucho de cada proyecto lo que puedes planificar de antemano y lo que te vaya

surgiendo después, obviamente hay mucha comunicación con las áreas y voy siguiendo las tareas que vos fijaste en un principio e ir viendo.

N: Y esas actividades como vos decis se conjuntan con el área que la necesita y con tus aportes.

L: Si, si por supuesto porque muchas veces vos puedes tener una bajada de línea más concreta donde a lo mejor la planificación es más fácil, por ejemplo a mí me tocó hacer seguimiento de un proyecto de sistemas que era el cambio de página web, estamos en proceso de cambio de página web entonces el responsable de sistemas presupuestaba por distintas funciones y herramientas donde él veía la viabilidad técnica de cada una y las iba evaluando y calificando para compararlas, y en un principio lo que tenía que hacer con ese proyecto era más que nada hacerle seguimiento a él y las tareas eran como hitos de decir cuándo vamos a tener la página de Argentina, cuándo la de Estados Unidos, cuándo la de Brasil y dentro de cada una cuándo va a estar habilitada la función catálogo, cuándo va a estar para cargar productos, cuándo podemos poner la fecha que ingresa la mercadería, cuándo podemos poner tal cosa, y cosas que hoy tenemos en la página entonces esa planificación inicial para mí era fácil porque no era algo que me tenía que sumar en un primer momento sino como organizar todos los hitos que necesitaban; en un principio esa era mi planificación. Ahora que ya estamos con el proveedor elegido y empezamos a trabajar en el proyecto en concreto, ahí ya sí yo empiezo a hacer mis aportes porque yo conozco bastante bien la nómina, los productos, entonces cuando vos los vas subiendo voy mirando la página y me meto y empiezo a configurar o le pido a sistemas los cambios que yo no puedo hacer o los filtros que necesitamos de cómo queremos mostrar la información, eso lo voy sugiriendo, obviamente después se lo muestro a Gerardo y le pregunto qué le parece. Pero es como te digo, una planificación inicial en base a lo que me bajan, después cuando ya me voy metiendo más en tema voy haciendo sugerencias y a dar mi aporte como vos decis siempre mostrado a la dirección o al área que corresponda para que me diga si así le sirve y si quiere alguna otra cosa.

N: Es decir que tu comunicación con Gerardo es como mucho más informal y directa.

L: Es bastante directa sí, yo con Gerardo hablo casi todos los días, puede haber un día que por algo no hablemos, no es que yo tengo establecido con él que vamos a hablar todos los lunes a las cuatro de la tarde, no, él por ejemplo hace un rato me mandó un mail haciéndome una consulta y le dije que justo tenía una reunión con ese tema y se sumó. Otras veces me manda un whatsapp y me dice cuándo tengo un tiempo para ver algún tema, hablamos en una hora y nos conectamos por meet. Lo que es más diario o más rápido por ahí es por whatsapp o mail y yo los jueves que voy a la empresa me reúno siempre con él y hacemos como un repaso de todos los temas y a mí me sirve para que él me de sus definiciones que si necesito antes le escribo en cualquier momento; pero por ahí los jueves hacemos un repaso un poco más de todos los temas que están dando vuelta, y aprovechamos también eso para pensar en los proyectos de cosas que tenemos en el horizonte pero capaz no están tan claras y aprovechamos esa reunión para darle un poquito más de forma.

N: ¿Formás parte de las reuniones de personal?

L: Yo participo de la reunión operativa en la de Brasil y Argentina que cada una se hace cada quince días con todos los gerentes.

N: ¿Y ahí estás desarrollando los proyectos para las otras áreas?

L: Sí, en esas reuniones donde están todos los gerentes y responsables, en una primera parte se ven los indicadores de la empresa, y después de los indicadores nosotros vemos el Asana donde yo tengo mis proyectos pero cada área tiene los propios entonces contamos el foco en el que vamos a estar trabajando los próximos quince días. Por ejemplo si yo estoy en E-commerce cuento qué es lo que vamos a hacer los próximos quince días; y así cada una de las áreas va contando los temas principales en los que va a estar trabajando a nivel proyecto las próximas dos semanas más allá de sus tareas obviamente del día a día que se comparte en esa reunión.

N: Buenísimo. ¿Y con el resto de las áreas cómo te comunicas? ¿Por qué canal?

L: Por todos los medios (se ríe). Yo como te decía tengo muchas videollamadas porque depende el tema, vos a veces necesitás una videollamada, a veces necesitás compartir pantalla, yo tuve esta mañana una videollamada con Estados Unidos porque la gente que nos hace la página web es de allá, yo la semana pasada estuve adaptando algunas cosas entonces lo veo con el chico de sistemas y me dice que hagamos una llamada con los chicos que nos hacen la página en Estados Unidos y necesitábamos compartir pantalla. Muchas veces con videollamadas programadas, a veces son reuniones que surgen; pero lo que es el día a día tengo mucho contacto por whatsapp que facilita bastante el tema del audio que por ahí a mí me cuesta hablar por teléfono porque yo estoy de videollamada en videollamada, entonces si me llama alguien por teléfono ahora por ejemplo no lo puedo atender, entonces como ya saben eso a veces me llaman igual pero sino me dejan un audio o un mensaje y cuando termino la reunión les contesto y si es necesario llamo y sino capaz que por un audio lo soluciono. Yo con la persona que más hablo además de Gerardo es Gastón de sistemas que nos mandamos muchos audios porque estamos en la misma situación, y hay veces que quiero hablar con el gerente de finanzas le mando un whatsapp, me llama y tratamos el tema, o bueno con el resto de la gente igual. Es depende el tema que yo esté trabajando, hay veces que tengo mucho vínculo con el área de Productos, otras veces con Comercial, otras veces con Finanzas, dependiendo el tema que esté tratando voy hablando con los integrantes.

N: Bien, al momento de lograr los indicadores o en tu caso de alcanzar un proyecto y de terminarlo, ¿cuál es la manera de que vos se lo cuentes a Gerardo? ¿También de esta manera informal y directa?

L: Esa manera más de directa y rápida son como más cuestiones de solucionar algo rápido. Por ahí si lo que es el avance del proyecto en sí lo puedo ver con él el jueves cuando voy a la reunión o si eso está bien planificado en Asana. Eso te permite ver bien en qué estado está, si está avanzado o si no, si la fecha no se pudo cumplir seguro hay un comentario mío; o yo puedo en el mismo Asana hacer una pregunta a la persona que lo tenía que hacer y la persona contesta ahí, compartimos archivos por ahí también. Entonces sí, es como que la parte formal, donde quedan formalizados los proyectos es en el Asana. Por ejemplo yo trabajé mucho tiempo con la chica que estaba en Brasil como gerente comercial que ahora justo salió, pero ya claro al estar en Brasil yo con ella hablaba mucho por whatsapp y por videollamada, pero teníamos mucho vínculo por el Asana; ella me iba cargando ahí los avances, yo le podía hacer una pregunta, ella me pasaba un archivo y Gerardo ingresa ahí y puede ver el seguimiento de los formatos. Eso sería lo formal de reporte o de evaluar el estado del proyecto.

N: Buenísimo, para vos desde tu punto de vista y de haber entrado en marzo, ¿cómo se está gestionando la comunicación interna de la empresa?

L: Bueno, hoy estamos en una etapa de transición creería porque bueno es como que la persona que estaba a cargo de Recursos Humanos que por ahí hacía mucha comunicación salga desde ahí, justo se acaba de desvincular de la empresa entonces estamos como por empezar a trabajar con una empresa externa que nos va a ayudar con la parte de Recursos Humanos y con mucho lo que es esto que vos decís de comunicación; estamos como en una etapa de transición. El principal canal de comunicación así interna, estoy hablando de comunicación a nivel general que llega a toda la empresa, generalmente venía hecha por esta persona desde la casilla de Recursos Humanos, informaba cuestiones importantes que tengan que ver con el personal en sí; lo que no quiere decir que alguna vez no pueda venir un mail de gerente de Finanzas informando algo como puede pasar, pero normalmente la comunicación interna es gestionada por Recursos Humanos.

N: Entonces los mails con informaciones importantes que toda la gente de la empresa lo tiene que conocer, ¿desde qué área o qué persona es la encargada ahora?

L: Eso sí te diría que, bueno María José era la persona que lo hacía, la casilla sigue estando y hoy bueno la puede gestionar Carolina, que también está con lo que es Recursos Humanos, si tiene que enviar algo va a salir por ahí por esa casilla; esto fue hace unos días por eso te digo que no es que pasó que haya venido una comunicación importante y que no llegó porque justo no hubo nada que comunicar, pero si me imagino que hasta que se aceite un poco esto de la consultora va a venir por Carolina usando esa misma casilla; más allá que nosotros, estoy hablando yo de comunicación formal que viene por ese canal, obviamente les decía que tenemos la reunión operativa cada quince días que ahí se baja información importante porque obviamente están Carolina y Gerardo, está el gerente de Finanzas que es casi Gerente General, entonces lo que haya que comunicar por ejemplo cuestiones que tuvieron que ver con la pandemia de organización y reorganización, todas esas cosas se hablan en la reunión operativa y después también cada área tiene dos reuniones por día con el equipo donde ahí también bajan la información que sea necesaria pero ya eso es más a nivel equipo y no a nivel integral. También a veces cada tanto hacemos un zoom o meet todos, que los solíamos hacer los viernes a las 17:30 nos conectábamos todos y ahí sí hay que comunicar algo importante también se puede comunicar. Carolina y Gerardo saben que cada área tiene su videollamada de fin de día y que si ellos necesitan comunicar algo que sea a nivel transversal, avisan para que hagamos una videollamada todos y aprovechar esa para comunicar.

N: Y siguiendo con esta idea, ¿creés que los canales actuales son los correctos y son efectivos para las comunicaciones?

L: Sí, yo creo que la empresa es una empresa de 40 personas, no es más que eso, entonces eso te permite por ahí que si vos llegás con una comunicación a través de un mail tenés más control que si fuesen mil personas y comunicás sólo a través de un mail, pero también vos lo podés reforzar con los jefes de área, si mandaste un mail importante que llegó a todo el mundo sabés que los jefes de área tienen reuniones todos los días con su equipo donde pueden preguntar si vieron la comunicación o reforzarla un poco desde ahí pero siempre con esa primera comunicación que nos llegue a todos desde una casilla formal, eso sí me parece que está bien. A lo que estoy

hablando es más comunicación formal que tenga que llegar a todos, sobre diferentes actividades que se necesiten comunicar, todo viene desde esa casilla y está bien, normalmente la gente responde ese mismo mail que lo recibió como también están los jefes de área que lo pueden reforzar.

Lo que sí yo veo como un punto a mejorar es la comunicación que no tenga que ver con eso sino que sea comunicación a veces interna entre áreas, a lo mejor el área de Comercial con el área de Comex, no veo la comunicación fluida que tienen que tener cuando son dos áreas muy relacionadas porque Comercial tiene que saber si hay un producto nuevo que va a estar llegando o se postergó alguna fecha, que si bien en la reunión operativa se hablan de estas cosas a veces a lo mejor esperar esos quince días es mucho y yo detecté a veces cuestiones que quizá Comercial no estaba enterado de cosas que tenía que haber estado enterado, por lo que se hubiese podido mejorar. Eso yo creo que va a mejorar ahora porque estamos haciendo como una reestructuración y se están incorporando personal nuevo que van a mejorar un poco esto, principalmente en el área de Productos que hasta hace poquito estaba a cargo de la gerente de Comercio Exterior entonces ella atendía todo lo que eran los proveedores y tenía a cargo Productos; ahí es donde yo veía que fallaba mucho porque quizá era mucho tener esta dos área una sola persona entonces ella estaba más enfocada en lo que era Comercio Exterior y faltaba un poco de fluidez en la comunicación de todo lo que tenía que ver con Productos. Ahora se incorporó una responsable de Productos y entonces ella sí es el como el nexo entre Comercio Exterior y Comercial, y es la encargada un poco de formalizar las comunicaciones, que en los mails estén copiados todos, de avisar rápido una cosa importante de algún área; es donde yo veía ahí que había algo para mejorar, creo que con esta incorporación se va a mejorar. A veces pasaban cosas como decirte, tenemos nombres de productos diferentes para los tres países, y por ejemplo me pasaba con la nómina de Brasil que no estaba muy clara, capaz que la gerente comercial de Brasil tenía como que todos estos eran los productos que se vendían pero en realidad capaz que Comercio Exterior que son los que compran esos productos no tenían exactamente la misma nómina, capaz ella vendía algo que en realidad no o al revés, se estaba vendiendo algo que acá no sabían que ella lo estaba considerando como nómina porque capaz que pasó que en alguna conversación de ella con Gerardo ella le sugiere incorporar un producto porque algún cliente lo quiere, él le dice que sí, pero con Comex nunca se entera entonces no lo agregan a su lista y así. Nada quizá grave, capaz que eran diferencias chicas pero a lo mejor en tres, cuatro personas las que tenían que estar en contacto para enterarse todos y eso no pasaba.

N: Para vos, ¿cuáles serían las creencias y valores de la organización hacia dentro de ella?

L: Bueno, hacia dentro, sí. Yo te diría mucho trabajo en equipo, es algo que la organización promueve y que está bien, te diría que es un valor importante. Tengo como más presentes los valores hacia fuera no. Hacia dentro te diría trabajo en equipo, si el tema de comunicación que creo que es, si bien es un punto a mejorar, creo que se está en ese proceso, como que la empresa lo valora tanto como te digo la incorporación donde yo veía esto ahora el área de Productos que ahora se está resolviendo y con esta nueva empresa que va a trabajar la parte de Recursos Humanos se que van a trabajar el tema comunicación, entonces si creo que son cosas importantes hacia dentro. Otra cosa que yo vi en el tiempo que estuve que por ahí me tocó participar en unas entrevistas que se buscaba a gente de afuera, y veo que se prioriza mucho la persona, eso me

pareció importante, si es una persona por ejemplo que tiene un trabajo en relación de dependencia en otro lado y encuentra trabajo, es como que eso se valora mucho, no es que se trata de traerla a la empresa a toda costa sino que se piensa en que este cambio no sea perjudicial para la persona, se es muy sincero con el candidato que está afuera más cuando es un puesto nuevo que por ahí la empresa tiene la teoría pero no la práctica y entonces es como que no sabe si después a la persona le va a gustar o va a dar resultado y demás, entonces es como que es muy sincero con la persona y se prioriza mucho esto de que estás en una buena situación en tu trabajo y no te quiero traer si no estás convencido porque puede pasar que te arrepientas. Es algo particular que tiene la empresa que por ahí en otras empresas no tanto, o sea, se hace el perfil, te hacen la propuesta y si vos querés no importa el riesgo tuyo no te va como lo esperabas; eso sí es algo que creo especial que tiene la empresa hacia dentro.

N: Bien, ¿vos conocés el Reglamento de normas de trabajo?

L: Sí.

N: ¿Y sabés el contenido?

L: Sí, a mí el Reglamento me lo enviaron cuando yo ingresé a la empresa; yo no tengo relación de dependencia con la empresa, soy como asesora externa digamos, pero si obviamente como trabajo con ellos y me tengo que sumar a esas normas, si lo leí al Reglamento, que bueno ahí te establece políticas como horarios de trabajo, las obligaciones, las sanciones, si hay algún conflicto con quién lo tenés que hablar, asistencias; tanto tus obligaciones como permisos están en ese Reglamento interno.

N: Bien, y para ir cerrando, ¿vos desde Proyecto, qué cambiarías, mejorarías o modificarías de acá a dos/cinco años más o menos?

L: Bueno, hay que ver Proyecto porque hoy no es que sea un área, hoy es más un puesto que un área y estoy yo sola y se va a incorporar una persona ahora en corto plazo. Habría que ver, para mí hoy digamos está bien así como está pensado, habría que ver qué crecimiento puede llegar a tomar el área porque habría que ver cuáles van a ser los desafíos de los próximos años, capaz se quieren sumar más proyectos y entonces ya si se necesita de un área o de más puestos; hoy por hoy yo creo que está bastante bien así, no le veo oportunidad de mejorar a corto plazo pero sí quizá a futuro si vienen proyectos grandes y demás; hoy en realidad la política que nosotros tenemos es trabajarlos internamente y por ahí si necesitamos ayuda porque no hay estructura en la empresa, acordate que yo trabajo con otras áreas, entonces a lo mejor hoy por darte un ejemplo la empresa hace actividades de Responsabilidad Social Empresarial pero no es que tiene un área de RSE entonces es como que le queremos dar cierto empuje a eso que hoy no tenemos recursos para eso, entonces ahí buscamos ayuda externa, entonces yo estoy en contacto con una persona experta en el tema que estamos como armando la propuesta de armar el área de RSE y cómo la vamos a llevar a cabo; y así está pasando con algunos otros temas que entonces ahí yo soy como el nexo con consultoras externas. Pero puede pasar que a futuro a lo mejor un proyecto amerite que necesites un equipo interno para un proyecto que lo tengas que crear y ahí eso va a depender del área de Proyecto o no. Por eso te digo, hoy me parece que está bien así, lo vamos manejando conmigo, yo por ejemplo dije necesito ayuda con las tareas que se van acumulando y hablé con Gerardo y ahí decidimos hacer la búsqueda de esta persona que va a ingresar.

N: Bien, y en relación a la comunicación interna, ya nos comentaste algo, pero alguna más que te parezca que sea necesaria.

L: No, yo como te digo la comunicación a nivel general está bien, por ahí si aceptaría un poco entre las áreas que trabajan relacionadas que por ahí no se enteran de algo porque faltó el nexo, nunca es por no querer decirle algo a alguien, es como que capaz que alguien comunicó a dos personas, no le comunicó a la tercera pero no por no querer, capaz que se olvidó en el momento y esa persona quedó descolgada o el área quedó descolgada; un poco más haría ese ajuste entre las áreas que trabajan en conjunto, que como les digo yo ya creo que con esta incorporación del área de Producto y más un planificador comercial que también es un puesto nuevo, creo que son dos puestos que están en contacto con todas las áreas y que van a aceptar un poco esto que hoy falta un poquito. Pero eso nada más, sino yo digamos no te se decir salvo las reuniones que yo participé de las de equipo pero que son ya reuniones de equipo y yo no estoy siempre para ver como es la comunicación, pero veo que la comunicación dentro de cada equipo fluye bien porque justamente tienen esas reuniones todos los días, capaz que a lo mejor el jefe comunica y la gente puede preguntar y plantear; yo participé de las de Finanzas en las que al final del día se preguntaban cosas entre ellos puntuales o necesitaban una definición del gerente y aprovechaban para preguntar ahí. Dentro de cada equipo está bastante bien la comunicación, la comunicación general a todos también, lo que falta un poco es interárea a veces pero creo que con estos dos puestos eso se va a resolver.

N: Te hacemos una última pregunta, ¿qué es para vos la comunicación? ¿Y qué potencialidades creés que tenga y algunas dificultades?

L: La empresa es una empresa que tiene potencial de crecimiento, es una empresa que hizo las cosas bien, que estuvo bien preparada para la pandemia, en donde los primeros meses estaba todo muy frenado porque obviamente nuestros clientes ninguno podía abrir, incluso nosotros también en los otros países; pero creo que fue una empresa que hizo las cosas bien como para estar preparada para afrontar una situación difícil como esta; creo que es una empresa que se adelanta, que bueno Gerardo está siempre pensando en el futuro de la empresa con las nuevas oportunidades comerciales, o en situaciones como esta de parar la pelota y decir qué hacemos si esto sigue así, para dónde vamos, en este sentido creo que la empresa cumple bien, está fuerte; y creo que como potencialidad va a seguir creciendo y lo va a lograr, que sabe cuáles son sus desafíos, que hoy estamos pensando en la tecnología que es un gran desafío, es una empresa que tiene muy buena tecnología, a lo mejor también por el rubro está preparada tecnológicamente y siempre apuesta a eso como a seguir invirtiendo en eso. Que los desafíos que se le presenten los van a poder afrontar, Gerardo es una persona que es muy bueno en pensar qué es lo que se necesita y en lograrlo, y tiene un equipo que le hace caso, que si quiere ir para un lado el equipo lo va acompañar por ese lado.

Y con respecto a lo que me preguntas de la comunicación, para mí la comunicación es bastante importante, como les daba el ejemplo de recién donde yo veía que lo mejor había un producto, les doy un ejemplo más puntual, capaz que se venció una licencia y eso lo manejaba el área de Comercio Exterior que en esa época tenía Productos a cargo; yo capaz que me enteraba de casualidad porque estaba armando un catálogo y veía que una determinada pelota me la sacaron del catálogo; entonces preguntaba qué pasó con esto si te lo olvidaste o se venció la licencia y

me dicen que se venció la licencia y no se va a renovar, le hablo al gerente comercial si sabía que se iba a renovar la licencia y me dice que no, tienen que saber del producto; entonces no es algo como que ocurre siempre pero quizá algunas veces sí y eran esas pequeñas fallas que yo veía que a veces estaba en copia en un mail y el que tenía que estar para saberlo no estaba y no sabía, esto falta de aceptar y que para mí es importante porque es una razón de ser de la empresa, si es una empresa comercial, el área Comercial tiene que estar enterada de todo lo que pasa: si hay un producto nuevo, si un producto se va a dejar de vender, si un producto pasa al "close out", si bien nosotros tecnológicamente a eso lo tenemos porque nuestra web lo va reflejando, puede ser que por una cuestión técnica a veces tarde en mostrarse eso en la web y el área de Comercial debería saberlo de todas maneras antes que lo refleje la web. De ese lado para mí es importante que todas las partes que intervengan en algo estén siempre comunicadas, la empresa está trabajando en eso, de hecho estamos teniendo herramientas como Asana para ir viendo el avance de las cosas, estamos trabajando también otros procesos o flujos a través del "Monday" que también es otra herramienta que viene un poco a solucionar esto que les cuento porque capaz que si bien va a estar la persona en Producto y el planificador comercial aceptando entre áreas, pero también va a haber una herramienta donde vos a lo mejor no te llegó ninguna comunicación pero entrás al "Monday" y ves todo lo que tenés que estar enterado; entonces estamos trabajando un poco eso, que todo esté cargado ahí entonces si alguien se olvidó de mandarte el mail o llamado telefónico, igual si vos entrás ves cuáles son los productos nuevos, cuáles se están desarrollando, cuáles están aprobados, cuáles se los mandaron al proveedor para que empiece a fabricar, qué producto nuevo entra y en qué país se va a vender; toda esa información que hoy a lo mejor no fluía tanto si esté en un lugar donde vos la puedas consultar, entonces para mí esto va a mejorar mucho las cosas. En ese sentido para mí la comunicación es super importante porque si no también pasas a veces que hay personas que están trabajando lo mismo sin saber y eso perjudica. Yo no diría que SportCom tiene una falla en el sentido que hay veces en empresas más grandes que la comunicación fluye y hay una mala intención, que alguien a veces no comunica u oculta información porque cree que le conviene; yo no veo que eso pase acá, veo que a veces es más una cuestión de la vorágine, capaz que Gerardo habla algo con Nuria y no se lo comunica a alguien más y esa persona no se entera pero no porque haya habido una mala intención sino porque capaz Nuria pensó que Gerardo ya se lo había comunicado a otra persona y no y entonces no se enteraron; nunca es con mala intención.

N: Como que hay un entrecruzamiento de datos.

L: Claro, sí. Es como que a veces te pasa que si vos ves planillas de distintas personas, la información no coincide. Vos capaz que querés saber cuál es el listado total de productos que hoy están en Argentina activos, cuáles están en englosados, cuáles son los nuevos lanzamientos que están por llegar, capaz que ves archivos de tres personas y no coinciden; no es que no coinciden al 100% pero seguro encontrás diferencias. Y esas diferencias pasan en que Gerardo habló con Nuria una cosa pero tal otra persona no se enteró, entonces no lo cambió en su archivo y así, entonces ahí es donde yo digo que en parte falta aceptar y lo que yo le venía diciendo mucho a la chica que entró ahora en Productos que es la que va a hacer que esto fluya, que siempre la información esté actualizada en los sistemas porque también muchas veces pasa que se maneja mucho Excel que vos lo armas prolijo pero son muchos productos, es algo muy vivo el catálogo,

entonces pero pasó algo o cambió algo y te olvidaste de borrarlo en Excel y chau quedó desactualizado; en cambio en el sistema siempre va a estar o tendría que estar la información "posta"; tratar de que si bien el Excel es una buena herramienta pero esa cosas como la nómina de los productos manejarla a nivel sistema y que esté el sistema con el cliente y lo que vemos nosotros. Eso es algo que se está tratando de corregir un poco porque nos pasó en Brasil.

Y está relacionado con comunicación, porque a lo mejor antes tenías que esperar a que te manden los archivos las distintas personas y cruzarlos y darte cuenta que no coincidían y empezar a preguntar una por una, hoy sí la idea es que tengamos un sistema de información que esté "okey" y no hace ni falta estar comunicándose. Sabemos que el sistema es la "posta" y si tengo alguna duda llamo al referente.

N: ¿Ese sistema está? ¿Lo tienen implementado?

L: Sí, nosotros tenemos nuestro sistema contable que es TANGO donde tenés toda la información ahí, el tema es que también hay cosas en TANGO que no estaban del todo bien y ya se estuvo trabajando en eso. El de Brasil es TOTUS, Lo que pasaba es que había más productos de los que correspondían, no se estaban utilizando, los productos estaban habilitados, entonces la idea es que el sistema refleje la realidad, en inhabilitar todo lo que no corresponde, ese trabajo lo estuvimos haciendo; el sistema sí ya estaba, lo que estuvimos haciendo fue ajustarlo para que muestre información útil que todos la podamos entender.

N: Bueno, ya estaría la entrevista. Muchas gracias por tu tiempo y tu predisposición.

L: Cualquier cosa o duda que les quede me avisan o preguntan.

N: Buenísimo, muchas gracias.

Entrevista Área Sistemas (Sergio Martínez)

N: Nosotras; S: Sergio

N: ¡Hola Sergio! ¿Cómo estás?

N: ¡Hola Sergio!

S: Hola, Muy bien.

N: Bueno, nosotras somos Florencia y Emilia alumnas y compañeras de la carrera en Comunicación Social, estamos en nuestro último tramo de la carrera preparando nuestro trabajo final. Decidimos realizar un diagnóstico de comunicación interna hacia el interior de SportCom, por eso nuestras preguntas e investigaciones van a estar dirigidas en esas temáticas. Queríamos conocer cuál es tu área de trabajo, cuáles son las actividades que vos realizas, si tenes un grupo de trabajo, cómo está compuesta, en qué espacios realizas tus tareas.

S: Bueno yo ingresé hace una o dos semanas, trabajo con Gastón que es el líder de esta área de sistemas, nosotros nos abocamos principalmente a ver cuál es el inconveniente que está teniendo el usuario o las personas, interpretar eso, enviárselo al proveedor para que ellos lo recepten y puedan resolver cualquier problema, tanto en sistemas como en facturación o todo lo que esté relacionado con sistemas.

N: Y en tu área ¿cuántos son Sergio?

S: Actualmente somos dos.

N: Perdón te corté, no se si nos querías comentar algo más.

S: Esto que nuestra área ahora es más amplia, como ahora tenemos que tener distanciamiento tenemos un poco más de espacio, antes parece ser que no, nuevamente porque hace poco que estoy. Yo lo que hago específicamente es eso, cualquier mail que llegue a la parte de “Ticket” analizo, si lo puedo resolver lo resuelvo y si no se lo derivo al proveedor. También hacemos mantenimiento a las Pc, si hay que comprar equipos nuevos se compran, se hace un listado, dependiendo que tipo de requerimiento necesite la empresa o un usuario en específico, eso va a la parte de cotización y ahí pasa al área administrativa que deciden si desean realizar la compra o no.

Nosotros nos encargamos de la parte de redes para que en ningún momento el usuario pierda la conectividad con internet, tanto conexiones de wifi como conexiones de red, toda la parte de periféricos también arreglamos. Todavía no nos abocamos a la parte de programación, me refiero a la publicación de la página de la empresa, de eso se encarga otro proveedor que es el que publica la página. Lo que si nosotros lo que hacemos es el “*Back end*”, es modificar cualquier cosa que haya. Por ejemplo, si hay un producto que no debe estar mas se lo desactiva, es preferible nunca eliminar un producto, porque puede traer aparejado que dentro de dos o tres años aparezca de nuevo el producto, se pueda modificar el precio, pero se mantiene el producto en sí.

N: Sergio ¿cómo fue tu proceso de inducción en la empresa? ¿Cómo llegaste, cómo te hicieron parte del equipo? ¿cómo te mostraron cada área?

S: Yo tuve una entrevista con la parte de Recursos humanos, se llama María José, ella me propuso venir acá para el área de sistemas me dijo cuales eran las tareas que iba a realizar. Tuve una entrevista con Gastón en la cual él me hizo preguntas técnicas, el también me preguntó qué es lo que yo había hecho en mis trabajos anteriores, tuvo referencia de mis trabajos anteriores, supo cuáles eran los sistemas que ellos utilizaban, me hicieron preguntas referidas a eso y luego de dos semanas me dijo María José que yo había ingresado y que tenía que venir un día. Me hicieron una inducción muy breve, principalmente por los protocolos que se manejan acá entonces tienen que ser muy cortos, me enseñaron más o menos como es la empresa, los depósitos, las diferentes áreas donde se manejan.

N: Y ¿ahí te comentaron los beneficios de los empleados? ¿te brindaron un reglamento interno?

S: Beneficios todavía no me han dicho (se ríe). Se los reglamentos internos que hay, digamos debería preguntarle a María José porque no he preguntado, principalmente porque cuando la tenga o cuando llegue el momento le preguntare, pero sí, la parte de las reglas, la vestimenta, cómo se tiene que venir, que indumentaria utilizar, cómo se tiene que tratar a las personas, eso sí, si me dieron.

N: Vos nos contabas recién que tu jefe es Gastón ¿es cierto?

S: Sí.

N: ¿Y él te delega las actividades para hacer o si hay algo para hacer dentro de tu área quién te las informa de qué manera te las comunica?

S: Mayormente es Gastón el que las comunica, él es quien me las dice, como todavía no conozco bien todas las áreas, ni a todas las personas, él me va diciendo donde me tengo que dirigir. Soy bastante desenvuelto, suelo resolver algunos inconvenientes que tenía como pendiente ya que

con mi experiencia en los sistemas anteriores me resulta fácil resolverlo y sino le pregunto a Gastón para saber a quién se lo tengo que derivar. Tengo ese plus o esa posibilidad que capaz otra persona no hubiera tenido, entonces Gastón hubiera tenido que hacer más hincapié en cómo resolver en diferentes sistemas. En cambio, como vengo trabajando con varios sistemas más o menos sé por dónde ir y cómo resolverlo.

N: ¿Gastón te dijo cómo te tenes que comunicar con las otras áreas si tenes algún problema, de qué manera, por cuál canal?

S: No, no me dijo. Si me avisó el área de Recursos Humanos sobre a quién me debo dirigir si es que voy a llegar tarde, si voy a faltar tal fecha, o por algún motivo con quién me debo comunicar, cuáles son los mails que debo enviar para que ellos sepan que ha pasado conmigo, por qué voy a faltar, o por qué estoy demorado, eso si me lo dijo Recursos Humanos.

N: ¿Y vos ahora estás trabajando de manera presencial? ¿Tu actividad no se puede hacer home office, desde tu casa?

S: Si, se puede realizar home office, pero como estoy hace menos de un mes prefieren que yo venga y resuelva desde acá cualquier problema y a su vez voy conociendo a la gente. Creo que relacionarse uno con la gente va sabiendo cuáles son los tiempos, las necesidades, las urgencias de cada uno y así se va resolviendo mucho más rápido entonces atacas las áreas que tienen más urgencia de manera más rápida, a algo que es más leve y puedes tomarte otro transcurso de tiempo y días.

N: Supongo que Gastón es quien representa al área dentro de las reuniones de manera quincenal ¿o vos podés estar presente?

S: No, no sabría decirte, quincenal no sabría decirte. Supongo que es él quien coordina y tiene las reuniones con los supervisores o con el área gerencial, él sí debe tener ese tipo de reuniones, no sé cada cuánto eso lo desconozco. Pero si supongo que Gastón debe tener reuniones indicando: cuáles son las actividades, cuáles son los objetivos, las metas de a donde hay que llegar.

N: Claro, a lo mejor no se si ya tuvo alguna como para decirte de qué han hablado, que se necesita o qué conclusión se ha sacado de alguna de esas reuniones.

S: Todavía no me han metido en algún proyecto en sí, porque hace poco que estoy, pero seguramente como todo proyecto tiene un tiempo de prueba hay que ver lo que se tiene que modificar y lo que no.

Actualmente están con un proyecto de implementación de una página, están metidos en eso. Se que con el transcurso del tiempo voy a ingresar ahí para saber cómo es el mecanismo. Pero por ahora no.

N: Claro, solamente te comunicas con él de una manera más informal para realizar tus tareas

S: Si, así es.

N: No sé por qué canal.

S: generalmente lo hacemos por “Ticket” para que quede todo registrado en qué tarea, cuánto tiempo demoró, si lo puedo hacer de forma rápida o no, que es lo que puede generar más problemas o no.

N: Sergio ¿Qué sería ticket?

S: Ticket es un registro por medio de un mail o una llamada telefónica, te llaman, vos lo puedes recepcionar o escribir manualmente y eso te queda como un registro de la actividad que tenes que realizar. El ticket puede estar en varios estados: abierto, pendiente, derivado, finalizado, reabierto y cada uno de esos ítems tiene tiempos para que vos los puedas resolver de una forma más rápida.

N: ¿Sería como una agenda virtual?

S: No, es como a ver... como un tiempo, por ejemplo yo tengo un cambio de teclado, se que el cambio de teclado es algo básico y fácil, entonces mi tiempo de resolución no va a ser de dos horas sino que lo puedo hacer en el transcurso de dos o tres días. En cambio, si me llaman de la parte de gerencia que y me dicen que se le quemó el equipo o que no les funciona la pantalla, ahí mis tiempos son más acotados y debo darles una respuesta rápida para resolverlo porque es una persona de un alto rango, tiene “SLA” que son los niveles de resolución que se tienen para que vos lo resuelvas de una manera más rápida y si no lo puedo resolver tengo que buscar una alternativa para que esa persona lo tenga y pueda seguir trabajando.

N: Y en estas dos semanas que has realizado tus actividades dentro de la empresa ¿con qué área tuviste más relación y comunicación y de qué manera se dio?

S: Con quien más estuve fue con el área de administración porque estamos todos arriba, mayormente el área de administración es la que necesita más resolución de incidentes por el tema de la facturación, cuenta corriente, facturas electrónicas. También tenemos la parte de ventas, pero mayormente me estoy relacionando más con el área de administración. Después está el área de depósito que también es un sector crítico, si o si necesitas despachar lo que vendes, así que eso también tiene que estar funcionando bien, ellos tienen tope de producción, tienen premios por cada producto que se envía sin ningún problema, ahí también hay que darle una respuesta rápida al usuario. Hablo más por el usuario porque en la parte de sistemas nosotros brindamos un servicio en el cual tenemos que responder rápido para nuestro usuario que son las demás áreas ellas necesitan que nosotros resolvamos de una manera más eficiente, más rápida, por lo cual nosotros también precisamos de las herramientas necesarias para poder resolver.

N: Nos podrías comentas, sobre todo durante este proceso de aislamiento social, todas las modificaciones que trajo la pandemia, ¿cuáles son las medidas que están tomando ustedes?, ¿cuáles son las medidas sanitarias como dentro de la comunicación? Recién nos informaste sobre el uso del sistema “Tickets” y bueno si has tenido reuniones virtuales o de qué modo.

S: Si las reuniones mayormente las he tenido de manera virtual sobre todo con Gastón. Él se encuentra en su casa, entonces cuando necesito hablar con él lo hago vía chat, si necesitamos hacer una mini reunión lo hacemos de manera remota, por ahora podemos resolver situaciones de manera remota, por ejemplo, si hoy día tengo que resolver algunos equipos para la entrega tengo que estar de manera presencial.

Sobre las medidas de seguridad, acá te dan barbijos, guantes, alcohol en gel, alcohol diluido, todos los días se limpia, hay una persona que viene y limpia todas las mañanas creo que hasta la una o dos de la tarde, se controla mucho. A su vez, se ha separado los operarios en dos grupos, un grupo viene tales días y el otro grupo viene otros días.

N: ¿ Y vos qué días vas a la empresa, en tu espacio de trabajo estás vos solo o estás acompañado de Gastón cómo es la metodología?

S: La semana pasada estaba Gastón conmigo, esta semana comienzo solo, yo vengo martes, miércoles y viernes, de acuerdo con lo que tengo entendido vamos a ir intercalando jueves y viernes. Pero bueno, yo vengo tres días, Gastón viene dos días, hay una parte de la gente de administración que viene algunos días su trabajo lo hacen desde home office. Pero por lo menos vienen a las oficinas por lo menos uno o dos días para hacer su trabajo.

N: Bien, y todas esas medidas que nos acabas de contar ¿la organización se encargó de comunicártelas de alguna manera o te fuiste enterando de ellas a medida que ibas trabajando dentro de la organización?

S: Esto lo pactamos con Agustín, perdón con Gastón. Pero hay una persona responsable que define los horarios de cada uno, se llama Agustín representa toda la parte de sanidad, de los controles, la distancia, cuando hay que usar barbijos o guantes, él se encarga de toda esa parte.

N: ¿Te llegó algún mail o algo para informarte eso para que quedara plasmado? ¿O de qué manera te lo comunicó Agustín?

S: Agustín envía mails los días lunes, esta semana no lo envió (sonríe), no sé qué le pasó, seguramente por otros temas, pero ya habíamos pactado con Gastón. Eso lo hacemos por chat el me dijo los días que tenía que venir y lo definimos ahí. Esto también está comunicado a Agustín para que él sepa que días vengo yo y se lo comunique a las diferentes áreas para que sepan que siempre hay una persona de sistemas atendiendo en la empresa.

N: Y además de la relación con Gastón, ¿tuviste la posibilidad de tener alguna reunión, o si tuviste algún inconveniente de poder hablar con cargos superiores a Gastón?

S: Si, la semana pasada tuve una reunión, pero fue rápido, fue unos diez minutos informandome unos detalles específicos de contrato. Pero sí, he tenido una reunión con los altos mandos, si he tratado con los dueños de la empresa también, pero como una reunión todavía no.

N: Y por ejemplo, cuando vos terminas de realizar una actividad, ¿de qué manera se evalúa? ¿qué parámetros se tienen en cuenta?

S: Todo eso, los parámetros, cómo me evalúan, cuál es el tiempo de resolución, se hace por medio de la gestión de “Tickets”, de ahí sacas los parámetros, los tiempos, si contestaste rápido o no un incidente que estaba impactado en el Ticket. Hay algunas veces que a nosotros nos llaman y si es algo fácil nosotros podemos, pero hay instancias en que hay accesos que tienen que ser avisados y normalizados, eso tiene que ser por un Ticket o mail bien formal para que nosotros tengamos una validación o que alguien está solicitando eso y no darle a cualquiera los accesos a alguna parte del sistema o de la página.

N: Si vos tuvieras que contarnos cuál es el grado de responsabilidad que vos sentís que tiene tu puesto de trabajo y tu área ¿qué nos podrías contar sobre eso? Es decir ¿cuál es el grado de responsabilidad o importancia que vos sentís que tiene tu trabajo?

S: La importancia es alta porque con el tema de las comunicaciones por internet, ya que es una empresa que está en otra parte, la comunicación tiene permitir diversas posibilidades de comunicación tanto por teléfono, como por mail, WhatsApp, video llamada. El usuario debe tener todas las posibilidades de comunicación con la otra parte. Lo importante para la empresa es vender, si la empresa no publica sus cosas o no recibe la información de que alguien ha recibido

una venta o algo, es importante para nosotros porque eso necesita ser plasmado en eso. Nuestra área es importante porque nosotros definimos también los roles de cada una de las personas, tanto de Comercio, Administración, Comercio Exterior, telemarketing. Pero después si hay que vender se vende sin sistemas y se vende.

N: Y con respecto a eso ¿Qué definición nos darías de que es para vos la comunicación?

S: La comunicación es muy importante, para nosotros es muy importante saber o interpretar bien lo que el usuario o el cliente necesita para nosotros poder resolverlo. Somos un área que brinda servicios, entonces tenemos que interpretar bien qué es lo que es lo que nos preguntan, hacia dónde va referido el problema, si hay solución, buscar diferentes maneras de darle una solución y si desde ellas no hemos logrado dar una solución se lo debemos pasar al proveedor y si el proveedor no encuentra una solución debemos decirle de una manera más amplia y concisa posible que hasta acá se llegó y que es hasta donde nosotros podemos resolverlo. Quedará pendiente ese incidente o ese ticket para que en algún momento el proveedor lo resuelva desde su usuario, pero no sabemos porque ellos ya manejan sus tiempos.

N: Y en este tiempo que has estado vos en la empresa ¿cómo ves que se desarrolla y gestiona la comunicación interna? ¿Tuviste algún inconveniente?

S: Eh no, mira por ahora no. Yo creo que se está manejando bien, se informa tanto vía mail, por otras redes o vía Whatsapp o por un mensaje. (no se entendió que dijo) Por ejemplo, como hoy día que se había olvidado que días voy a estar o no, porque él también tiene otras tareas, pero siempre se informa. Creo que también un mail de comunicación masivo, de lo cual ahí se informa vía mail a toda la empresa.

N: ¿Eso existe actualmente o no? ¿no te entendí bien?

S: Sí, sí, existe un mail, un grupo de mails que se envían donde informa si hay un empleado nuevo, cuáles son los horarios que tiene cual o tal persona. Ese mail lo distribuye a las diferentes casillas de correo y esa información le llega.

N: Y de qué manera te parece a vos, según lo que has podido percibir, de cómo la empresa se entiende, se auto percibe, cuáles son los valores, las creencias de la empresa, los objetivos que tiene, hacia donde quieren llegar. ¿qué has podido deducir vos en este tiempo?

S: Lo que veo es que la empresa ha crecido mucho de acuerdo con lo que me han comentado. Veo que se ha expandido mucho también, veo que tiene lugares en Brasil, en Estados Unidos, eso es bueno porque también me hace crecer a mí, ¿en qué sentido crecer? En que debo saber comunicarme con la otra persona de otro país para poder entablar una comunicación y entender bien cuál es el problema y la posible solución, el trato también con Estados Unidos, yo creo que se está expandiendo, me gustó mucho cuando me presentaron la empresa. Al ser pocos días uno también se siente entusiasmado entonces le pones mucha energía a esto. Yo creo que va hacia ese camino y que va a ser más grande. No se si conteste bien la pregunta o no (se ríe).

N: Si (risas) me podrías decir cuáles son los valores, que palabras o ideas te parece a vos que la caracterizan, que vos digas ¡esto es Sport Com!

S: Ehh que buena pregunta (risas) bueno innovación, emprendimientos y objetivos claros hacia dónde quieren llegar, es lo poco que puedo decirte.

N: Está bárbaro, está re bien.

N: ¿Cómo te has sentido? ¿Cómo sentís que te han recibido en este tiempo?

S: Eh no, me han tratado excelente, muy bien, son personas muy agradables, siempre intentan ayudarte. Yo con respecto a la comunicación he necesitado ayuda y me han ayudado, le han puesto ganas (se ríe). Cuando uno no tiene a sus pares que lo puedan ayudar y tiene a otra persona que lo ayuda, es muy gratificante y a uno lo motiva ayudar a otra persona, a dar respuestas rápidas, por lo menos en el área donde siempre he estado me han ayudado y he ayudado, creo que es recíproco el tema de la ayuda, porque uno nunca sabe todo y puedes estar bloqueado pero la otra persona si te dice “tenes que hacerlo de esta forma porque es mucho más fácil” y aunque uno lo sabía, está bloqueado, pasa muchas veces.

N: Si, me imagino. ¿Y cuáles son tus intereses? ¿Qué buscas dentro de la organización? ¿qué pretendes alcanzar? ¿cuáles son tus metas de manera personal?

S: Mis metas personales son seguir acá, me gusta estar en una empresa donde me siento cómodo a su vez seguir incrementando mis conocimientos, saber resolver de forma más eficiente. Doy gracias a la otra empresa de donde vine por tener conocimientos, eso también ayudó a que acá me pudieran elegir, tener una buena referencia es bueno. A eso aspiro a que si en algún momento veo que tengo que seguir mi camino pueda haber cumplido, haber hecho las cosas bien, haber alcanzado mi techo. Porque en algunos trabajos algunos llegan hasta cierto lugar y si encima no se capacitan o no buscan alternativas se quedan ahí. Yo siempre intento capacitarme, intento innovar y cuando veo que me estoy quedando en un cierto escaló, trato de hacer cursos para darle alternativas a la empresa. Y si no, bueno ya es momento de buscar otro camino donde yo creo que tengo la posibilidad y el conocimiento para estar.

N: Y con todo el desarrollo tecnológico y con esto que nos comentas vos sobre la necesidad de capacitarnos ¿cómo te parece que podría ser tu área dentro de dos años, qué cambios pensás que se pueden llegar a generar? ¿qué modificarías y qué se podría dejar dentro de tu área?

S: Creo que en la parte de sistemas se puede agrandar más, algunas cosas que actualmente realiza el proveedor uno las puede resolver, porque a veces los tiempos de los proveedores no son los mismos tiempos que los de uno, entonces uno trata de resolverlo rápido, teniendo los conocimientos y sabiendo donde está cada cosa uno los resuelve. Creo que va a ser más grande y al ser esta una empresa grande, el sistema debe expandirse, porque va a haber más máquinas, más insumos, mayor personal por eso se necesita.

Dentro de dos años sobre la empresa creo que va a crecer y mucho, va a necesitar más equipamientos como: notebooks, Pc's, impresoras, diferentes nuevos sistemas que se puedan implementar, creo que se va a ampliar y mucho. Con esto de la pandemia creo que se ha intentado renovar, creo que todas las empresas han intentado renovarse y han empezado a actualizar toda la parte de sistemas, bases de datos, servidores, porque uno necesita que todo lo que se vende y se expone al cliente sea de manera rápida y ande correctamente.

N: ¿Entonces a vos te parece que se necesita un desarrollo más tecnológico o un aumento en los recursos, en las maquinarias y un sistema que permita interrelacionar las áreas, que permita que estén más conectadas?

S: Bueno sistemas siempre se relaciona con todas las áreas, es la parte más importante que tiene sistemas siempre está en la parte de: depósitos, administración, comercio. La gente de sistemas siempre tiene que saber todo o por lo menos parte de cada área para dar resolución. Yo lo que digo con respecto a la empresa “SportCom” creo que más adelante van a necesitar aumentar los

insumos, por ahora con la pandemia algunas personas que venían ahora no vienen y trabajan desde su casa, por lo que solamente necesitan acceder de manera remota a su puesto o a un entorno desde el cual realizan su trabajo. Pero después cuando tenga que venir más cantidad de gente, va a haber mayor cantidad de puestos, y se va a necesitar más gente.

N: ¿Cómo te has sentido Sergio, te has sentido bien?

S: Sí bastante bien, para ayudarles y que sepan más o menos se maneja el área de sistemas en relación a las demás. Cada una maneja tal o cual parte y sistema siempre maneja la mayoría de las cosas, controla casi todo.

N: Claro, tienen quizás los datos

S: Si, sabes cuando un sistema no funciona porque no vendió, o cuando una cuenta corriente no realizó bien el traspaso, la transferencia, o que un vendedor no pudo cargar un usuario al estar en toda la parte de todas las áreas, o que en el depósito no se pudo cargar un artículo.

N: Claro, ustedes tienen control del sistema Tango que por ahí otras áreas nos contaban del Asana.

S: Si, ah no. Tango es el sistema de facturación, maneja toda la parte de depósitos, facturas, marketing, comercio exterior, ese es el sistema principal y más grande. Asana es como un Monday, ¿conocen?

N: Si

S: Vas cargando qué actividades haces, está programado. Asana es lo único que te ayuda es facilitarte cuales son tus tiempos para realizar algún trabajo. El sistema en si es Tango que se relaciona tanto con prestación que es donde se publican todos los artículos, el Tango lo que hace es que llega el artículo a la empresa, se carga en el sistema y por medio de un programa es tomar todos esos datos y los publica en la web, para que las personas puedan comprar. Entonces, si hay un producto que llega hoy día se despacha en la parte de depósitos y cuando se lo carga, la parte de marketing puede hacer promociones o determinar qué costo o precio es el que corresponde y se lo publica.

N: ¿ Y si ese sistema tiene algún desperfecto ustedes se encargan de resolverlo?

S: Si, nosotros necesitamos saber dónde está el error, cuál ha sido el error. Tenemos errores muy puntuales que son muy fáciles de resolver o tenemos errores en los cuales puede dañarse una base de datos en la cual si necesitamos asesoramiento del proveedor, porque ellos son los que manejan esa parte de las bases de datos, ellos tienen las contraseñas de la base de datos, entonces saben cuales son las tablas que están produciendo el error. Por eso siempre la gente de sistemas tiene el proveedor porque tienes alguien que te pueda ayudar, no te dejan solo, tienes otra persona que te pueda ayudar con el sistema que te de una mano diciendo “se resuelve de esta forma” o si es muy grave el error te dicen “necesitamos que por tanto tiempo no usen el sistema”. Mayormente cuando hay errores graves tardan entre cinco y seis horas. Esto es experiencia mía personal, no acá, nuevamente son muy pocos días los que he estado así que por ahora estoy aprendiendo lo que hace Tango o lo que hace cada área.

N: Pero, por ejemplo, no te han contado cómo es la metodología de otra área ¿o sí?

S: Ehh no (se ríe). Me han dicho: “bueno ellos son de comercio exterior y se encargan de la venta al extranjero, la parte del depósito reciben, llenan, cargan, de acá se distribuyen”. Pero de manera más específica cómo hacen, cómo se van cargando cada parte, cuál es el movimiento que

hace cada usuario o cada operario no, pero lo he sacado en estos días. Se cómo se mueven, no es tan difícil tampoco.

N: ¡Genial! Bueno muchísimas gracias por tu predisposición Sergio.

S: No, no hay drama. Perdón si se me cayó la camarita.

N: No hay problema.

S: Así que bueno, cualquier cosa que necesiten, si necesitan hacer otra videollamada me avisan . Seguramente después van a hablar con Gastón y él les contará qué actividades hace.

N: Muchas gracias por tu tiempo Sergio.

S: De nada.

E: Gracias, hasta luego.

N: Hasta luego.

S: Hasta luego, chau, chau.

Entrevista Área Compras (Agustín Ramos)

N: Nosotras; A: Agustín

N: Hola Agustín, ¿cómo estás?

A: Hola chicas, todo bien. Cuéntenme de qué va tratar la entrevista.

N: Bueno, nosotras somos compañeras de la carrera de Comunicación Social, estamos en el último tramo y nos falta el Trabajo Final nomás. Elegimos a SportCom para hacer este trabajo en torno a un diagnóstico de comunicación interna, por ahí la entrevista va guiada a eso.

Para ir arrancando, nos contarías cuál es tu área de trabajo y cómo está compuesta, dónde está ubicada.

A: Yo soy responsable del área de Compras de insumos no productivos, y también tengo el rol de Intendencia dentro de la empresa, todo lo que es cuestión de mantenimiento de infraestructura y la parte de seguridad, de los controles, las cosas a mejorar, la vigilancia, toda la parte de verificación de incendios, todo lo que repercute a la cuestión de seguridad. En el área estoy a cargo yo, tengo a una persona a cargo que ejecuta las actividades, y después el resto apoyado en el tema de proveedores del área, de electricidad, plomería, técnicos en tema de cámaras, alarmas, de eso se van haciendo los monitoreos y los controles mensuales para que el sistema esté funcionando correcto.

Eso es más la parte relacionado a lo que es la Intendencia de la empresa, y el área de Compras no productiva que son todos los insumos que se requieren en la empresa a comprar sin ser los productos que se venden. Ustedes como bien saben, tenemos insumos deportivos, esa parte se maneja la parte de Comercio Exterior y el resto de Compras, eso como un pantallazo del área.

N: Es decir, vos trabajas con Nuria.

A: No, Nuria hace toda la compra productiva, todos los insumos que se comercializan.

N: Claro, nos había quedado esa duda. Dentro de esta área, ¿cuántas personas a cargo tenés?

A: Personas a cargo dentro de la empresa es una sola, a partir de ahí son, depende el requerimiento, un equipo de proveedores tercerizados con apoyo en informática, lo que es mucho más cuestiones de mantenimiento edilicio. Se acaba de retirar el electricista que estaba haciendo unas mejoras, gente que hace poquito se hicieron renovaciones en la parte de los techos, se

aprovechó por un lado mejorar y por otro lado bajar el consumo eléctrico por medio de reemplazar paneles de chapa por paneles de policarbonato blanco que permite más ingreso de luz natural, prácticamente no es necesario prender las luces la mayoría de las veces en una planta de siete horas laborales pero también reduce la cuestión ecológica.

N: ¿Tenés un espacio físico particular?

A: Exactamente, ahora justamente estamos estrenándolo en la planta baja de la empresa, está contiguo a la recepción de la entrada por el hecho que el área mía está en mucho movimiento lo que es la parte de mantenimiento y recepción de proveedores, entonces es una oficina previo al ingreso a la parte Comercial y resto donde está las áreas de Administración y Comercio Exterior. Pero está dentro de la empresa.

N: Durante este momento de pandemia y aislamiento, tanto en la parte de Intendencia como la de Compras, ¿cómo han realizado el trabajo? ¿Cómo ha sido la comunicación entre ustedes?

A: Esto, todo lo que es ahí nos basamos en el tema de correo electrónico y con los grupos de whatsapp institucionales que tenemos en la empresa para las comunicaciones más directas, todo para el tema de las normativas y el tema del trabajo de la persona que van realizando las tareas físicamente, porque hay gente que está trabajando desde forma remota, algunos están viniendo días saltados, entonces todos esos protocolos a seguir por el tema de la cuestión de higiene por el tema del virus que también lo estoy llevando a cabo yo, eso se basa todo principalmente por correo electrónico apoyado por whatsapp para que tengan algún que otro video de cómo son los ingresos; más que todo las personas que después de dos, tres, cuatro meses vienen un día a la semana. Por ejemplo ahora nosotros, esta semana y la próxima, por cuestiones de precaución como se han aumentado tantos casos en Córdoba, hemos vuelto un poquito nosotros hacia atrás, reducir la cantidad de gente que ingresa y ver quiénes realmente es necesario que esté acá en la empresa. Digamos el que pueda realizar sus tareas de forma remota, hoy en día estamos focalizando más en eso.

N: ¿Y vos tus actividades las podrías hacer de forma remota?

A: Claro, las tareas mías, hay una muy buena parte que sí las podría hacer remota, es más hay dos días a la semana que me retiro antes, hago media jornada presencial media jornada en casa, pero el tema que al tener mucho trato con los proveedores en cuestiones de mantenimiento. A ver lo separo en dos partes, la parte de Compras sí tranquilamente la puedo hacer exclusivamente desde mi casa, ya sea con meet o algo, no es tan necesario que esté; el tema está más en la parte de Intendencia que ahí sí ya es como que tener que estar explicando e indicándole, haciendo las verificaciones y el control de las distintas actividades. Es más un 80% presencial si le tenés que poner un porcentaje y el resto podría efectuarlo de forma remota.

N: Claro, ¿y tus actividades, ya sea tanto para Compras como para la Intendencia, cómo las planificas? ¿De qué manera te organizas para realizarlas?

A: Eso van por vías, por ejemplo hago los controles de las distintas facturas que van llegando de las compras no productivas, ahí lo que yo hago es verificación de facturas que son orden de compras, que quedan plasmados los pagos, eso mucho lo voy haciendo los días jueves o viernes para poder entregarlos para que la gente de pago lo haga, el día de control de factura más que todo de transporte los hago los días lunes; y el resto es prácticamente dividido las horas del día en tres partes: lo que es cuestiones de averiguaciones de compras de nuevos productos y

proveedores, la parte de coordinación de mantenimiento, y después la parte más administrativa de las dos áreas, eso le voy destinando lapsos de tres horas prácticamente a cada tarea.

N: Pero no tenés un superior que dice qué actividad tenés que hacer sino dependes de vos mismo.

A: Depende de mí puntualmente la organización, el punto está en los requerimientos que llegan y con qué urgencia llegan. Hay momentos que se sobrecarga más lo que es cuestión de mantenimiento por ejemplo lo que les decía hace un rato que hace poquito que me he mudado a esta oficina que antes era un vestuario y se transformó todo, entonces llevó tiempo de coordinación con el arquitecto, con los albañiles, por buscar los accesorios para acondicionarlo, los requisitos para hacer la instalación eléctrica, entonces eso sí me quitó más tiempo llevar a cabo esto que lo que venía habitualmente. Este año no, pero lo que se hacía el año pasado eventos por ejemplo en febrero se hizo el torneo de tenis de "ATP" en el Kempes entonces había que armar la carpa para exposición de producto, bueno coordinar con quién te hace instalación de luces, la imagen, el diseño de los exhibidores; entonces va a depender un poco qué actividad tenemos que hacer en ese mes o si tenemos algo más grande, a la par se está haciendo la habilitación municipal, el día viernes se terminó la renovación de seguros que por ahí te lleva un poco más de tiempo, eso lo hago una vez al año, lleva sus controles cuatrimestrales por el tema de las evaluaciones; es muy dinámico no me puedo fijar en decir los lunes hago esto, los martes tal otra porque va a depender de los requerimientos que me llegan y con qué urgencia llegan.

N: ¿Y esos requerimientos quién los determina?

A: Es propiamente de la empresa, el área de Logística, la parte de Administración, la parte de Marketing, la parte Comercial; si bien ellos tendrán sus propias urgencias, por un lado mío es ver qué tan prioritario es una cosa sobre la otra. Lo de los seguros tenemos fecha tope porque se venció el seguro y tenés que tener hablado y cerrado el tema para tal fecha, no es lo mismo que si es el tema de los viajes de la gente de Comercial que este año no pasó pero si te lleva tiempo. Pero no es que, vienen requerimientos de distintas áreas, puntualmente por ahí Logística el tema que tienen muchos de insumos propios que ya es algo coordinado, sabes un promedio de cuánta mercadería se usa para embalaje y demás, surge ahora el tema del E-commerce entonces hay que buscar nuevo "packaging" para el tema de embalaje de producto que antes no lo hacíamos y volver a buscar tipo de proveedores, innovación, modificaciones, es muy dinámico y no lo puedes estructurar siempre igual; por ahí pasan estos meses de Comercial por el tema de los eventos se trabajaba mucho con el tema de imagen, de video, si bien después propiamente la persona de Marketing a cargo va a cerrar la idea de video, sí la tengo que ir buscando yo y coordinando yo para poder contratarlo.

N: Entonces estás en bastante relación o interrelación con las diversas áreas por los requerimientos que vayan teniendo.

A: Con todas las áreas, exactamente. Y depende la época, unos más que otros; pero en general con todas las áreas porque hacete la idea de que la empresa tiene que entregar un producto y tiene que tener las cajas con los embalajes y los insumos para poder despachar. Si hay mercadería que se compró, una vez que se recibió hacer un control del tema de la facturación que hago yo o servicio más que todo al transporte, validar que todo lo que Logística despachó esté bien cobrado que por ahí se controla por carga, por kilo, por bulto, estadias en la zona de

importación, entonces validar todo eso para que el área de Pagos cargue toda la información para hacer el circuito de pago. Es con todos, desde la guardia, que está cargo de mí de darle la directiva a ellos, personal de limpieza sobre la modificación de personas de darle más dedicación a estos escritorios, la parte de Logística con los insumos, el tema de los controles de factura y servicios, apoyo también a la parte de Recursos Humanos que cuando quieren hacer una gestión o algo como por ejemplo a fin de año se hizo como un bolsón de alimentos digamos, entonces armarle lo mejor que se pueda conseguir con la mayor cantidad de productos para la gente o ahora haciendo meriendas para que los chicos tengan colaciones para el break y tomar café, tener esos insumos. La verdad que no me falta contacto con nadie, por ahí el segmento de la gente de Marketing que se puede ver con Producto y Comercial pero no tanto con Operación o Logística con el tema de Comercial de venta; con lo mío no, es contacto con todos.

Es el área de Compras en general que está en contacto con todo, sumado al tema de Intendencia, cualquier requerimiento nuevo que se quiere pasa por mí.

N: Claro, entonces este contacto es de manera presencial y a parte por estas vías remotas ya sea whatsapp o videollamada.

A: Sí, a ver hay un requerimiento que todos los pedidos van por una solicitud de compra, va plasmado por un mail con mayor detalle, hay situaciones que ya sea por cuestión de urgencia y demás que se dice más verbal, pero siempre ya todo plasmado en una cuestión escrita para que yo pueda conseguir lo que realmente me están pidiendo, pero eso queda todo en el sistema, todo cargado, desde requerimientos de lo que se pidió, el procedimiento es que tenemos estipulados determinados valores de que depende el importe de lo que me han pedido lo autoriza una persona u otra depende del importe del presupuesto que se tienen o necesitan para darle curso a ese pedido, o hay cuestiones técnicas que no se si no es que mucha gente lo hace pero sí una cuestión de confianza de trabajo que sabés que determinada persona te hace el seguimiento. La parte de video que viene trabajando una persona que sabe lo que quiere, sabe lo que necesitamos, ya viene año tras año pero ya tenemos todo el circuito aceitado, entonces muchas veces será un importe más grande de lo que dice el procedimiento de compra, pero existen excepciones y se hacen contrataciones directas.

N: Claro, cuando decís sistemas, ¿estás hablando de algunos de los sistemas de gestión que usa la empresa como Asana?

A: Exactamente, el sistema de Tango de autogestión y Asana lo usamos como un calendario para hacer el seguimiento de todos.

N: ¿Y vos Agustín hace cuánto estás en la empresa?

A: Hace un año y medio que estoy. Entré directamente como encargado de Compras y con el tiempo se fue sumando el tema de mantenimiento y se formalizó el área de Intendencia.

Lo que me preguntabas de sistemas, entra por una solicitud de compra que se transforma en una orden de compra, cuando se recibe la mercadería y el proceso de pago se transforma en la orden de pago de ese procedimiento y después el recibo de la cancelación. Está todo en el sistema con todos los adjuntos de toda la información que ha habido, cosa que si necesitas saber de acá a tres años atrás qué y por qué se compró una computadora en esta determinada empresa, está justificado con las alternativas de presupuesto y llevado al caso con una validación o explicación del por qué se haya usado un presupuesto más caro, porque no siempre se compra lo más

económico, porque por ahí pueden influir los plazos de entrega, la formas de pago, si alguno te cobra un gasto de iniciación o no, bueno hay varias cosas. Todo te queda en el sistema.

N: ¿Nos podrías comentar cómo se desarrollan las reuniones hacia el interior de SportCom, sobre todo en tu área?

A: En tema general con el tema de pandemia se hace todo como lo estamos haciendo ahora, todo zoom y meet, nosotros actualmente el área de Administración de donde yo pertenezco, son dos reuniones diarias que tenemos al inicio y fin de la jornada, y a partir de ahí las reuniones que puedan ir surgiendo con cada proveedor o requerimiento interno, por ejemplo hace poco se ha cambiado la empresa de seguridad y explicarles por qué se tomaba esa gente, reunión con los proveedores para escuchar la propuesta de lo que hicieron, con el encargado de Administración para que me valide los presupuestos, consultas técnicas que no se puedan resolver con un llamado telefónico o mensajes.

Reuniones presenciales son cada vez sinceramente son las menos, son esporádicas y si cuando surge una cuestión acá dentro de la empresa, sino las reuniones operativas de la empresa que antes se hacían presenciales ahora por más que estemos todos en la empresa, se hace virtual.

N: Entonces en esas reuniones estás solamente con tu área de Administración o es una cuestión interárea?

A: Lo que son las diarias al inicio y al fin, en el caso mío con Administración; después Logística tiene por su lado, Comex por otro lado, y así el resto. Cada uno con su área, ya que no estamos la totalidad del equipo uno al lado del otro, contar las novedades o temas que van surgiendo. Son por área, y a partir de ahí si hay algún tema necesario sí se hace una reunión más global o las reuniones operativas que van dependiendo. En caso que haga falta me hacen participar o no, depende el lugar y el tema que estamos tratando.

N: Y si vos luego de que planificaste las actividades que son necesarias que se haga, ¿de qué manera las delegás o las comunicas al personal que sea necesario para que las realice?

A: Eso va todo por mail o directamente por ejemplo el chico de mantenimiento es por vía whatsapp porque no está con una computadora, entonces va con el whatsapp así ya queda registrado lo que se le pidió; y normalmente termina siendo verbal la confirmación y el seguimiento que yo le hago, pero los pedidos van de forma escrita. Podes tener refuerzo para ver si entendió que lo que se necesita, yo le puedo pedir determinadas cosas y ahí está el control de ver si entendió lo que teníamos que hacer o no, por ahí son cosas básicas y otras cosas son un poquito más rebuscadas.

N: Y vos después si tenés que evaluar ese rendimiento o cómo se realizó la tarea, ¿cómo se evalúa, cómo se determina?

A: Las cosas que estamos haciendo de mantenimiento a la persona que está acá son sinceramente cuestiones si se finalizó o no y si quedaron hechas como fueron requeridas, porque son cuestiones pura y exclusivamente de mantenimiento. El resto si son, como te comentaba que se hicieron cambios de las chapas de los techos de un galpón, bueno al margen de verificar qué se cambió el tema de las filtraciones, ver el tiempo que le llevó, todo lo que se habló trabajo más que todo mano de obra, siempre tenes margen de error. Hoy en día no le estoy haciendo devoluciones al proveedor, si verbales pero no le estoy brindando informes de cómo estoy yo viendo el trabajo de esta persona, eso todavía no lo estoy desarrollando. En otra empresa que

trabajaba llevábamos un tablero y se seleccionaban los proveedores que más impactaban a la empresa ya sea por cantidad de repeticiones de veces de llamados porque necesitamos trabajar constantemente no importa el monto, pero era algo que venía todo el tiempo porque lo necesitábamos mucho por algo constante de modificaciones, era una empresa de industria que fabricaba entonces estaba en constante movimiento; no como nosotros acá que es más de abastecimiento, recibir material a granel y después despacharla en base a los pedidos. En la empresa era en envases entonces entraba mucho en juego la producción masiva, entonces si había mucha diferencia de medidas generadas en la línea de producción importantes, se evaluaba ese lado, esa parte y devolución que se hacía al proveedor no la estoy haciendo. Pasa que el área mía no estaba del todo bien desarrollada por alguien puntualmente en Compras, la persona la gestionaba bien, avanzaba, anexada con otras actividades.

N: ¿Y por ejemplo para comunicarle algo al área de seguridad o de limpieza para evaluar su rendimiento, cómo lo hacen?

A: Eso va variando. La empresa está de limpieza, lo que es lo diario, directamente lo reporto a la persona que efectuó la tarea, ya es una cuestión de avance y proyectar determinadas cosas directamente a la empresa con una copia, lo que pasa con la limpieza es que más que todo a la persona por vía whatsapp para que quede registro y lo tenga en un celular que es más práctico para chequeo; y a la empresa vía mail para que quede todo el registro de si modificó cantidad, por ejemplo esta empresa hacía limpieza tres horas diarias porque tenía una determinada cantidad de personas, cuando se empezó a aumentar la cantidad de gente no daba abasto la persona a limpiar y no era una cuestión de ella, hacía lo que tenía que hacer dependiendo la gente que ocupaba cada escritorio; no era intención que limpie todo sino que limpie a fondo no puede hacer lo mismo de limpiar seis escritorios cuando tiene diez, entonces se le aumentó la cantidad de horas, se le indicó a la empresa el por qué se le aumentó, la idea siempre fue la cuestión de higiene, en este caso o el caso del virus, al margen de la limpieza habitual normal, todas las precauciones que hay que tomar. Y el tema de la guardia igual, depende el tema porque a la guardia está por un lado el supervisor que está a cargo de todo y tiene que estar enterado de todo, la parte técnica porque por un lado es seguridad presencial de guardia física y por otro lado está la guardia remota a las 18 horas cuando nos retiramos empieza a funcionar fuertemente el monitoreo por el tema de las cámaras y las alarmas. Depende de la información si es al supervisor, a la parte del área técnica, hasta ahora no ha sucedido esta es una empresa nueva, pero en el caso que viéramos que hay fallas o inconvenientes, son informes mutuos, de parte mía que yo vea o que ellos en el día anterior que vieron que estuvo fallando una determinada cámara o algún sensor que están viendo que lo están determinando, es una información que es un feedback que hay que hacerlo constante porque ellos necesitan que esté todo funcionando para ver la seguridad y yo para quedarme tranquilo, y tener el tiempo suficiente para poder repararlo. Lo que es a la empresa siempre por el tema de mail con un refuerzo de whatsapp por ahí que no lo ven en el acto, depende de la empresa y con el resto del personal más que todo por el tema de whatsapp.

N: Claro para que quede bien clara de que hayan entendido.

A: Claro, porque a ver muchas veces, ya sea que mande un whatsapp o que mande un escrito por mail, si se lo mando todo para informarles todo lo que quiero pero atrás de eso, depende el tema,

va acompañado de una llamada. Por ahí puede pasar que yo le puedo mandar una información que para mí está clara y ellos entendieron otra cosa. Entonces eso siempre, el llamado está o depende de la devolución que hagan por mail también está, pero el llamado, el diálogo está constante porque al fin y al cabo lo necesitas por más que esté escrito y todo y constatar que lo hayan visto o que la persona que haya visto el whatsapp o mail sea la persona que deba estar enterada del tema porque por ahí tanto movimiento de persona por ahí lo recibe alguien que no está a cargo y queda ahí flotando la información y no se avanza, cosa que con un llamado simplemente se soluciona. Pero sí siempre tener un respaldo porque sino después surgen, que hablamos esto primero y después surgió lo otro y yo pensé que el otro no iba y esto sí iba; entonces pasamos por limpio y listo.

N: ¿Vos nos podrías contar de qué manera te parece a vos que la empresa se auto percibe? ¿Cuál es su concepción, sus valores, sus creencias, sus objetivos, hacia dónde quiere llegar?

A: Está enfocado mucho en trabajo en equipo, si bien un poco contradictorio decir cada área tiene sus propias reuniones estas por separado, que por otro lado no lo veo mal porque digamos la idea es hacer reuniones cortas, dinámicas para sacar la información del día, pero veo que es una empresa que está muy ensamblada en lo que es trabajo en equipo. Siempre la mirada puesta en el cliente, acá el número uno es el cliente, para que te hagas una idea a la empresa de guardia que ha empezado obviamente su prioridad es el control, verificar, pero siempre teniendo presente que sin el cliente no podemos hacer nada nosotros. Es decir que si tenemos que hacer los controles, por ejemplo el guardia al cliente siempre hay que hacerlo con amabilidad, eso es muy importante acá en la empresa y lo veo en general por no decir todos que puede haber momentos y decepciones, pero en general está buscando eso, que el cliente se sienta conforme; si lo tuviera que resumir la importancia del cliente en la empresa y el tema del trabajo en equipo, o por lo menos en mi mirada por el hecho que les decía antes como estoy en contacto con todos, yo los requerimientos los necesito tenerlos con el mayor conocimiento posible porque como vengo del área de la industria tengo en parte conocimiento un poco más técnico de algunas cosas pero si me entran cuestiones digitales de informática voy a llegar hasta un punto entonces ahí me tiene que apoyar el chico de Sistemas o con las cuestiones de pedidos de cuestiones de Marketing, puedo conocer un proveedor y saber qué se dedica pero necesito el apoyo de la persona que está diseñando qué lo que necesita para llegar a hacer todos lo mismo, mucho se vio en los showrooms que hicimos, bueno estos tres eventos, siempre con fecha obviamente porque tenés una fecha de entrega que tienen que estar todos los insumos y para que esté la imagen de la empresa lo mejor preparada posible, a lo que mejor hecho posible este.

N: ¿Y hacia dónde crees va la empresa? ¿Hacia dónde quiere llegar?

A: Con el tema este de la pandemia, como que se ha acelerado mucho el proceso de lo que es la parte digital por el tema del E-commerce, ir mucho más, si bien esto de una empresa prácticamente netamente mayorista también se está focalizando ahora en la venta directa al cliente con las distintas plataformas, si yo lo veo que va más apuntado para ese sector, digamos avanzar, siempre estuvo el tema digital con el tema de las ventas online pero vincular a todo tipo de público a las empresas y a consumidores finales. Tanto acá a nivel nacional y posiblemente también en el exterior.

N: Nos puedes nombrar algunas creencias y valores hacia el interior de la organización.

A: Lo que me viene en mente rápido son el tema del respeto, la práctica descente de la comercialización, no andar con cosas raras digamos, eso como fundamental porque no es solamente lograr los objetivos sino cómo lograrlos también. Digamos obviamente tenemos objetivos cuatrimestrales, anuales y todo, pero volvemos a lo mismo, son objetivos también de la empresa, habrán situaciones donde un área puede lograr objetivos y otros no pero obviamente otro compañero tiene otra visión por el hecho del área que le toca. A ver si Comercial en esta época está tan complicada la venta por decir algo, tiene una alternativa de ofrecer exhibidores para incentivar más la venta del producto y si no se lo consigo en tiempo y en forma, que esté con un importe que nos sirva económicamente tampoco les voy a dar esa herramienta a ellos como para poder vender o la parte E-commerce o de Producto que necesiten publicar los productos, desarrollar nuevas imágenes, si no les estoy consiguiendo o viendo qué mejor alternativa o cosas que por ahí no me la han pedido como no se podía hacer el showroom actual están buscando alternativas para hacerlo digitalmente con video 360 o algo interactivo, para decir la pandemia no nos permite hacer esto pero me involucro y te digo está esta otra opción, se puede, es viable, después que se haga o no se haga son dos cosas distintas, que yo que ellos tienen en cartel decir hacer una exposición para acercarse directamente al cliente porque por ahí hay clientes que han estado hablando durante años y no se conocen, ya sea por mail o por llamadas telefónicas y demás pero cara a cara no se han visto, entonces es una forma de fidelizarlo al cliente cuando se encuentran; entonces brindarle lo mejor o darle algunos detalles distintivos, buscando la vuelta para que ellos tengan lo mejor, diferenciar el producto y el servicio.

N: ¿Y de qué manera te parece a vos qué relación tienen las áreas? ¿De qué manera se están vinculando? ¿Cuál es tu visión con respecto a la comunicación entre áreas?

A: Bueno, ahora hace poco hubo un cambio en la parte del área de Marketing, entonces es como que esa parte la noto que hoy en día está como medio desarticulada, como que le faltara un poco más. El resto es bastante, por lo menos el área mía, bien fluida; al principio yo cuando empecé como necesitaba pasar a las personas que siguen a la cadena ya sea la parte de compras o de pagos, brindar la mayor información posible para que, como yo digo si yo llevo todos los papeles completos, todos los requerimientos paso a paso hechos, salen más rápido las cosas y hay menos peros; el hecho de decir que yo tengo la información de que se hizo un importe grande, sí es un importe grande y se va a contratar a esta persona que es más cara pero se crucifica con trabajo que ya había hecho anteriormente o por la velocidad, o por la calidad, o por la entrega, o por lo que se requiere, tiene explicación del segmento del área que me lo pidió ya con una cierta no validación pero por lo menos ya se fue avanzando en el tema, que no fue algo que le ocurrió un día a un encargado de área a hacerlo. Te puedo dar opciones, se hacen obsequios a fin de año a determinados clientes, entonces se ven las opciones, por qué se le regala esto a determinados clientes, sin desmerecer a nadie pero hay clientes que están consumiendo mucho, la cuenta la tienen súper activa todo el tiempo y ahí merece; o la que la empresa esa tiene mayor cantidad de números de empleados entonces destinamos un regalo un poco más grande para que lo puedan compartir con un algún colaborador más, no es lo mismo sin desmerecerlo a un comercio de barrio que tiene dos o tres empleados y nada más, a una empresa que tenga locales en todos los shoppings de Argentina.

N: Agustín ¿a qué te referís con desarticuladas? Recién que nos comentabas.

A: Lo que pasa es que la parte de Marketing es como que se fue disolviendo un poco entonces todavía es como que no se ha armado del todo, hay personas nuevas, entonces es eso que tomen la gimnasia propia de la empresa. Vos me decís hoy en qué área por ahí hoy no es tan fluida la comunicación o los requerimientos, no por las personas sino por ahí al acostumbramiento, al tiempo de adaptación de la persona, puede ser que requiera eso, sumado a como te decía como no hay tanta actividad comercial hoy en día entonces los requerimientos son prácticamente escasos o nulos hoy en día; entonces también puede venir por ese lado, antes al hablarte de octubre o noviembre del año pasado no te digo que era un pedido por día pero eran cosas así más constantes, entonces el conocer a la otra persona que vos trabajabas y ya te vas adelantando mutuamente, la otra persona sabía si me pedía una lapicera sabía que le iba a pedir información si era trazo fino, grueso, si era con capuchón o sin, por qué se decidió comprar una lapicera y no dos, o por qué quiere dos y no tres o una, entonces es como que ya me iba la información un poco más fluida, que eso me servía a mí para hacerlo más rápido al proceso interno.

N: Claro, la misma cotidianeidad le da esa gimnasia.

A: Tal cual, por eso te digo cuando arranqué y me pedían algo, si era una lapicera y les decía cómo lo querés, por qué ese color y no negro, si en qué afecta, me afecta en varias cosas; cuando vieron si yo preguntaba esas cosas y me respondían y salían más rápido porque la parte mía iba más directa, por un lado por cuestiones de averiguaciones y por otro lado por una cuestión administrativa, eso se simplificó y es cada vez más fácil. O me decían necesito esas tres lapiceras porque dos las vamos a utilizar para el tema de regalos y la otra la necesitamos porque siempre viene un cliente y algún obsequio le tenemos que dar, ya tenía una explicación entonces ya era una cuestión más fácil y más dinámica. Y después bueno el conocer la empresa, saber que año a año se hacen distintas distintas actividades, antes que le digan algo sabés que, al margen de la caja navideña que se hizo, el año pasado se hizo una caja con alimentos, siempre buscar lo más fácil es hacer un voucher o bono y decir andate al Dino y comprate las compras del super, por otro lado es decir se dedicó tiempo y se pensó la canasta para la personas y no es que lo hicimos simple de te transferimos tanta cantidad de plata en la tarjeta y andá a comprarte lo que quieras; se perdía el valor, la gente era hasta febrero y me decían todavía tengo mermelada que me trajiste de diciembre y todavía la estoy usando, y ya quedó bautizada la Caja de Agustín, la caja de Agustín todavía sigue sacando cosas. Esa plata que se destinó, si lo hubiésemos hecho con una "gift card" tal vez era lo mismo, compraba lo mismo, o compraba otra cosa, capaz que yo le he dado algo que por ahí una persona no usa por decirte una cosa le compré leche en polvo, capaz esa persona no usa, pero agarró y le dio al hermano, al vecino, es una ayuda de la empresa hacia él y él algo que no va a usar se lo dio a otra persona, también esa era la idea porque no siempre vas a poder dejar a todo el mundo feliz con eso porque son distintos gustos, distintas necesidades, pero bueno por ahí me decían los chicos mi hermano tiene hijos chicos entonces le vino bien y le di y estaba feliz de la vida porque no tuvo que salir a comprar y gastar; entonces nuestra empresa nuestra ya fue no solamente al empleado sino a su familia directa y también se fue ramificando a otro más. Son detalles mínimos de cuidado también al empleado, cuestiones que tienen de Recursos Humanos pero también he ido tomando acciones, por ejemplo el año pasado se modificaron y cambiaron los planes de los celulares de una compañía a otra, a la

empresa le servía, a los empleados que le puedo ofrecer, buena esa empresa tenía el tema de servicios de video cable, se transmitió depende el abono descuentos de \$500, \$1000, y \$1500 a cada persona que tenga por simplemente decir yo trabajo con "Vos", se le pasó un listado a esta agente de cuentas, esta gente son empleados nuestros tienen el videocable con vos con el plan que figura, y bueno en esos meses que estemos con ellos les están haciendo un descuento depende del plan. Y eso genera vida, porque sin mover un dedo le brindas un beneficio a ellos.

N: Si es una manera de contenerlos, de saber que los estás apoyando y que es para ellos.

A: Y que pensamos en ellos, porque por ahí hay situaciones del día a día que no te lo permiten o en el área mía se podrían hacer muchas más cosas no lo discuto, pero por ahí la vorágine de necesitás ir terminando cosas porque atrás de eso viene otra cosa, como te digo los controles de facturas te puedo mostrar las facturas de transporte que están saliendo todo el tiempo, una factura que te puede llevar 200, 300 guías; pero por otro lado es un monto importante o sea le tenés que dedicar el tiempo que corresponda, entonces por ahí esas cosas tenes que ir como te decía antes depende del requerimiento de la semana le estás dando más tiempo o no a una cosa u otra. No se si las he mareado.

N: No, está bien. ¿Y para vos Agustín qué es la comunicación? Si nos tuvieras que definir qué es.

A: Me hacen volver a la facultad (se ríe). Realmente para mí es el vínculo de dos personas porque si hay comunicación, es decir, no es lo que yo quiera porque justamente estamos hablando y yo no quiero nada, solamente te estoy comentando o respondiendo o ayudándote en algo que me estás requiriendo. Para mí el vínculo de dos personas porque si hay comunicación se escucha, se entiende lo que el otro quiere y necesita, por eso es lo que yo te decía antes que depende el sector o depende a quién le pido ya sea vía mail o vía whatsapp, siempre si bien lo pongo por escrito para yo tener una ayuda memoria mía para no estar confundido, siempre el llamado para saber si entendió lo que le quise pedir o capaz me expresé mal y no fueron las palabras correctas en el pedido, entonces con esa comunicación verbal puedo constatar que la escrita fue; y ni hablar si ya entramos en no es lo mismo decirle verbalmente y ver las reacciones de las otras personas si está conforme con lo que se le pide o se le exige llegado el caso, viéndolo al comportamiento.

N: Claro, ¿y de qué manera te parece a vos que la empresa SportCom percibe a la sociedad que la rodea?

A: Mirá hace dos meses ha empezado volcarnos a la empresa B o sistema B, a tener la empresa un poco más con consciencia social y ecológica. Social se viene haciendo "apadrinazgos", yo no estoy en esa área pero se que se hacen apoyos a instituciones, ahora están terminando de preparar insumos de computación para darle computadoras con cámara web para que los chicos puedan conectarse a las reuniones del colegio, esa área siempre se está haciendo. Y ahora se está volcando un poco más a ecológica, de la parte que me atañe esto que te digo, hace meses atrás se renovaron chapas que estaban rotas en el techo entonces pensé ya que vamos a renovar las chapas porque están gastadas y rotas se pueden poner y reducir el consumo de energía, se fue por ese lado; la empresa dispone de hace años el tema del "termo sol" porque no hay consumo de gas en la empresa, tengo en proyecto, tenía la intención este año pero con todo lo que está pasando no, ver el año que viene de presentarlo para utilización de paneles solares para la energía de la

empresa, ya reduciendo no te diría todo porque hay que ver una cuestión de capacidad energética pero por lo menos sacar un 70% del consumo de energía de red y pasarla a paneles para que sea una cuestión ecológica hasta monetaria de la empresa, es una inversión que te da rédito, no contamina y pasamos de tener un pequeño generador para emergencia a tenerlo como un "backup" a EPEC y no depender tanto de EPEC de los cortes de luz o variaciones de tensiones que tengan. El embalaje, si bien nosotros entregamos en caja de cartón, hay mucho cartón que viene de la mercadería que no se puede utilizar entonces se da a una empresa para que lo vuelva a reciclar, ahora han empezado el mes pasado el tema de recolección de papeles, si bien ha reducido con el tema este de la pandemia y mucho "home office" y demás, por ejemplo yo las facturas de recibo hay un porcentaje en papel y la otra va toda vía mail, esa factura vía mail diría que el 90% la puedo reenviar a la persona que sigue la cadena de pago a mí para que la pueda agendar en sistema, ya eso se ha reducido muchísimo; hoy recibí diez resmas de hojas cuando pedía 25 por mes y ahora estoy pidiendo diez cada bimestre prácticamente, por reenviar el mail hemos reducido muchísimo la cantidad de papel que se utiliza por decir, el guardado de forma digital todo el tema facturación que antes lo tenía que mantener en papel durante cinco años, ahora mientras tengas el "backup" digital y en algún caso requieren la impresión fantástico, también se ha reducido un montón de impresiones que no hacían falta, siempre algo más a imprimir porque para el trabajo lo necesitas pero ha reducido notoriamente la cantidad. También ha empezado a segmentar lo que son las basuras, estoy hablando de gente que normalmente nos envía contenedores para cuando tenemos que tirar basura, puntualmente ellos trabajan con una cooperativa entonces estoy tratando de yo te pongo los productos que no salen a la venta porque están rotos, bueno darselos a ellos que se encargan de hacer la logística y lo entregan a cooperativas que lo reutilizan, lo reciclan o de eso hacen otro producto directamente, para bajar la cantidad. Ahora lo que es basura orgánica, de desperdicios se sigue entregando a la empresa de recolección normal la hemos empezado a pesar para decir qué es lo que estamos tirando, cuánto es lo que estamos generando de basura a la empresa, también el tema para implementarlo hacer el tema de "compost", todo lo que es cuestión orgánica cuando lo que nosotros comemos que por ahí se puede hacer una compostera, ya entra en juego un poquito también la cuestión de espacio digamos la empresa no es chica pero no hay tanto espacio para eso, entonces hay que darle forma de decir lo hacemos, dónde y cómo porque el "compost" lleva su tiempo hasta que se forme; entonces la empresa está yendo a una mirada de ese tipo. Por ejemplo me han pasado un requerimiento de tarjeta por una cuestión puntual y ver que sean productos que vengan ya fabricaciones de reciclado, que no hayan tenido que fabricar ese producto sino que sea reciclado. Son cosas que por ahí te llevan un poco más tiempo porque no es la misma cantidad de gente que está fabricando, si bien hoy en día hay mucha más cantidad de gente o empresas que quince años atrás, pero bueno hay que también cuidar el entorno, después cuidados que estamos en un grupo de whatsapp de vecinos por el tema de la comisaría por el tema de ayuda, de que sucede algo, si alguien ve algo raro, lamentablemente siempre hay mensajes de que un comercio vio que hay gente merodeando en el comercio de otra persona y lo estuvo observando que está haciendo algo raro, entonces da aviso al móvil y el otro comerciante capaz que ni se enteró y ya hubo un tercero que estuvo bien de mandar un policía, controlaron si estaba bien o todo mal, esas cuestiones. Y después como no somos una empresa de producción de industria no estamos

tirando productos químicos al exterior, no hay desperdicio de ese tipo; y lo que generamos como te digo que son sobras de embalaje, lo estamos queriendo reciclar.

N: ¿Y Agustín cuáles son tus intereses dentro de la organización? ¿Cuáles son tus deseos, anhelos a corto plazo?

A: Como te digo yo empecé simplemente con una cuestión de compras, bien abogado exclusivamente a decir necesitamos esta mercadería para operar, conseguirla buena, bonita y barata; eso fue como el arrancar. Después fui acomodando el área, que no había controles ni inventarios de mercadería o de cosas, ver eso de que pedían cosas pero no se evaluaba si se hacían falta o no, entonces darle forma a eso a mí fue un gran gusto, de pasar a querer comprar por comprar a ver si hace falta, qué cantidad hace falta, antes se compraba mercadería que después no sabían dónde meterla porque se conseguía a buen precio pero la tenes inmovilizada, como pavadas para decirte yo entré y durante nueve o diez meses no compré papel de mano ni higiénico; date una idea de cuánto es lo que se puede usar, de decir dónde estaba guardado todo ese lugar y esas cosas estaban guardadas no se podrían haber puesto mercadería para decir podemos reacondicionar este lugar y hacer una posición que ocupa no se por decirte en el caso de pelotas, son 300 pelotas a \$1000 cada pelota, mirá cuánta mercadería tenes ahí lista para la venta y no tengo que ver nada yo, de mi área te puede generar un lugar para que Logística tenga mercadería para que Comercial pueda vender más y ya ahí empieza la interacción.

Y en el corto plazo es eso, es como que cada vez he ido interiorizando más en las áreas, de tomar cuestiones propias de decir se hizo modificaciones de alarmas pero ojo que yo dependo de la electricidad que EPEC me da, si EPEC no me da energía y se cortó por un problema energético por 12 horas que la batería de la alarma no cubre, yo gasté en el mejor técnico, en la mejor alarma, en el mejor sistema, pero me falta la energía, entonces tengo que ir un paso más allá, que en este caso por ejemplo yo que te decía de paneles solares, me olvidé de EPEC, es problema del panel y mío, y esas cosas que voy presentando obviamente todo no se puede hacer de golpe pero veo que la empresa acompaña y apoya esos movimientos, y el área es como que veo que todos son importantes porque es feo decir qué área es más importante que otra y yo creo que ninguna porque si bien el importante es la venta que es lo que te genera pero sí Logística falla y no puede entregar en tiempo y forma decís si vendiste mucho y te hiciste una publicidad pésima, que para vender son lo primero para entregar no o se complica la venta, son muy vuelteros, pero una vez que decidiste te lo entregan en el acto, si fantástico tenes toda la logística armada perfecto pero lo comercial te falta ajustar, o la comunicación, o está todo bárbaro pero como que no se comunica bien o no tienen los insumos para entregar o preparar; son todas las áreas, pero la parte mía sería una pieza importante en cada sector de la empresa, y yo lo que voy viendo de a poco se va logrando porque el tema este de Intendencia que antes no había, era como que estaban distribuidos y había muchos temas que estaban en el aire, se necesita que se haga tal cosa y haber quién lo agarraba y si alguna persona estaba, le era más beneficioso que se hiciera por ahí iba a poner un poquito más de voluntad para que se haga, pero si es como que había cinco personas y no les afectaba en su área y su tarea por ahí quedaba en la nada misma, entonces son buenas cosas que en ciertos aspectos a mí lo que sea para beneficio de la empresa, para ir mejorando y demás, yo también lo veo como un beneficio propio porque es una gratificación saber decir que ahora en depósito siempre daba tristeza entrar porque estaba todo el

mundo decía lo mismo como apagado y simplemente cambiar un poco la idea de reemplazar la chapa y que entre la luz del sol, darle un poco más de vida y que los chicos te digan que se cambió el lugar de trabajo y que venga el otro y te diga vos hiciste eso en ese lado y si ahora me gustaría hacer algo en el sector donde estoy yo que me encantó, y digo eso también lo ves valorado porque por ahí puede parecer como que le hiciste a un sector, otro lo tenes abandonado y no, se va atacando depende las distintas necesidades. En resumen, que sea un área importante en la empresa, que sea un área no te digo fundamental porque te vuelvo a repetir, para mí todas tienen sus cosas y sin una pata la silla por ahí no queda muy estable.

N: ¿Y para llegar a eso qué recursos o elementos te parecen que hacen falta que ahora no los tienen pero que serían necesarios para eso?

A: No se si sería qué sino es el hecho de trabajo, compromiso, y una proyección hacia donde ir. Vuelvo a repetir, te tomo el ejemplo del tema de las chapas del techo porque veía que no había una proyección, se habían cambiado unas luces con la intención de mejorar la iluminación, ahora al contrario yo creo que hay que sacar luces no agregar, entonces no había una proyección a futuro de eso, sí había falta de iluminación, no era lo inmediato con una lamparita más o reforzar la cantidad, si soluciona este momento pero estás aumentando por decirte algo el consumo, aumentar posibilidad por el caso que estoy viendo de los seguros una posibilidad de falla más que te puede generar un incendio porque tenés más instalación eléctrica, más posibilidad de falla, y son un montón de cosas que se fueron solucionando a decir vamos a ir por este lado. Proyectar, para mí trabajo, compromiso y decir no es solamente lo mío, decir como te digo el showroom no se hizo porque no se iba a hacer por la cantidad de gente que no se permite, decir bueno vamos por este lado, capaz que no es viable porque no es rentable, no aporta mucho hacer un video 360 o participar o hacer charlas, tal vez no pero decir por lo menos se vio, se analizó que tiene bueno que tiene de malo, eso, el trabajo y el compromiso, no es solamente como te digo como antes habían temas que no los tenía nadie por ahí alguno lo tomaba porque se podía ver beneficiada su área porque realmente necesitaba tal cosa, pero decir salió este tema y hay que verlo y hay que hablarlo, le dediquemos x cantidad de horas a la semana o mi área llega hasta esta parte y después necesitas el apoyo de otra persona, que por ejemplo ahora se está haciendo con este del sistema del plan B de empresa B, hay una persona a cargo y mi área está en todo lo que sea residuo decir bueno se va a tirar residuo qué hacemos, se recicla a una parte, lo otro se puede hacer un "compost" y lo otro ya es basura no tengo que hacerle. Del 90% de las cosas, en un año cuántas cosas tiramos, si no podemos en 0 porque es prácticamente imposible pero a cuánto más nos podemos acercar, con ese plan habrá otros temas de distintas áreas que tienen que seguir haciendo.

N: ¿Y si existiera algún conflicto en la parte de Compras o Intendencia, vos cómo lo resolvés? ¿De qué manera te desenvolves?

A: ¿Conflicto de temas, de personas, de situaciones?

N: General.

A: A ver, podría variar, digamos a mí me llegan todo el tiempo cosas que necesito para ayer tal tema porque hay que mandar esta mercadería, pasó la semana pasada, que una mercadería tenía que salir y llegar a una persona que era representante de la marca y tenía que jugar un torneo. Si, por un lado yo tomo la urgencia que es solución, y por otro lado por qué llegamos a esto, o sea

fue de último momento que esa persona pidió algo dos días antes o es que lo pidió hace diez días y simplemente fue un descuido de alguien; bueno tenemos que ver si es mi área o no, que esto fue una situación que no era de mi área, de ver qué pasó, por qué en vez de controlarlo a las diez de la mañana lo controlaron a las cuatro de la tarde. A ver, se resolvió, se buscó las opciones y listo la mercadería viajó y se hizo, eso es un punto de lo prioritario, no perdí ni un minuto en decir quién fue culpa o responsabilidad o lo que me llega a mí de esas cosas, lo soluciono y después veo, qué pasó, esta persona la verdad se tendría que haber fijado tal hora y no se fijó, justo fue un llamado que recibieron la mercadería salió, si esa persona no hubiese llamado capaz que eso no viajaba. Ya la parte de ese segmento, de esa área, tendrá que ver qué filtro puede hacer o como reforzar esa parte para que no vuelva a pasar, era un pedido super simple pero era un viernes cuatro de la tarde cuando a las seis cerraba el transporte, y eso tenía que viajar ese día si o si. Primero va la solución y después el por qué, primero va lo necesario. Te digo esta situación que pasó el viernes pero hay, necesitamos, si estamos hablando de Logística, insumos de una caja, a ver listo que no tengo porque salió o ha pasado con clientes que en último momento le cambiaron el requerimiento que a partir de hoy no se recibe mercadería de esta forma vestido y tenemos mercadería para entregar, mercadería para cobrar, pero como no está la forma vestidos como a ellos se le ocurrió a último momento sabes que no la puedes mandar, bueno buscar la alternativa de que proveedores que por ahí te están haciendo una entrega con plazos de veinte, treinta, cuarenta días, tener la cintura que te entregan lo justo y necesario para poder solventar el problema; después veremos a este cliente sabes que cada dos por tres te puede pasar si es la empresa, la persona que está a cargo, si es una cuestión de entrega de decir que la persona que va a entregar de Logística estate más despierto a ver cómo están estibando normalmente o si estás viendo que están modificando el almacenamiento, capaz que están haciendo algo y haces un llamado, eso depende de cada área que cada persona tiene que tener ese ejercicio, esa gimnasia para anticiparse, no hay otra. En el caso mío de estos conflictos, de esas urgencias, de esos problemas, yo lo veo ahí primero solucionamos y después vemos las causas, una cosa es que sea un error y nos equivocamos, pero decir qué hago, que lo puedo hacer para que no vuelvan a suceder; en el caso mío hay una serie de proveedores que ya son "habitué", cuando ya logré tener un estimado o promedio de mercadería yo le digo la primera semana de cada mes te voy a estar pidiendo esta mercadería y me ha pasado más de una vez que me llaman porque no les pedí, me dicen que están por la zona y me dejan la mercadería y después les paso la orden de compra como para solucionar el problema, más de una vez me ha pasado eso, como te decía antes me han llegado cuestiones prioritarias o por vencimiento que le tuve que dedicar más tiempo a algo y por ahí se lo descuidé y no me salió automático decir la próxima semana ya tendría que disparar todas las orden de compra relacionado a los insumos de Logística, más de una vez me ha hablado algún proveedor y paso y te lo dejo porque siempre tengo estimado que en esa semana te llevo determinadas cantidad de cajas y no me avisaste, también le sirve de alerta a él de cambiaron el proveedor, cambiaron el producto, están estibando de otra forma. Yo siempre les digo no tengo ganas de estar averiguando en siete lados distintos para después pelearme con siete proveedores distintos, a todo el mundo le digo lo mismo, yo en Compras si no hay negocio para los dos no hay negocio, si no me lo entregás de la forma que quiero, el tiempo que quiero, con el precio que más o menos necesito, yo no voy a tener mercadería y por ende vos

no vas vender, tampoco sirve de que si un producto sale la caja sale \$1000 y yo la quiero pagar 700 y porque se me cantó la quiero a 700, y me la vende a 700, me la a vender a 700 porque capaz tuvo la necesidad de vendermela ese día, al otro día no vale más 700 y no vale 1000, vale 1100, punto sino te buscás a otro. Entonces no es negocio de los dos, no sirve, si yo le busco plazo tengo que por mi lado asegurarme que es plazo se cumpla, por ahí puede pasar errores míos, de la persona que le sigue, la chica de Tesorería, el que da el "okey" de la Tesorería, el que aprieta el botón de transferencia, pero si yo le dije dame; ahora se han comprado unos insumos de informática, 30-70 días, tiene que estar en esos días sí o sí porque sino la próxima va a decir para qué quieres plazo si después me vas a pagar cuando quieras, y no me sirve estar perdiendo tiempo en detalles sin sentido entonces decir bueno se acuerda, te sirve, te vuelvo a repetir me ha pasado de comprar cosas que le he aclarado a gente que tengo un determinado presupuesto, por más que lo valga no me puedo mover de ahí porque sino no lo hago, ya es distinto, que te puedo decir alguna mercadería que no es algo habitual, la canasta de alimentos que se destinó x cantidad de plata por persona, me ofrecían de todo y digo no esta es la plata, qué podemos meter, la mayor cantidad de cosas, qué es lo más variado y demás, pero me dicen que hago descuento, vamos al revés, me haces el descuento bueno qué mercadería me das con ese descuento; buscarle la vuelta a lo que nos sirva a los dos porque es mi punto de vista, ahí con eso he tenido mucha fidelidad con los proveedores, de gente que le he pedido cosas y se lo estás pidiendo porque realmente lo necesitás, hoy te lo mando, y bueno eso lo logro con ese tema. Eso lo he visto en la industria donde trabaja antes que era con máquinas trabajando 24 horas, una hora era una pérdida de mucha plata, un día era un millón de pesos que se perdían, entonces la gente sabía que si le pedías algo de urgencia era porque realmente lo necesitabas, como en otras veces decir necesito esto para que esté la semana que viene, lunes o viernes me da lo mismo, manejalos vos cuando te entre en el recorrido, cuando tengas que pasar por la zona, que no pierdas tiempo, siempre le aclaraba lo mismo; no podemos vivir de emergencia, no puedo vivir siempre diciéndole todo tiene que ser ya, algo que está mal ahí, entonces sí eventualidades, excepciones hay, y el resto decir te lo pido pero manejalos vos al plazo o te lo pido, me ha pasado de pedir mercadería que por ahí necesitaban vender mercadería que yo no necesitaba hoy y digo bueno te la compro pero la entrega la necesito por una cuestión de espacio en veinte días, a ver necesitas llegar a tu venta en cintas te puedo decir, las cintas las voy a necesitar, no hay mucha diferencia que te la compre hoy o que la compre acá a diez días, no hay mucha diferencia, te las compro hoy pero me entregas después porque no se donde guardarlas. Si vamos al hecho fijo precios, no me aumenta el precio porque ya se las pagué, se que es un proveedor que si yo le digo en quince días me lo va a entregar en quince días; esa gimnasia de ida y vuelta de una mano al lado de la otra y del lado de la cara, para mí es fundamental y eso lo veo tanto con proveedores como para con gente acá en la empresa, siempre yendo por la derecha.

N: Si, las cosas correctas se hacen en equipo.

A: Exactamente. Si no como te digo, llegan urgencias, siempre pasa algo o le sucedió algo, o Comercial el año pasado que viajaba mucho que viajaba mucho y tenían estipulado los viajes y de golpe y porrazo me decían mirá no vamos a viajar la semana que viene, vamos a viajar mañana a las ocho de la mañana porque el cliente le surgió un viaje y se va, o me atiende mañana o me atiende acá a dos meses y ya está, hay que ver cómo cancelas el vuelo, cómo

cambiar, cómo cambiar el hotel, cómo le cambiás el alquiler del auto, lo que fuese; si se puede realizar genial; yo siempre le decía a los chicos vos me lo pedís organizado, te consigo mejor hotel, mejor ubicación, mejor todo, si me estás pidiendo de hoy para mañana u hoy para el viernes y puede ser que tengas suerte que tenga los lugares vacíos, que tenga el lugar en el avión vacío, como que puede ser que te meta en la baulera del avión para que viajes, o si es un lugar cercano que tenés que ir en colectivo, bueno te conseguí en un colectivo prácticamente urbano pero viajaste, me hubieses dicho con tiempo y te contrato un coche cama ejecutivo superior. Eso también le sirve a ellos, fijate vos la vez que me avisas con tiempo qué tal, hay veces que no pueden porque no depende de ellos, el que marca la agenda es el cliente, depende el cliente por ejemplo en el caso de los hoteles si los que viajan mucho a Buenos Aires decir tener cierta flexibilidad con algunos hoteles para ver la forma de cómo ubicar a esa persona.

N: ¿Y si nos tuvieras que comentar cómo se está gestionando la comunicación interna en la empresa al día de hoy, qué nos podrías comentar?

A: La comunicación, decir si es fluida decís vos o la forma cómo veníamos hablando que es una cuestión más escrita por los requerimientos, por los pedidos ya sea por mail, whatsapp, mensaje interno por el Asana. Por una cuestión como te digo del Covid, tratar de reducir la cantidad de circulación de gente entonces mucho por ahí teléfono; pero la veo bastante bien, no puedo decir que excelente porque por ahí siempre hay cosas para mejorar pero bastante bien; por el hecho que fue todo, a ver nosotros la semana previa que arrancó el tema de la pandemia con Gastón la persona que está en Sistemas, esa semana ya veníamos trabajando de que se estaba evaluando de que algunas personas trabajen "home office" o ir preparando y todo, se preparó todo hasta el jueves para que pudieran tener el viernes, justamente el único que dejamos al último para preparar es la computadora de él y la mía porque dijimos el viernes a la mañana acomodamos, hacemos los vínculos, hacemos todos los accesos, y bueno lo único no pudimos hacer fue lo nuestro; y ese viernes a la mañana él que es pura y exclusivamente de Sistemas pero yo ayudándole para apurarlo con proveedores y todo, no hubo mayores problemas, como siempre le digo el Internet en todos lados anduvo bastante bien porque la cantidad de gente conectada en toda Argentina no hubo grandes problemas, habrá un día puntual que se le cortó a uno u otro, pero en la normalidad, no hubo inconveniente, siempre estuvo el caso de Gastón con los proveedores que él también tiene trato de sistema que hace el apoyo pero excelentísima predisposición porque habían muchos vínculos con la gente sin trabajar digamos en la casa porque prendía la computadora y no tenía acceso a su computadora o al servidor, si bueno el correo pero hay muchas cosas que necesitas sacar del servidor; y el diálogo es muy fluido, no lo veo problemático, siempre por ahí hay cosas a mejorar; es más si me apuras no se decirte exactamente qué me tendría que sentar a decir qué en mi área normalmente yo lo que pido en un tiempo lógico porque cada uno también tiene sus temas me lo están entregando y sabemos ya que uno va un aviso por mail, no recibimos respuesta, va un mensaje interno como si es algo prioritario, mira te mandé un mail de tal tema, uno ya sabe qué porque realmente esa persona está dependiendo de esa información para poder seguir sus cosas, y en general yo lo que veo es que cosa que he necesitado, no he tenido muchos inconvenientes para recibir respuesta, habrá habido algunos casos no quiere decir que no pero capaz que puede ser porque esa persona tal vez decía que la tenía a la información y no la tenía entonces por ahí se demoró porque tenía que

armarla, puede pasar no voy a decir que no; pero en lo general está bastante bien y el hecho está en esta evidencia que de un día para el otro todos estuvimos trabajando prácticamente en el domicilio, es más en abril empezamos de a poco con la gente de Logística y toda la parte de Administración retomar, después en mayo y junio ya se empezó a normalizar digamos un poco la cantidad de gente y movimiento, pero la comunicación la veo bastante, bastante bien.

N: Bueno, la verdad que bastante completo.

A: Bueno, espero que les sirva y si hay algo que me faltó me mandas por whatsapp y te lo contesto.

N: Buenísimo, muchas gracias por tu tiempo Agustín.

A: Gracias a ustedes y suerte con la tesis.

Entrevista Área Sistemas (Gastón Freites)

N: Nosotras; G: Gastón

N: Hola Gastón, ¿Como estás?

G: Hola chicas.

N: En una primera instancia nosotras queríamos saber: ¿qué trabajo realizas? ¿si formas parte de un área? ¿Cómo es tu equipo de trabajo? ¿En qué lugar está ubicada? esas primeras cuestiones.

G: Bien perfecto, yo soy el responsable del área de Tecnología y Proyectos, así se llama el área. Tengo a cargo una persona que se reporta directamente a mí, se ocupa del soporte técnico y microinformática como nosotros le decimos, es Sergio, el chico con el que hablaron el otro día, Sergio hace muy poquito que está, solo dos semanas hace que está, se esta acomodando está en plena inducción, en plena capacitación inicial.

El área en realidad se apoya mucho en proveedores de servicios de tecnología, tanto para la parte de infraestructura, para la parte de redes, todo lo que tiene que ver con aplicaciones y servicios de telefonía y datos, internet y telefonía¿no?.

Somos un equipo chico, eso te va a pasar en varias área con las que vayas a entrevistar en SportCom, somos un equipo chico, somos áreas con pocas personas pero que trabajamos con muchos proveedores. Nosotros particularmente trabajamos con muchos proveedores de servicios o de soporte a las aplicaciones y herramientas que tenemos, así un poco está compuesta el área. La realidad es que los proveedores pasan a ser casi habitual para nosotros, la comunicación que tenemos con los proveedores es diaria y fluida, son parte de nuestro equipo de trabajo.

N: ¿Y hace cuánto que estás en la empresa trabajando?

G: En la empresa ya estoy tres años, voy a cumplir tres años ahora en enero.

N: ¿Y el área en que espacio geográfico está ubicada?

G: El área está ubicada en SportCom, acá en Armada Argentina dentro del área de administración, dentro de lo que es el área de administración como le decimos nosotros, que es el espacio de oficinas que compartimos con el área de control de gestión, administración, comercio exterior, estamos en el primer piso y en planta baja está: comercial, marketing, tesorería y mantenimiento, la guardia y toda la parte de logística está en los galpones.

N: ¿y su área tiene contacto con todas las áreas es como una cuestión aglutinante?

S: Si, si, como te decía yo soy el responsable del área de tecnología y proyectos, el área nuestra está dividida en una parte bien de soporte, tecnología es un área de soporte a la operación. Y el área de proyecto, en realidad es la misma área, pero en esa parte de proyecto se tiende a la administración de los proyectos tecnológicos y a la innovación. Entonces tenés una parte del área que es bien de soporte a la operación, es la parte de tecnología, para que las cosas funcionen y es el mantenimiento de que todo lo tecnológico esté funcionando, esté online. Y después tenes la parte de proyecto que es más la visión más estratégica, de proyectos de innovación y de tecnología.

N: Y en ambas áreas ustedes cómo determinan su accionar, ¿qué planificación tiene de las actividades?, ¿cómo las organizan?

G: Nosotros tenemos una ticketera que nos sirve para el área, tenemos lo que llamamos un “*freshdesk*” que es una ticketera donde el reclamo, consulta, recomendación o lo que sea de comunicación que necesita tener el usuario, para nosotros el usuario el cliente mío interno lo hace a través de esta ticketera. Ahí generan sus tickets, decimos tickets porque ahí tienen tiempos de comienzo, donde se van contando las horas hasta que se llega a su cumplimiento y eso nos permite a nosotros no solamente administrar nuestro flujo de trabajo sino también mejorar nuestros índices de respuesta, midiendo cuánto tardamos en gestionar o terminar un trabajo, las cantidades y el flujo de trabajo que tenemos, Todas esas mediciones nos sirven para armar indicadores y esos indicadores nos sirven para mejorar nuestro trabajo.

Nosotros como área un poco lo que hacemos es proponer a nuestro cliente interno que son todas las otras áreas, básicamente, proponemos un “S.L.A” un “*Service Level Agreement*” que es un contrato del nivel del servicio. Lo que hacemos es generar una matriz de urgencia donde decimos que tiene urgencia: alta, media o baja y cuál es el impacto que tiene, entonces de esa matriz salen una cantidad de horas en que nosotros podemos dar respuesta, en que nosotros como área podemos proponer, por eso es un contrato del nivel de servicio, es el contrato que hacemos nosotros como área con nuestro cliente. Nosotros a lo que sea urgente y tenga un impacto alto lo podemos resolver en una hora ¿no? Si es urgente y el impacto es menor, bueno... será menos, si la urgencia es baja te lo vamos a poder resolver en siete días. Toda esa matriz es lo que uno hace en ese contrato de nivel de servicio.

Todos los tickets que están llegando se calibran de acuerdo a esa matriz de urgencia y así podemos saber cuántos tickets resolvemos dentro de lo que nosotros decimos que podemos resolver, dentro de lo que estipula el contrato, dentro de ese S.L.A. Cuando se nos dispara, cuando son más los tickets que estamos resolviendo fuera del S.L.A, es un llamado de atención, es una alerta para nosotros, para decir “bueno ¿en qué estamos fallando?” o “como nivelarse” y demás, bajo la premisa: “ si no medís no podes mejorar”, bueno esa es la forma de medir nuestros tickets.

Eso por la parte de Soporte, por la parte del área de tecnología. Por el área de Proyectos de Tecnología se mide por proyectos, se mide por el cumplimiento de proyectos. Se generan proyectos, una cartera de proyectos que pasan por una revisión, se genera un presupuesto, se aprueba el presupuesto, se genera un “okay” de proyectos para decir “bueno lo activo al proyecto porque lo quiero hacer”, se busca el presupuesto que vamos a tener para ese proyecto una vez que ya tenemos activado el presupuesto, empezamos a trabajar en la implementación de esa

solución o lo que sea que apunte el proyecto, una solución, una nueva herramienta, una automatización de algún proceso y demás. Bueno, todo eso se maneja por proyecto y es otro indicador que tenemos dentro del área, nos medimos en contra de la fecha que nos pusimos como límite para ese proyecto. Y para eso nos asentamos en una herramienta que se llama “Asana”, que es una herramienta de proyectos, Asana nos ayuda a hacer el seguimiento de cada uno de estos proyectos que están activos.

N: Te hago una preguntita Gastón, vos cuando decis que se establecen los proyectos ¿eso es en base a qué necesidades o a qué observaciones? ¿se hace de manera conjunta o por ejemplo lo determinas vos con otros superiores?

G: Bien, bien, es buena pregunta porque en realidad los proyectos pueden venir ya concretamente por una necesidad que tenga el negocio en sí, por ejemplo una necesidad de una actualización sobre una aplicación que ya tenemos entonces, se convierte en un proyecto la implementación de eso. Pero puede también venir de una necesidad que tenga el cliente, del “feedback” que tenemos con el cliente, eso siempre ingresa desde el área de comercial que tiene el mayor contacto con el cliente. Puede venir también por una decisión conjunta inter áreas donde decimos “bueno tenemos que mejorar este proceso por un mal funcionamiento”, puede venir por propuestas de innovación que salen de nuestra área, hay varios “in puts” para que se generen proyectos. Juega mucho la escucha de las otras áreas, la escucha sobre todo del cliente, la realidad es que tratamos de darle la mirada a SportCom sobre lo que habla el cliente. Muchas veces surgen del mismo día a día que se generan procesos o fallas en los procesos o circuitos alternativos a esos procesos que generan llamadas de atención y nos hacen reunirnos para poder ver qué sucedió y cómo podemos mejorarlo. Entonces por ahí, también desemboca en algún proyecto.

N: ¿Y si ese proyecto involucra a Sergio vos cómo se lo comunicarías? ¿De qué manera le explicarías qué es lo que tiene que hacer o en qué se tiene que focalizar?

G: Claro Sergio, su principal “inputs” es la ticketera ahí a él se le marcan tareas, ese es sobre todo su contacto con su cliente interno, cuando los temas son más de proyectos involucramos Asana y lo integramos a Sergio a través de tareas concretas dentro de Asana, su participación en el proyecto lo trabaja a partir de allí y después obviamente la participación de las reuniones donde se tratan cosas que él esté llevando.

N: Pero por ejemplo, ¿tienen algún otro canal que no sea ni Asana ni Ticket?

G: Sí, los canales de comunicación que tenemos con Sergio son: WhatsApp, el correo, la ticketera, y chat. Son los tres canales de comunicación que tenemos, aparte de las reuniones verbales ¿no?

N: Otras áreas nos han contado de que todos los días tienen reuniones todos los días con su propio equipo de trabajo, además de otro tipo de reuniones ¿no sé cómo se maneja tu área ya sea con reuniones interáreas o intra ariales?

G: De las dos, nosotros tenemos la facilidad en el área en que estamos trabajando en un mismo espacio físico. Ahora esta semana estamos trabajando por separado entonces nos manejamos mucho por videollamadas, tenemos una videollamada al principio del día una al final del día y después tenemos durante el día comunicación constante por WhatsApp o vía telefónica.

La mayoría de las áreas tiene reuniones internas iguales que la nuestra, digamos tienen reuniones de seguimiento y reuniones diarias para abrir el día y para generar un espacio donde si hay algún tema que tratar de manera urgente que haya surgido lo podamos tener. Después tenemos reuniones quincenales interáreas donde los responsables de cada área vamos y exponemos un poco en qué situación vamos a trabajar las siguientes dos semanas y también usamos ese espacio para validar si nos hace falta la colaboración de alguna otra área y demás o cómo va el seguimiento de un tema específico.

Ahora sí Flor, que antes se había cortado.

N: No (risas) era más o menos eso, en estos momentos de aislamiento ¿cómo se habían manejado con la comunicación en el área de tecnología y de proyectos?

G: Si , si de esa manera está más o menos respondido. Yo creo que una de las ventajas, lo hablaba con Caro y Gerardo ,que es el dueño, digamos este estado de cuarentena y de distanciamiento nos ha adelantado mucho y nos ha favorecido en ese sentido en las reuniones, los meets, utilizar la tecnología para acercarnos un poco y te diría más hasta generó espacios de comunicación que quizás antes no se tenían tan firmes. Osea generar reuniones de apertura del día, generar reuniones de equipo, de seguimiento de los proyectos. Un poco nos ayudó el tema de agendar estas reuniones vía meeting te ayuda mucho a la asistencia en tiempo y forma, con lo cual lo que sucede en los equipos chicos que te estas todos los días en los pasillos con la misma gente que trabajas y que tienes una reunión decis “bueno tengo una reunión después del almuerzo y bueno nos quedamos un poco más en el almuerzo o se alargó un tema en el almuerzo o lo que sea y ya lo terminamos de hablar en el almuerzo así la reunión que teníamos está resuelta de antemano” termina siendo una reunión muchísimo más chica que quizás carezca de una minuta final, terminas si cerrar esa parte de la reunión que hace que la reunión sea eficaz, poder respetar esa cuestión de “che llegó a horario” y así la otra persona va a estar esperando ahí. El horario, bueno cierro la reunión, hago la clausura ahí cuando la reunión se esta terminando, bueno pongo una hora también te sirve mucho para encasillar, te contaba al principio que yo tenía que deslizarse mediahora la agenda pero es porque tengo una agenda anterior que a la mañana la empecé desfasada mediahora y bueno a vos te tuve que correr un poco como corrí al siguiente.

N: Claro, sí, sí.

G: Entonces bueno, un poquito así te ordena, bien usado yo creo que te ordena mucho.

N: Y entonces con lo que nos estás comentando ¿cómo te parece que se podría definir la comunicación hacia el interior de la empresa? ¿te parece que es una cuestión más horizontal, vertical, transversal?

G: Yo creo que en este momento la comunicación funciona en todas las aristas. Está funcionando bien apoyado en tecnología, está funcionando bien. Yo creo que hay una fuerte bajada vertical digamos para las reuniones, es fundamental en el sentido que todas las áreas están sintiendo esa verticalidad, que desde el director hacia el último analista hacia el tercer nivel está esa verticalidad de generar reuniones y estar en temas, yo lo veo bastante bien, lo veo como que en todas las áreas está haciendo falta comunicación, entonces se genera esta comunicación, de generar reuniones, no creo que esté mal usada, me parece que se podría modificar en la efectividad de la reunión, en decir género la reunión con un objetivo, con un objetivo claro que

esté propuesto antes de la reunión, más allá del título de la agenda. Por ejemplo, tenemos una entrevista con Flor y Emi, bueno más allá de eso entrevistó para poder tratar estos temas, estos puntos, porque de esa planificación de la reunión te va a salir el tiempo que vos le vas a poder dar ¿no? Eso es pierde un poco en la vorágine del día, tomarse cinco minutitos para planificarla, me parece que por ahí veo una mejora que se podría hacer en algunas áreas e inclusive dentro del área mía también porque estamos todo el día juntos y eso hace que vos digas “bueno che nos reunamos un ratito” y tenes los temas para revisar, pero avisandoles a la persona las reuniones son mucho más eficaces.

N: Claro, ¿te parece que se pierde mucho tiempo en cosas que no llevan a nada?

G: Claro, o que no se si es tiempo perdido pero quizás detectó que por ahí se alargan las reuniones se alargan y es porque están mal planificadas desde algún lugar o es porque no fue... ¿Cómo se dice?, mediada por nadie, eso pasa en las reuniones grandes que tenemos que hablar muchos pasas un poquito eso, por ahí esa comunicación esa cuestión de decir “che sabes cómo generar una reunión, cómo planificarlas, sabemos cómo medirlas” me sale, lo que hace el anfitrión .

N: Sí, que tuviera un moderador.

G: Moderarla, exactamente esa era la palabra que no me salía (se ríe). Por ahí va, no se si es un poco de reuniones eficaces tiene que ver.

N: ¿Y te parece que después de las reuniones quedan temas sin tratar o que después surgen inconvenientes porque no se charlaron en esas reuniones?

G: Ehh no, la verdad no veo que suceda eso o por lo menos no se nota, porque al ser un equipo chico y que tenemos, en la mayoría de los casos, bastante claro lo que hace cada uno, por ahí queda algo pendiente y se trata rápidamente digamos. Por lo menos eso es lo que veo yo desde mi lugar. Si te quedó algo, por ejemplo, si terminamos esta reunión y quedó algo por decirnos capaz que en dos segundos de un mensaje por WhatsApp te sacas la duda, si pasa se soluciona rápidamente después de la reunión. Pero no veo que queden reuniones sin cosas para tratar, quizás por ahí omitidas, quizás puede ser alguna omisión que tiene que ver con lo que hablamos antes. Tiene que ver con la planificación de la reunión.

N: La vorágine.

G: No, no y la planificación, ¿no? Donde decimos: “vamos a hablar de A, B y C” y bueno B y C quedan.

N: Claro. En base a todo esto que estamos charlando, ¿Qué definición nos darías sobre qué es la comunicación?

G: ¿De qué es la comunicación?

N: Sí, en general, lo que te parezca a vos.

G: Ehh no, no. Yo pienso que la comunicación tiene que ver con que haya un emisor de la comunicación, un mensaje concreto, y un receptor. Simplemente eso. Después, a partir de ahí que es la base, para adelante tenes aditivos que el podés poner o agregar a la comunicación para que haya una comunicación efectiva, como es la escucha activa, el ida y vuelta concreto, escucha activa de los dos lados, bueno hay mucho de lo que se puede dar. Básicamente la comunicación es eso, sea el medio o canal que quieras utilizar para hacerlo.

N: ¿Y qué relevancia tiene para vos la comunicación dentro de la empresa?

G: Es fundamental, para mi es fundamental sin lugar a dudas. Para esta organización como para cualquier otra. La buena comunicación suple faltas o fallas de algunos procesos que no se notan tanto por la comunicación, por la buena comunicación. Pero sí es fundamental.

N: ¿Y para vos de qué manera la organización o la empresa se auto percibe? ¿Cuál es su cosmovisión? ¿qué valores la rigen, cuáles son sus creencias, sus objetivos y hacia dónde te parece que se dirige?

G: A nivel compañía yo creo que se rige y apunta siempre a la innovación con una mirada concreta del mercado y de lo que el cliente busca, o del feedback que tiene con el cliente. Es una empresa que siempre está buscando la evolución, evolucionar en sus productos, ponen mucho foco en el diseño, en el recambio del diseño, en la evolución de los diseños, siempre buscando estos “inputs”: el mercado y los clientes como lo que dicen los clientes. Me parece que a eso apunta como objetivo la empresa.

N: Si vos nos tuvieras que decir palabras que identifiquen al equipo de trabajo, a las áreas en general ¿cuáles serían?

G: ¿Interáreas decís vos?

N: Sí

G: Yo creo que hay un muy buen equipo de trabajo, en el sentido de que hay una buena predisposición a la solución, a buscar la solución, a buscar la calidad de lo que se hace. Me parece que todos tratamos, y que la calidad tiene que ver con lo que me preguntabas antes, no es solo hacerlo y cumplir, sino buscar una cierta calidad. Creo que la empresa lo tiene, lo agregaría a la anterior pregunta que me hiciste, y creo que interáreas también es un muy buen lugar de trabajo, muy buena relación entre las áreas, no veo competencia digamos, veo un equipo de trabajo que trabaja en conjunto, traccionan todos con el mismo objetivo.

N: Y aparejado con esto ¿ qué potencialidades tiene la empresa, que dificultades, que amenazas vos podes ver que tenga la empresa?

G: Mirá, ¿Qué dificultades me decís que puede llegar a tener?

N: Claro potencialidades, dificultades, posibilidades y amenazas.

G: Eh... yo creo que la potencialidad de la empresa es bastante, tiene para crecer todavía, tiene desarrollo por delante. Yo creo que cuando uno transgrede, traspasa la frontera y desarrolla en otros países creo que se abre un mundo de posibilidades. Creo que tienen mucho por crecer, inclusive en el mismo mercado, en productos o nichos que todavía no hemos desarrollado, nichos dentro del mercado del deporte.

Dificultades, bueno si, es una empresa que tiene su fuente de ingreso de mercadería en el exterior con lo que puede afrontar dificultades con importación sobre todo, eso hay que tenerlo en cuenta. Igualmente tiene la posibilidad de desarrollar producto interno también, con proveedores internos que suplan los materiales que se hacen afuera. Pero bueno, creo que tiene bastante campo para desarrollar todavía.

Por ahí hay una cosa que tiene SportCom, desde la base de tecnología, tiene una estructura de negocio, o el diseño de su negocio que apoyado en tecnología puede hacer bastantes “updates” dentro de la la comercialización, inclusive dentro de la logística tenemos bastante por crecer y desarrollarnos también.

N: Y vos, con todos estos desarrollos tecnológicos, más la pandemia y todas las situaciones que se están viviendo actualmente ¿ cómo ves que tu área puede llegar a desarrollarse de acá a dos años o en un corto plazo?

G: ¿En relación a la pandemia?

N: No solo en relación a la pandemia, por eso digo, en general. ¿ cómo ves tu área de acá a dos años?

G: Ah Okay, Okay. No yo creo que el área de tecnología tiene también para crecer, en todo lo que tiene que ver con innovación y profesionalización de los procesos. El área de tecnología aplicando procesos tiene bastante por hacer todavía, aplicada a lo que es la logística, comercio electrónico tiene bastante todavía para ofrecer, veo que es un área que lo pueda hacer siempre que tenga el timing del negocio, puede acompañar el crecimiento del negocio, inclusive en un stand by del negocio, poder aprovechar, por ejemplo, nosotros en estos seis meses de pandemia hemos hecho muchas innovaciones que tienen que ver con la tecnología que capaz que en otros momentos con la vorágine del día a día, quizás no lo hubiéramos podido abordar. Pero en estos seis meses decidimos cambios de plataformas de e-commerce, generamos nuevas plataformas de e-commerce, Tienda Nube, Mercado Libre, market place, hicimos cambios dentro de la infraestructura de redes y comunicaciones dentro de la SportCom, dentro de la fábrica, de la oficina. Generamos muchísimo valor con la aplicación de business intelligent para poder generar información en la toma de decisiones, quizás en otro momento nos conformábamos un poquito más al ver el reporte y utilizar no se cinco horas de nuestro día para generar un reporte que servía para la decisión y hoy nos pudimos tomar el tiempo de generar tableros que se retroalimenten solos, que se completen solos, para generar horas y esas horas sean ocupadas en otras estrategias o en otros procesos y no tanto estar sentado en horas de análisis o haciendo reportes. Creo que hay mucho por crecer ahí, pero creo que esos tiempos de stand by como nos tocó creo que lo hemos aprovechado bastante bien.

E: ¿Y personalmente cuáles son tus deseos?

N: ¿Y personalmente cuáles son tus deseos, intenciones, en el desarrollo de tu trabajo? ¿Hacia dónde querés llegar? ¿Ves que faltan algunos recursos que en estos momentos no los estás teniendo?

G: Personalmente mi idea es poder por ahí (es interrumpido). Lo que te decía, para mi a nivel de puesto de trabajo creo que, me parece que tengo las herramientas, no veo una falta de herramientas, por ahí los presupuestos míos son altos en tema de sentido tecnología, la tecnología es cara y genera que el proceso de presupuestación y demás convenga y sean largos; entonces no veo que esté por encima de la media, no veo que tardemos un año en adquirir algo, pero si que son, al momento de generar un cambio bueno la parte de presupuesto enlentece un poquito la implementación. Yo veo que es un área que tiene también mucho por ofrecer en todo lo que ver con el comercio electrónico y todo lo que hablamos antes, los procesos o circuitos internos, información para toma de decisión, hay mucho por ahí; yo creo que es un área que podríamos en algún punto poder absorber en algunos casos los servicios que tenemos en proveedores externos y traerlos con ventajas donde tenés el conocimiento "in house", el conocimiento lo tenés dentro de la organización, ya sea para la programación, para el desarrollo de programación, todo esto que por ahí nosotros estamos contratando afuera, hay ciertas cosas

que estratégicamente ahora sirvan tenerlos por afuera pero quizá después con un cambio de estrategia y crecimiento de la empresa, hay que evaluar traerlas y poder hacerlas parte de la compañía porque el conocimiento es, hay cierto conocimiento que es muy valioso para lo de adentro, que sea propio y que no se vaya a una empresa externa.

N: Claro, que te brinde cierta autonomía y autogestión, como tener control de sistemas.

G: Claro, exactamente. Seguir manteniendo y poder tener el conocimiento es mucho eso. El conocimiento interno te hace poder llegar a una autogestión que quizá hoy estratégicamente te sirve pagarla en horas en otra persona pero quizá esas previsiones, a medida que se va creciendo en el tiempo, hay que visualizarla y evaluar para traer ese conocimiento internamente para darle el valor que realmente tiene.

N: Frente a una situación que puede llegar a ser conflictiva o potencialmente conflictiva para la empresa, ¿de qué manera la abarcás? ¿Con Sergio u otra área?

G: Sí, trato de siempre hablarlo, comunicarlo. Yo tengo una estructura jerárquica, la cual tengo respuesta eficaz y rápida, no tengo problema con eso. Escalo problemas, tengo donde escalar y tengo respuesta donde escalo con lo cual esa tranquilidad digamos que el escalamiento no es problema para mí. La verdad que siempre trato de solucionarlo de esa manera. Igualmente, cuando hay cuestiones que tienen que ver inter áreas o con algo que necesito de un área y no la tengo y demás, siempre la termino casi siempre resolviendo o le termino resolviendo a Sergio estas cuestiones para que se haga de la información, la información aparece y los entredichos, y lo que pueda surgir, se aclara, no tengo mayor problema con eso. Tengo además una herramienta muy fuerte que es la de escalamiento, escalar a tu superior para poder tratar el tema; así que esas son las dos herramientas digamos entre líneas que tengo para la resolución de conflictos.

N: Entonces para vos es accesible la comunicación con tus superiores.

G: Totalmente, directa.

N: La última pregunta, ¿Cómo ves que se está gestionando la comunicación interna?

G: ¿Cómo se está gestionando decís?

N: Sí.

G: Creo que la comunicación inter áreas se puede mejorar, digamos se puede mejorar un poco, dentro de cada área o sea la comunicación dentro de cada área me parece que es la correcta, se gestiona de manera correcta, obviamente no me quiero contradecir con lo que te decía hay que planificar mejor las reuniones, sí hay que planificarlas, no me contradigo. Digo de que existen las reuniones, existen y que dentro de cada área tienen las reuniones para tratar temas, inter área de podría mejorar, las comunicaciones que tenemos entre área por ahí suelen ser muy de correo electrónico solamente y por ahí poder utilizar otras herramientas sumaría.

Y la comunicación interna desde la organización, hablando desde yo como organización quiero llegar a todos los empleados, también hay bastante para mejorar, hay muchos canales que no se están utilizando digamos y que podrían ser de mucha utilidad para la comunicación organizacional, de lo que quiere comunicar la organización hacia sus empleados.

N: Recién decías que hacen faltan canales o ciertas herramientas que no se están usando, ¿cuáles serían para vos las indicadas?

G: Hoy por hoy, nosotros usamos como canal principal el correo, cuando tenés operadores en Logística que no tienen correo electrónico, no tienen por su propia tarea que no conlleva tener un

correo electrónico, con lo cual está bien que no tenga; pero tenemos muchas formas de llegarle a esa personas sin necesidad de que sea un correo. Hoy tenemos whatsapp, tenemos telefonía, inclusive tenemos en el depósito televisores grandes donde ellos van haciendo el seguimiento de los pedidos que van armando y demás, tranquilamente es un lugar donde se pueden pasar comunicaciones tranquilamente, o sea no digo que sea mala la comunicación pero si digo que se puede llegar desde otros, utilizando otros canales de comunicación que son bastante válidos.

Después en el qué comunicar, bueno también trabajarlo o qué le estamos comunicando al cliente externo; poder en cada pieza de la organización sepa en qué estamos de acuerdo a nuestro cliente externo. Por ahí un poco más también si te pones a ver la comunicación interna tenés esos canales que los podés desarrollar y la comunicación con el cliente también tenés canales que podés desarrollar, no se están utilizando en todo su esplendor.

Hoy la comunicación a un cliente le puede llegar a través de Instagram, Twitter, Facebook, hay montón de canales de comunicación, digamos uno como compañía elige por dónde quiero comunicar, pero bueno yo no me ocupo de eso entonces es como lo veo yo, yo como cliente me gustaría enterarme de las cosas que pasan en SportCom.

N: Recién nos decías que la gente de Logística, como no cuenta con un correo electrónico, ¿te parece que ese tipo de comunicaciones que van por ese canal como no se enteran nunca?

G: Si, se enteran porque hay momentos, reuniones internas de equipo que se que las tienen y que las comunicaciones llegan. No es problema de que no saben qué está pasando, sino que digo que hay un lugar, una oportunidad de mejora también en generar más canales para poder llegar. Son cosas que uno los veo adentro de la organización, hay muchas cosas que uno evalúa y te vas dando cuenta.

N: Muchísimas gracias, la verdad por tu tiempo y tu predisposición.

G: De nada chicas, cualquier cosa que necesiten me hablan por whatsapp.

N: Muchas gracias.

Entrevista con Carolina y Belén Durán

N: Nosotras; C: Carolina; B: Belén

N: Hola Caro, Hola Belén.

C: Hola chicas ¿cómo están?

B: Hola chicas.

N: Todo bien.

C: Chicas ella es Belén, de la consultora Gretel Bodenbender, que empezó el primero de octubre. Belu esta ya es la segunda o tercera entrevista que hacemos con las chicas, yo les digo que vayan juntando preguntas que tengan y yo les voy dando material, ¿se entiende? También para completarles los vacíos y todos.

Chicas trabajaron sobre algunas preguntas.

N: Si, sobre todo el contenido que nos habías contado y bueno la verdad estamos muy agradecidas con la predisposición de la empresa en general porque nos han abierto las puertas de una manera que no nos imaginábamos, así que sí pudimos avanzar muchísimo.

C: La idea no ha sido vender lo súper bien que lo hacemos, sino ver cómo lo hacemos. Es más yo le decía a Belu, que está ingresando, que en realidad tenemos problemas de comunicación y

tenemos problemas serios de comunicación, pero bueno ella con su consultora han sido contratadas ahora justamente para solucionar estos problemas o para ayudar. Yo les decía es que de golpe para una tesis no sé si está muy bueno ahora introducirle muchos elementos que trae una nueva consultora porque por ahí a lo mejor se metan en módulos, por más que esto sea un avance, por ahí se metan en módulos que compliquen un poco las cosas, pero bueno eso queda en ustedes como quieran manejar su proyecto, nosotras les damos toda la fase del proceso, cómo estábamos antes, cómo trabajábamos con María José, cómo hicimos un traspaso, qué aspectos me hice cargo yo, qué problemas se presentaron en la comunicación ahora que solamente me hice cargo yo porque antes éramos dos, y qué aspectos viene a resolver la consultora sobre comunicación interna, que la verdad que trae muchos más elementos informáticos y de fluidez comunicacional porque la consultora de Belu se promocionan como, su elemento de venta es ser una oficina digital móvil y eso ya habla de mucha tecnología. De hecho con Belu una de las cosas que estamos haciendo es efectivizar los canales y mañana por ejemplo vamos a tener una reunión donde vamos a ver las plataformas que ellos usan para administrar y hasta ahora ella ha venido recibiendo de distintas personas de la empresa e incluso de María José, nuestras plataformas de uso, nuestras herramientas, y demás. Así que estamos ahí viendo cómo esto vamos a ensamblar y cómo ella va a trabajar. Mañana por ejemplo vamos a trabajar la primera incorporación durante su gestión, entonces todo el proceso yo ya lo estoy trabajado con ella para que nazca con ella también y ya el siguiente ella lo va a poder manejar sola; entonces estamos trabajando sobre propuestas, la elaboración de la propuesta, marco legal, en este caso es una pasantía, es un chico que entra como "data entry" es un puesto bastante básico, es un pasante con encuadre legal de pasantía de cuatro horas y demás. Entonces estamos viendo cómo comunicamos, y bueno yo no estoy mintiendo en nada, estamos haciendo el proceso como lo hacemos siempre, ni mejor ni peor, seguramente con esto ahora mejoremos, a partir de ahora, yo igual ya tengo un montón de formatos, cartas, y sistemas de comunicación que están pre hechos, y en eso estamos trabajando. Así que bueno si ustedes quieren orientarse con las preguntas yo las escucho.

N: Nos había quedado la duda de la entrevista pasada que nos habías contado que eras la encargada de Recursos Humanos, que trabajabas junto a María José, que ella ahora está fuera de la empresa y que no hay un área de comunicación pero que vos te encargabas de ciertas actividades en torno a la comunicación.

C: Si esto ahora es circunstancial. En general esto ha sido un recurso que hemos hecho en el encuadre de cambio, es decir yo soy la responsable de área y no soy la que efectiviza la comunicación pero en el traspaso de la gestión que hacía María José a la nueva gestión que ahora voy a hacer con el equipo de Belén, yo debía hacerla. También fui un poco responsable del cambio porque había unas comunicaciones que yo por ahí noté que las empecé a gestionar yo porque hizo bastante falta mi rol de psicóloga porque la verdad que sinceramente la situación se puso muy complicada, entonces todas estas fases de estos meses en los cuales primero vino el cierre de la empresa, luego vino el "home office" con el cierre, luego vinieron las suspensiones y luego los cambios de puestos después de las suspensiones porque no todo el mundo podía volver a hacer las mismas tareas, y luego de los cambios de puestos también hubo desvinculaciones e incorporaciones, porque el trabajo cambió, cambió la vida, cambió el trabajo, cambiaron los

puestos; así que sí fue un poco todo una cuestión situacional. Yo siempre he tenido la responsabilidad sobre el área hace varios años pero esta circunstancia se agravó digamos desde marzo y ahí yo me hago cargo de la comunicación. Algunos aspectos comunicacionales manejaba yo relacionados a salarios, algunos de esos sí yo ya manejaba antes, eran muy poquitos, pero todo lo efectivizaba María José, y estos últimos meses todo yo.

N: Claro vos te encargabas de hacer un proceso de explicarles al resto de la empresa esas temáticas.

C: Sí, todo lo que es protocolos de Covid los implementé yo y su comunicación los implementé yo. Y fui adaptando porque vieron que se fue cambiando muchas cosas, al principio sólo teníamos las nociones del Ministerio y como el Ministerio estaba cerrado sólo dieron protocolo para empresas alimenticias y después yo tuve que adaptarlo para la nuestra y después empezamos a copiar y a cambiar. No es lo mismo la comunicación del inicio, que era hashtag "quedate en casa" a cuando el Gobierno comenzó a extenderse en la cuarentena y empezamos a cambiar esa comunicación y a sustituirla por "trabaja seguro", por "cuidate", y otros mensajes que fuimos enviando.

N: ¿Y esa comunicación por qué canal o medio se brindaba?

C: Bien, yo lo que establecí muy rápido, además también por este cambio que hacíamos con María José, yo lo que implementé muy muy rápido fue los canales de whatsapp porque muchos de los empleados que tengo y que fueron afectados por el cierre, eran chicos operarios que ellos no estaban en "home office" y que lo hicimos de urgencia dándoles algunas capacitaciones, así era más efectivo porque el feedback era mejor, la circunstancia era tan inusual que yo no podía permitirme que pasaran tantas horas sin que los chicos no tuvieran noticias, además la gente estaba encerrada y no todos estaban mirando el correo, entonces ahí necesité establecer un canal más rápido, que todo el mundo estuviera mirando, y también cambió un poco el rol de trabajo que antes había sido una cosa de obligatoriedad y de estructura porque yo trabajabas de tal hora a tal hora y nadie te hablaba un fin de semana, hablarse después de hora no estaba bueno porque nosotros favorecíamos el descanso, comenzó a cambiar todo porque el Presidente hablaba el viernes a las siete de la tarde y si decía que volvíamos a fase uno, que abríamos, que se yo, eran comunicaciones a hacer. Y también el rol del trabajo yo empecé a ver que cambiaba porque empecé a ver que la gente en vez de tener al trabajo como parte de tu vida pero también te cansa y es un cumplimiento y es tu medio de vida, es como que el trabajo comenzó a ser la razón de salir, la única salida, y la gente empezó a aferrarse muchísimo a su trabajo de una manera muy emocional, muy vinculada a las razones de vivir, es mi salvación, incluso ahí nosotros tuvimos algunas suspensiones y yo empecé a notar que la gente nos decía "ay pero no se te ocurra suspenderme, yo voy aunque no me paguen porque yo en mi casa no puedo estar, yo así no puedo seguir" y bueno eso fue re loco porque realmente el trabajo empezó a tener una dimensión mucho más relacionada con la identidad de lo habitual, una importancia y un peso en la vida cotidiana muy muy fuerte, muy alto; así que bueno ahí siguieron vigentes los correos, los correos hacían comunicaciones oficiales sobre el "ATP", sobre por ejemplo toda la información más pesada sobre protocolos de cuidados, todo eso iba por correo esa parte de la comunicación, la más oficial; y después la comunicación muy determinante y muy cotidiana iba por el whatsapp, por ejemplo dónde te ibas a cambiar, qué protocolo tenías que seguir en lo cotidiano o por ahí

órdenes y lugares de merienda, y muchas pequeñas cosas que hacían al trabajo empezaron a darse por el whatsapp, obviamente que con María José ella oficializaba algunos grupos o se comunicaban de manera directa pero yo generé dos grupos y ahora con Belu puntualmente tenemos tres que los estamos terminando de conformar, uno es de Logística, uno es de Comercial y otro no le pusimos nada pero es mayormente de oficinas y Administración; los whatsapp siguen activos, Belu fue incluida ayer.

N: ¿Y ese mecanismo sigue funcionando hasta la actualidad, el tema de las informaciones formales por correo?

C: Sí, la documentación legal pesada va por correo postal, si hay que notificar algo, siempre va por correo y esa vía sigue vigente; otra vía que no deja de ser comunicacional también es la vía del envío o vía de la, no sé si querés llamarle "rappi" o el transporte de la empresa, no deja de tener una parte de comunicación que es por ejemplo yo tengo un sólo puesto de riesgo que es una chica embarazada y esa chica por ejemplo para que haga fotografía porque ella es diseñadora gráfica, le envío desde la empresa herramientas de fotos y artículos también nuevos que llegan para que ella pueda hacer las fotos en su casa y no se tenga que mover, ella quiere ir igual porque se re contra aburre, pero bueno con todos está eso. Hubo mucha gente que hubo que mandar la silla a su casa porque tenían una silla de cocina donde para comer una hora a la mañana y una hora a la noche está bien pero estar ocho horas trabajando ya no entonces esa gente por ejemplo hubo que mandar sillas, hubo que mandar computadoras, cosas que necesitaban; esa también es otra vía. Y después ni hablar la revolución que causó un antes y un después laboral de las jornadas estas compartidas como la que estamos haciendo ahora, primero era el zoom, después como tenía límite de tiempo porque siempre renovabas, vos calificabas la reunión "lo plomo que había sido", "renové tres zoom" como diciendo no se acababa más; pero bueno después pasamos a este medio al meet, todas estas plataformas que tienen tan bajo costo y fueron tan convenientes que como dicen todos llegaron para quedarse, nosotros ya teníamos puestos con "home office" así que no fue nada nuevo pero ahora lo implementamos más y lo llamativo que me resulta más gracioso es que se usa dentro de la empresa aún con personas que están presenciales porque el protocolo no te permite unir en un mismo lugar, así que bueno. Eso también complica las cosas.

N: La planificación de estas comunicaciones e interacciones, ¿de qué manera se hace, con quién conversabas sobre esto? ¿Desde qué manera surgían?

C: Bien, hubo también todo un camino en eso interesante que básicamente fue el siguiente, yo creo que el primer cierre de cuarentena creo que fue el 19 de marzo, que se acuerdan que avisaron a la tarde y salimos a la noche, ese día salimos a prender las computadoras todos desesperados porque trabajan en remoto esas computadoras y un horror salimos como locos a buscar que toda la tecnología quedara en punta. Ese día nosotros recibimos de Gastón, nuestro gerente de Sistemas, así como una revelación, él se metió en la sala de reuniones, ya había una cuarentena "light" desde más o menos el 13 o 14 de marzo hasta el 19, y ahí el gerente de Sistemas se metió y dijo "esto es así, hay que hacer sentir a la gente que trabaja toda junta y hay que unirse a la mañana con la tecnología y largar el trabajo y que se haga lo que se pueda, y después todo va a pasar por las computadoras, eso va a ser lo que se va a hacer"; lo miramos raro, nosotros ya teníamos mucha gente en "home office", además nosotros como "de onda" teníamos un formato que cuando entraba un puesto nuevo le preparábamos todos los elementos,

que por ejemplo ahora me olvidé de mencionártelos Belu, le preparamos todas las herramientas que va a necesitar y resulta que a mucha gente siempre que va a entrar le preguntamos antes que entre sí está acostumbrada a trabajar con "laptop" o pc fija, siempre les preguntamos eso, entonces bueno la gente elige siempre cosas diferentes porque a veces los diseñadores gráficos quieren la gran computadora porque tienen unos softwares muy pesados, después hay otros que te dicen "no porque yo me muevo mucho", entonces nosotros tenemos muchas máquinas porque nos daba igual, tenemos muchas "laptop", mucho personal nuestro tenía "laptop", y muchos tenían su pc fija pero tenían "laptop" en la casa; y bueno así fuimos equipando todo, no tuvimos problemas, nosotros tenemos un presupuesto grande y gastamos en tecnología, la gente necesita buen equipamiento, y ahí una cosa que a mí sinceramente como empresa me dio mucho orgullo, yo se lo decía a Belén, todo el mundo empezó a decir porque no tiene colegas o personas de empresas que hacen lo mismo y vos empezás a escuchar "estamos re mal porque la gente no tiene buen internet en la casa y les tenemos que pagar", entonces yo le contaba a Belén "bueno la gente gana buenos salarios tiene buen internet en la casa, creo que como empresa también hay que preguntarse un poco esto", si vos te encontrás con una situación de esta y un gran porcentaje de tus empleados no tiene buen internet en la casa te tenés que preguntar qué estás haciendo bien, estás eligiendo gente que realmente le gusta estar informada, le gusta estudiar que tantas cosas hay para aprender en la web, les estás pagando un buen salario, bueno eso a mí me parece importante, nuestra gente toda estaba bien equipada, y hubo un sólo caso pónelo que yo le contaba a Belén de un chico que había restringido ese gasto porque recién se casaba y estaba medio de luna de miel y dijo no quiero ni Netflix, entonces ese no tenía pero le pusimos en el celular y era algo ocasional, ahora ya tiene, pero bueno eso a mí me parece importante. Terminando de responder la pregunta, sí este puesto de Gastón nos avivó y fue ponernos a tono y darles todo por atrás de él, él dijo esto se organiza así, entonces esto yo lo capté que hay que sentir a todos juntos entonces el primer día "clavamos" la foto, todos sonriendo, y la gente se prendió impresionante porque en definitiva el trabajo terminó siendo todo lo que tenía, yo tengo una composición del equipo de mucha gente que vive solita y es muy joven, y bueno estaban re aburridos, ya se les había ido la novedad de vivir solos y de pronto se encontraron en sus casas haciendo cuarentena, la casa de sus padres no podían ir porque podían llevar la peste y el trabajo era todo, todos nos unimos en esto.

N: Bien, Caro nos podrías contar las actividades y funciones puntuales que tienen Emilio y Gerardo. Y sacanos una duda, ¿Emilio está dentro de un área en particular o está dentro de dos áreas?

C: Eso, yo les envié el organigrama un poco. Bueno Gerardo es el director de la empresa, aparte de ser el director es dueño, es accionista, se puede ser una cosa sí y la otra no, es decir Gerardo tiene un salario por trabajar en la empresa y tiene un retiro de ganancias de usufructo en caso que la empresa da ganancias que en este caso las da, tiene un retiro por ser el dueño; dueños de la empresa hay dos uno es Gerardo y una socia minoritaria que soy yo, antes había otro socio que era un colega de Gerardo que era chileno y la empresa era argentina pero con un propietario chileno y bueno después yo compré esa parte; entonces Gerardo tiene esos dos roles: dueño y director. Emilio tiene un puesto de Gerente, gerencial y es Control de Gestión, también puede que en el organigrama diga Gerente de Finanzas, son los puestos que están más arriba digamos

en el organigrama y toman decisiones de control, de ejecución, de manejo de presupuesto, es el puesto más alto digamos; ellos toman muchas decisiones juntos, y puede pasar que Emilio diga "no, eso no lo vamos a hacer" o sea una propuesta de Gerardo pero en general son consensuadas y maduras todas las decisiones, esa es la diferencia de roles, ustedes necesitan alguna tarea para que yo les explique diferente.

N: Claro, necesitamos que nos cuentes tareas y actividades de cada uno.

C: Bien, vamos a tareas. Gerardo como director se ocupa principalmente del proyecto de negocio, esa es la principal acción de él, la misión de la empresa que es un proyecto comercial, la gestión de él es la encargada de encontrar artículos deportivos en un costo beneficioso para su comercialización, esa es la principal tarea, el lograr hacer foco de misión de la empresa. Y la tarea de Emilio es controlar que esto se haga bien... (Carolina pierde conexión).

B: Seguro que debe tener algún problema la conexión de ella. ¿Chicas ustedes que tema puntualmente están abarcando en lo que es la comunicación? De la comunicación organizacional interna ¿verdad? relacionada a una gestión interna.

N: Claro nosotras estamos haciendo un diagnóstico de comunicación interna y lo que queremos ver es cómo se relacionan las áreas, las funciones que cumplen y analizar un poquito lo que se denomina futuro deseado, qué es lo que pretende la organización, hacia dónde quiere llegar, cuáles son las complicaciones capaz que surgen o malestares, cuestiones que se podrían mejorar o cuáles son las fortalezas.

B: Bien, genial. ¿Ustedes me imagino que hacen un proyecto de investigación y también van a determinar posibles mejoras, asesorar en ese sentido? Más allá de la "info" por supuesto que le pidan a la empresa pero pregunto con relación a la tesis si ese es su objetivo.

N: Sí esa es la idea, hacer el diagnóstico, mostrar la situación actual y mostrar lo que nosotras les presentamos como mejora o posible acción que pueden llegar a hacer.

B: Claro, para el futuro. Y han tomado o abarcado la parte de por ejemplo de coronavirus que es una situación bastante actual por supuesto y que también para muchas empresas ha llevado a tener que plantearse un montón de ciertos canales de comunicación que capaz que anteriormente no lo habían tenido visualmente visto y capaz que ya estaba y se podía ir incorporando, está bueno entonces.

N: Sí, formas de acción frente a situaciones de crisis.

C: Perdón, perdí internet, por alguna razón la máquina cuando subí de piso no tomó el otro wifi y tuve que hacerlo manual y no me dejaba conectar sin salirme del meet para que conecte porque me decía que no tenía internet. ¿Se entendió lo de las distintas tareas no?

N: No.

C: Entonces te repito rápido. La tarea de Gerardo relacionada a la misión comercial de la empresa que es la venta de artículos deportivos, se pueden estratificar algunas tareas como elegir el mejor producto, gestionar su costo más conveniente, establecer canales de comercialización y estrategias comerciales, y digamos que el rol de Emilio es el cómo, es decir Emilio dice cómo, tenemos este capital, con este capital invertimos en tanta mercadería, pagamos tales impuestos, tenemos un paquete presupuestario para tantos salarios, los encuadres laborales que vamos a usar son estos, y él controla esa gestión. Uno es el qué, sobre el qué y el otro es sobre el cómo se hace. Básicamente esas son las tareas diferenciadas de uno y el otro.

N: ¿Y nos podrías comentar las relaciones puntuales que establecen Gerardo y Emilio con las demás áreas?

C: Bien, por el número de personas obviamente que todo el mundo se comunica con todos porque no es una empresa que no se conozca al dueño, es una empresa chica, técnicamente es una pyme si la miramos por la cantidad de empleados. Todos conocen los nombres de todas las personas, del equipo, y demás aún de los pasantes; y bueno Gerardo tiene vinculación mayoritaria con, te diré en lo laboral con las cinco cabezas de área más o menos y con el resto puede trabajar con la persona de Cobranzas que le hace rendiciones por ahí de forma directa, también con Gonzalo que es su asistente y también trabaja con Mariela que es una miembro del equipo de Comex, esas son las personas de forma más directa. Y Emilio trabaja más en forma más directa con el equipo de Administración y con toda la empresa en general, pero es jefe particular del área de Administración y trabaja con todos los jefes de área. Yo trabajo mucho con Emilio.

N: Bien, cuando recién nombraste a Mariela, es compañera de Adrián y Nuria.

C: Sí.

N: Nuria nos contó sobre algunas tareas que realizan pero por ahí si vos tenés conocimiento de funciones y tareas que ellos realizan.

C: Sí, eso hoy hablábamos con Belu (se ríe), miren se ve que están haciendo bien trabajo porque si han detectado ahí algunas cosas difusas (se ríe), porque Belu también me dijo "cómo es esto". Son unos "despelotados" estos de Comex. Es así, te explico el estilo de Nuria, ha sido gerente de banco entonces vos le mandás una encuesta cómo le contaba a Belu donde le ponés las funciones de cada persona de tu equipo y ella te pone "mis chicos trabajan todos muy bien, cada uno hace lo suyo, yo no tengo idea y a mí me entregan todo listo"; y entonces ella pone chicos y nunca sabes nombres; ese es el estilo Nuria. Pero es una líder muy efectiva entonces todo le da resultado pero es brava. Si tuviera que decirte la verdad es que no sé qué hace cada uno pero según entiendo Adrián hace más despachos aduaneros y creo que Mariela hace más documentación y contacto con el cliente, y Nuria creo que hace operativa general, pero no estoy muy segura, es lo que creo.

N: ¿Con el cliente te referís a los proveedores?

C: Sí, con los proveedores, exacto. Digamos que ellos a su vez manejan mucho las navieras y los transportes. Es un presupuesto importante en la empresa, manejan un presupuesto alto ellos.

N: ¿Y nos podrías contar la cantidad de empleados que tiene la empresa?

C: Sí, ayer lo vimos con Belu, hicimos un repasito, no se decir, ¿vos los contaste Belu?

B: Sí, incluso nos faltó agregar uno de los chicos todavía a la nómina, hoy lo estábamos viendo con María José, si quieren puedo contarla y pasarles el número.

N: Genial Belu.

C: Y también les puede pasar algunos de los contratos tercerizados, por ejemplo hay un diseñador gráfico y un diseñador industrial que eran antes empleados nuestros y abrieron sus propios estudios y nosotros los contratamos tercerizados, que es por ejemplo un poco el caso de Jose, Jose fue empleada por mucho tiempo para nosotros y ella está haciendo ahora cosas para otras empresas y también para nosotros y nos factura. Eso es muy usual y también uno lo hace para apoyar el crecimiento de la gente porque también tiene menos costos y porque además esas

personas que se van tienen mucho "know how" de la empresa. Tercerizados hay muchos, hay en Marketing, hay en Diseño y en Producto, bueno en Recursos Humanos ahora, hay mucho tercerizado.

N: Y justo que tocás Marketing que también es otra duda que la tenían como área dentro de la empresa.

C: Sí, hay dos cosas. Una es que las áreas de Marketing han mutado en todas las empresas, esto es del mundo, hace muchos años como que los personajes de Marketing eran como inventores de grandes campañas publicitarias a los cuales la empresa les otorgaba un presupuesto y ellos lo gastaban; y claro las empresas se empezaron a cansar de esto, sobre todo las grandes entonces empezaron a elaborar muchos más indicadores, eso pasó en todas las áreas, la mía también, antes todo era blando no se podía medir, mentira ahora te miden todo, te miden el tiempo de contratación, te miden la efectividad, te miden la satisfacción, te miden la felicidad, te miden todo. Entonces esto fue como una cuestión mundial que las áreas de Marketing de las empresas empezaron a cambiar y muchas empresas con políticas bien jugadas hicieron movidas dramáticas como sacarlas, tercerizarlas, o empezó esto de poner el "tread", si vos buscás en el diccionario eso es comercio, entonces las empresas dijeron "no queremos gastar más plata, que vos nos digas que hiciste una campaña, sino que nosotros queremos darte un millón y que vos nos traigas un millón de vuelta en facturación y yo comprobarlo que invertí en la marca, en branding, comercial, publicidad; entonces esto fue un fenómeno mundial. Y nosotros también lo pasamos más o menos simultáneamente o rápidamente y empezamos a cambiar la cosa y a sacar estos personajes de Marketing y ahí empezamos a probar un poco y nunca le terminamos de dar muy bien "en la tecla", ahora estamos con un vacío puntual, nos cuesta mucho esa área porque es como que a veces encontramos personas muy buenas para las campañas de marketing pero no se llevan bien con los comerciales y nosotros necesitamos gestiones de Marketing muy asociadas a lo comercial, entonces bueno empieza este problema que ponemos a los de Marketing bajo dependencia de los comerciales, los comerciales no tienen una mirada igual de marketing porque no invierten en marca, venden lo que les es más fácil y es mejor vender en una estrategia de marca; entonces esto ha mutado ahora en los puestos que nosotros estamos incorporando que son los "planificadores", que parte del equipo de Marketing, que el planificador es una persona que está todo el día en la computadora estudiando estos algoritmos de ventas, de movimientos, de puestas en la web, y que son predictivos en base a las acciones previas comerciales, toman mucho análisis de las acciones ya realizadas y hacen proyecciones, esto es básicamente el área. Nosotros hoy la tenemos bastante vacía, porque bueno son circunstancias que pasan, nos cansamos de que se peleen, tomamos un puesto, tomamos a otro, es como que hoy estamos vacíos y no quisimos llenarla hasta no tener mejor hecha la parte de Producto y la última incorporación que hicimos fue una responsable de Producto que es una diseñadora industrial que se encarga de poner a punto no sólo el producto físico y de pedido y la compra de este producto para comercializarlo, sino que hace toda la conducción de la parte digital de ese producto, de los flyers, que antes lo tenía Marketing, es decir manejar los diseñadores no solamente para hacer productos sino cómo se muestra en la web, cuál es su ficha técnica, cómo salen las fotos que deben "colgarse" en la web, etcétera. Esto es lo que estamos poniendo a punto ahora, calculo que a partir de ahí reforzaremos más la parte planificación comercial, pero Marketing como que

ahora es mala palabra, nadie quiere al de Marketing, quieren todos "tread" los planificadores y los jefe de Producto.

N: Bien, ¿y sería una sola encargada del área de producto, cómo se llama esta diseñadora industrial?

C: Ella es Constanza Basigalupi, está trabajando hace un mes, empezó el primero de septiembre y se está incorporando, está en inducción.

N: ¿Es decir que ahora en Marketing no hay una persona contratada de manera tercerizada?

C: No, ahora no. Hubo una hasta hace tres meses más o menos.

N: Y de esa área Daniela Reche ¿no tiene contacto con esas acciones?

C: No, cero. Ella es de Administración.

N: Bien, y Daniela está como supervisora, ¿es como un puesto intermedio porque tiene personas a cargo no?

C: Bueno, en realidad Dani era la jefa de Administración antes que entrara Emilio. Y uno dice qué conflicto porque pobre no le va a gustar, pero Dani la verdad es que tiene tres chicos, estuvo muchos años a cargo de la Administración, "Sport" creció mucho y no tiene ella como súper ganas de tanta presión y la verdad que ella recibió con muchísimo alivio a Emilio porque estaba agobiada y bueno chicas no se olviden que los contadores firman balances, tienen un compromiso muy grande en las empresas; nosotros además tenemos un contador externo, pero ella la verdad que se lleva espectacular con Emilio, él con ella así que la verdad que "de diez" con Dani.

N: Y estas dos personas que Daniela tiene a cargo, ¿te acordás las funciones que realizan y las actividades que tienen?

C: ¿Las que dependen de Dani?

N: Sí.

C: Bueno, en realidad antes estaba Juan Cruz que ahora está trabajando de forma directa con Emilio porque maneja la división de Estados Unidos, Juan Cruz es muy jovencito pero ha hecho muy buena carrera y él maneja no sólo Estados Unidos sino también Brasil, y está también María Ángeles.

B: Chicas María Ángeles también estaba llevando a cabo, yo pude tener una conversación con ella en estos días, estaba también llevando a cabo algunas de las pequeñas gestiones al área de Recursos Humanos relacionado a lo administrativo, por ejemplo si hay que dar de alta a un nuevo colaborador, gestiones muy puntuales por supuesto también el registro diario de novedades en tanto a temas como ausentismo, presentismos y demás que eso se liquida de un mes al otro más que nada para lo que es la liquidación de sueldos. Así que esas tareas también las estaba acompañando María Ángeles.

N: Genial, buenísimo. Y Caro con respecto a las reuniones, porque todas las áreas nos comentaban que estaban teniendo dos tipos de reuniones, ¿vos nos podrías comentar más o menos cómo se estructuran?

C: Sí, te lo explico ahora. Hay también una cosa histórica y una cosa de cómo lo estamos haciendo ahora porque hicimos un pequeño cambio. Normalmente nosotros hacíamos la reunión de las áreas de una forma muy estructurada y presentábamos ahí la información y empezamos a notar que la gente llegaba con alguna información como onda que le era todo una novedad, y nos

empezamos a cansar de eso entonces ahora mandamos la información previamente y la gente la tiene que tener leída. Entonces en esta hay un tiempo de exposición en el cual cada persona cuenta con unos minutos para plantear los temas que está trabajando en su área y hay un sistema que es el Asana donde se van llevando las acciones que se están trabajando por escrito, vieron que ese sistema es como una agenda básicamente donde se van anotando temas, si se realizan, se agregan temas nuevos y demás; esa es la forma operativa, hay un límite de tiempo, son quincenales, son con invitación, las lidera Emilio, anterior hacíamos como un resumen de todo lo hablado y de las acciones a realizar pero ahora eso ya no lo hacemos más porque directamente con los indicadores y con el correo que se envía se va trabajando sobre esas gestiones más en el Asana. Ahí con eso vos te enterás de todo, la Administración cuenta cuánta plata hay en la calle, cuánta falta por cobrar, todo con indicadores, todo con gráfica de indicadores.

N: Bien, y Caro ¿vos notás que las reuniones se desenvuelven con cierta fluidez?

C: Sí pero siempre hay alguno que "roba cámara" y hay que cortarlo, o a veces surge un tema operativo tonto entonces bueno se empiezan a trenzar sobre ese tema y se cumple el tiempo de exposición y cuando se cumple el tiempo las otras áreas dicen generemos una reunión por este tema, después hay un cierre que normalmente lo hace Gerardo con alguna cuestión más puntual de un mensaje, por ejemplo esta vez surgieron muchos problemas con el tema de importaciones entonces directamente lo que se hizo es hacer un mensaje de cierre para decir que vamos a generar una versión sobre cómo están las importaciones para no generar angustia en nuestro equipo, entonces todas esas cosas se van trabajando así, es un modo bastante operativo, estamos como bastante contentos de cómo trabajamos ahí.

N: Bien, ¿cuáles son tus intereses, tus deseos y tus anhelos de manera tanto personal como encargada de Recursos Humanos? ¿Qué recursos tenés ahora y cuáles creés que faltan para el área?

C: Bueno, en principio como que está muy buena la pregunta y también como que tiene varias preguntas adentro, tal vez hay cosas como que puedo elaborar un poquito mejor si me das más tiempo que podemos ir trabajando un poquito mejor. Así espontáneamente, lo que podría decirte ahora es que tanto mi misión como la de la gente que yo busco, o sea la principal tarea que yo tengo en la empresa es por ahora la de la conformación de equipos de trabajo. Siempre he sido una convencida de que las personas deben encontrar su mejor trabajo y que siempre hay alguien que es el mejor para hacer eso, no importa que al resto la tarea no le guste, siempre hay alguien que le gusta desarrollar sus potenciales de orden o de liderazgo o tareas que a otro no le gusta hacer y que una determinada persona que es buena para eso; entonces yo pienso que la tarea mía es encontrar esa personas para conformar el equipo y tratar de lograr una armonía para que todos den lo mejor en esa ecuación, en esa búsqueda, esa sería mi misión, proporcionar un lugar de trabajo estable, cómodo, que de felicidad a la gente, que de posibilidades de crecer, esa sería como mi meta personal, si tengo herramientas y si hay mucho que puedo hacer, también se van dando, dentro de ese objetivo general, a veces objetivos puntuales y pequeños y a corto plazo por ejemplo estos últimos meses a lo mejor tuve como objetivo que nadie se contagié dentro de mi empresa de una enfermedad grave que está circulando; y son cosas que hacen a mi tarea cotidiana que no son la meta general pero son importantes, pero como pauta general es eso, que las personas logren un desarrollo en esto que es un intercambio que da la organización entre un

monto de dinero y un proyecto para hacer y los talentos y las disponibilidades de esas personas, yo digamos me encargo de operativizar ese intercambio y lograr que sea positivo para ambas partes, que esa sociedad fluya, que sea bueno, que lo que le da la empresa a la persona sea bueno y lo que esa persona da a la empresa sea bueno, si no funciona yo soy la encargada de cambiarlo, de visualizarlo; para eso se genera las herramientas que me dieron mis estudios que son teorías y técnicas de grupo, comunicación, intercambios de modos y técnicas de trabajo, bueno todo lo que cada uno ha ido trabajando desde su área. Ese sería como el mejor proyecto, el de conducir el equipo en la organización para el logro del fin.

N: Está bárbaro, ¿y vos sentís que tenés herramientas para concretarlo?

C: Sí, yo hoy a ver, si yo tengo que hacer un balance entre mis proyectos personales porque además soy socia de la empresa pero yo siento que si tuviera una empresa el triple de grande le podría dar mucho más trabajo a mucha más gente y esto es algo bueno. Y pasa de todo, hay gente que le va bien, y hay veces hay gente que no, y hay mucha gente agradecida, y cada tanto hay gente que no sabe hacer las cosas; pero bueno todo viene en el paquete, pero si yo siento que tengo una acción muy determinante y que se pueden hacer muchas cosas que salen bien, la verdad es que sí, he trabajado en muchas otras empresas que he sido empleada y si también podés decidir, podés incorporar, es lindo, es un lindo trabajo. Hay días mejores que otros (se ríe), hay días que salen cosas lindas y hay diez días donde luchas por cada una de esas cosas y no sale ninguna, y un sólo día se dan todas juntas.

Pero bueno, escuchen, no necesitan conmigo cerrar todo hoy, junten y no dejen de llamarme y también a Belu, y les vamos completando las partes que falten y que el trabajo les quede súper.

N: Bueno, muchísimas gracias Caro y Belu.

C: No de nada. Quedan en contacto con Belén.

B: Sí, por supuesto

N: Chau, gracias.

Bibliografía

- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. (1995). *“Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En La Comunicación en las Organizaciones”*. México: Ed. Trillas.
- Apunte de Cátedra. (2002). *“Comunicación Institucional”*. ECI. UNC. Córdoba, Argentina: Ed. Mimeo.
- Avejera, P. (1988). *“Políticas Institucionales de Comunicación Educativa”*. Mimeo. ECI. UNC.
- Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2008) *“Comunicación interna”*. Buenos Aires: La Crujía.
- Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2009). *“Herramientas de metodología para investigar en comunicación, conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos”*. Tomo N° 1. Córdoba: Ed. Copy Rápido.
- Emanuelli, P., Egidos, D., Ortúzar I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2012) *“Herramientas de metodología para investigar en comunicación. Técnicas de recolección y análisis de la información”*. Tomo N° 2. Córdoba: Ed. Copy Rápido.
- Hall, Edward T. (1978). *“Más allá de la cultura”*, Gustavo Gili, Barcelona.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *“Marco Institucional. En La Interacción Social.”*. Cultural, Instituciones y Comunicación. Ed. Paidós.
- Muriel M. L.; Rota Gilda. (1985). *“Públicos internos de la comunicación institucional. En Enfoque social de las Relaciones Públicas: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional”*. CIESPAL. Ecuador.
- Pozo Solís, Antonio. (2007). *“Mapeo de actores sociales”*. Documento. Lima.
- Robirosa, Mario C.: *“Articulación, negociación, concertación”*. Revista Mundo Urbano. Categoría: número 17. Publicado Mayo 2004.
- Uranga, Washington. (2006). *“El cambio social como acción transformadora”*. En ENZ, Angélica y otras (editoras), Buenos Aires: Comuna La Crujía Ediciones.
- Uranga, Washington. (2007). *“Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”*. Buenos Aires.
- Uranga, Washington. (2008). *“Prospectiva estratégica desde la comunicación. En Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. En Prospectiva estratégica desde la comunicación.”* Buenos Aires.