



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Dos pasados un futuro: historia de una fusión: CWA, una empresa del grupo Softlan

Autores (en el caso de tesis y directores):

Carolina María Bologna

María Eugenia Laguna

María Fernanda Sánchez

Marcelo Babio, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2009

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera Ciencias de la Comunicación
Tesina de Licenciatura

Diagnóstico y Planificación de Comunicación Interna

Dos pasados, un futuro. Historia de una fusión.

CWA, una empresa del Grupo Softland.

Alumnas:

- Carolina María Bologna (28.362.258)
caro_bologna@yahoo.com.ar
- María Eugenia Laguna (28.467.967)
euge.laguna@gmail.com
- María Fernanda Sánchez (27.737.622)
fernandasanchez@gmail.com

Tutor de Tesina:

- Marcelo Babio

Fecha de presentación:

- Febrero de 2009

Índice

1. Introducción.....	5
2. Descripción general del objeto de estudio.....	8
2.1. Breve historia CWA.....	9
2.2. Breve historia Softland Argentina	10
2.3. Historia de la fusión: CWA, una empresa del Grupo Softland.....	10
2.4. Sobre Grupo Softland.....	11
2.5. Misión, visión, valores y objetivos de la organización	12
2.6. Estrategia de negocio: Un equipo que apuesta por el cliente	14
2.7. Organigrama	15
2.8. Contexto: Sector Informático nacional e internacional	16
3. Demanda de la organización	20
4. Objetivos	23
5. Metodología de abordaje.....	25
5.1. Observación.....	27
5.2. Entrevistas individuales	28
5.3. Focus groups	30
5.4. Análisis de documentos	32
5.5. Innovación en la metodología de análisis de la información: ATLAS.ti	34
6. Marco conceptual	37
6.1. Comunicación (Interna, Formal e Informal) / Información	39
6.2. Organización.....	42
6.3. Fusión en las organizaciones.....	44
6.4. Actores.....	47
6.5. Identidad, Imagen corporativa, Cultura organizacional	49
6.6. Rituales y Prácticas.....	51
6.7. Participación y Poder	52
6.8. Significaciones sociales	53
6.9. El “otro” / Antagonismo.....	55
7. Análisis	58
7.1. La organización y sus empleados	60
7.1.1. Cultura.....	60
7.1.2. Identidad	65

7.1.3.	Memoria histórica	70
7.1.4.	Hábitos y costumbres: rituales cotidianos.....	72
7.1.5.	Clima laboral.....	73
7.1.6.	Valores	75
7.1.7.	Modelos de negocios	79
7.1.8.	Sentido de pertenencia	82
7.2.	Discurso y Organización	84
7.2.1.	Contrato simbólico, entre lo instituido y lo instituyente	84
7.2.2.	El Gran Otro, Interlocutor simbólico.....	88
7.2.3.	Modelos hegemónicos	91
7.2.4.	El futuro llegó hace rato	95
7.2.5.	Tipificación de la organización	101
7.3.	Significaciones de la Fusión	104
7.3.1.	Integración	104
7.3.2.	Y vos, ¿en qué piso estás?	109
7.3.3.	Representaciones diversas de un mismo signifiante: Crecimiento vs. Autonomía, lo que se pierde y se gana en la fusión	111
7.3.4.	La fusión y su comunicación: el rumor como protagonista.....	114
7.3.5.	La imagen de Softland	120
7.4.	Los Canales de Comunicación.....	129
7.4.1.	Los procesos de comunicación	129
7.4.2.	Los dispositivos de comunicación y de información de Softland.....	133
7.4.3.	Los canales informales de comunicación.....	138
7.4.4.	Demandas a futuro y propuestas de comunicación	140
2.9.	Dominio de las relaciones	145
7.4.5.	Roles y funciones	145
7.4.6.	Organigrama vs. Sociograma	150
7.4.7.	Relaciones interpersonales y entre áreas	152
7.4.8.	La dimensión del poder: poder formal e informal.....	156
7.4.9.	Nosotros vs. Ellos: el antagonismo Softland	161
7.4.10.	Poder, participación y toma de decisiones.....	164
8.	Conclusiones del diagnóstico	172
9.	Planificación	178
9.1.	Programa A.....	179

9.2.	Programa B.....	183
9.3.	Programa C.....	188
9.4.	Calendarización	194
10.	Comentario final	195
11.	Bibliografía	199
12.	Anexo	203
12.1.	Entrevistas individuales	204
12.1.1.	Guía de entrevistas	204
12.1.2.	Entrevista N° 1	208
12.1.3.	Entrevista N° 2.....	218
12.1.4.	Entrevista N°3.....	227
12.1.5.	Entrevista N° 4.....	238
12.1.6.	Entrevista N° 5.....	253
12.1.7.	Entrevista N° 6.....	267
12.1.8.	Entrevista N° 7.....	281
12.2.	Focus groups.....	298
12.2.1.	Guía de Focus group	298
12.2.1.	Focus group N° 1	302
12.2.2.	Focus group N° 2.....	316
12.2.3.	Focus group N° 3.....	328
12.2.4.	Focus Group N° 4.....	352
12.3.	Atlas Ti	369
12.3.1.	Listado de Códigos utilizados en Atlas Ti.....	369
12.3.2.	Listado de Códigos y citas realizadas en Atlas Ti	374
12.4.	Análisis de documentos.....	434
12.4.1.	Información institucional	434
12.4.2.	Gacetillas de prensa.....	449

1. Introducción

1. Introducción

La presente tesina constituye la instancia final de evaluación de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Desde hace siete meses comenzamos a investigar en vistas de la producción de este trabajo, guiadas por el objetivo de alinear y aplicar los conocimientos y habilidades que adquirimos durante la carrera en el campo de la actividad profesional. Le agradecemos al Profesor Marcelo Babio, integrante de la cátedra *Teorías y Prácticas de la Comunicación III* (Titular: Sergio Caletti) quien fue nuestro tutor, por habernos dado su orientación y asesoramiento para la producción de este trabajo.

El tema elegido para esta tesina es la realización de un Diagnóstico de Comunicación Interna y una Planificación de acciones de comunicación en la empresa *Softland*. Ella, es una empresa de tecnología que atraviesa una reciente fusión con un grupo multinacional de gran presencia en el mercado tecnológico. Nuestra intención es realizar una evaluación objetiva acerca de cómo funcionan las relaciones de comunicación interna en la organización. Pretendemos dar cuenta de ello, identificando problemáticas, necesidades insatisfechas, y actuales o potenciales falencias en las comunicaciones internas, y las causas que las generan.

Nos vemos en la necesidad de hacer una aclaración en esta primera instancia con respecto a la autoría de esta tesina. Por la magnitud del trabajo de campo consideramos pertinente su realización en forma grupal (3 miembros)¹.

¹ Basándonos en el Art. 6 del Reglamento de Tesina (Resolución 2344/99 CS), vigente actualmente: “Artículo 6: Autoría La autoría de la tesina será individual salvo en aquellos casos en que las características del proyecto propuesto implique el trabajo en equipo, no pudiendo exceder su conformación en ningún caso de 3 (tres) miembros. A tal efecto será necesario contar con la autorización expresa de la Dirección de la Carrera., que analizará cada proyecto en forma particular. En las tesinas grupales el trabajo final deberá mostrar fehacientemente el aporte individual, el cual también será requerido en el momento de la defensa oral”.

A continuación exponemos nuestras razones:

- Pretendemos identificar la mayor cantidad de percepciones de comunicación interna que tienen los empleados de la empresa seleccionada.
- A su vez, entendemos que el trabajo en equipo permite un abordaje desde diversas miradas contribuyendo al enriquecimiento del análisis del objeto de estudio. Sabemos que el proceso de aprendizaje es siempre más rico a partir del diálogo y la confrontación con la “mirada” del otro.
- Además, pretendemos con esta investigación realizar un trabajo que no sea simplemente un ejercicio teórico-práctico sino también que sirva para enriquecer nuestro desarrollo profesional, el cual muchas veces se nutre del aporte y de los conocimientos que nos pueden proporcionar nuestros pares.

Por último, queremos exponer que de acuerdo a la Política de Seguridad de Datos de la organización en la que desarrollamos nuestro Diagnóstico, la información institucional que figura en este trabajo, nos fue suministrada con la salvedad de firmar un contrato de confidencialidad —el cual adjuntamos en el Anexo de esta tesina— que no permite su reproducción fuera del ámbito académico y su presente evaluación.

2. Descripción general del objeto de estudio

2. Descripción general del objeto de estudio

Como señalamos anteriormente, la empresa objeto de nuestra investigación se encuentra atravesando un proceso de reciente fusión. Por ello y para describir nuestro objeto de estudio, hemos decidido separar las historias de las empresas que forman parte de la organización, para luego dar un panorama del proceso de fusión mismo.

A continuación presentaremos brevemente la historia de CWA y de Softland a la cual hemos accedido tanto desde el material institucional de las empresas como así también desde las entrevistas a Sergio Wainberg, Director General; Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo; Pablo Casna, Director de Canales y Pyme; y Claudia Fortunato, Responsable de Recursos Humanos.

2.1. Breve historia CWA

CWA fue fundada en el año 1983, y desde ese momento se dedicó al desarrollo de CWA Logic®, un sistema de gestión comercial. Desde sus inicios la empresa también ofreció servicios de implementación y consultoría en sus sistemas. Hasta el momento de la fusión contó con más de 300 clientes en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.

Sus socios fundadores son Orlando Calabrese y Sergio Wainberg, y de allí el nombre de la empresa (Calabrese, Wainberg y Asociados). Desde el comienzo, CWA comercializó sus productos por intermedio de un canal con exclusividad denominado Stradivarius, nombre que adoptó el producto durante muchos años. A partir de 2004, la firma lanza su propia marca, se desprende de su relación con Stradivarius y se posiciona en el mercado de sistemas de gestión con el nombre Logic®, acción que

generó una fuerte inversión en marketing y publicidad para el posicionamiento de la nueva imagen de producto.

A principios de 2006 la compañía es comprada por el Grupo español Softland que ya poseía oficinas en Argentina con el fin de ganar más segmento de mercado y afianzarse en el universo de los sistemas de gestión locales.

2.2. Breve historia Softland Argentina

La empresa Softland Argentina comenzó sus operaciones en 1982 bajo el nombre de Grupo SP, grupo de software español, con presencia en varios países de Latinoamérica. Toma el nombre de Softland por su oficina en Chile que estaba posicionando su producto ERP en todo el mercado latino y ganando presencia como marca.

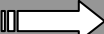
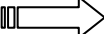
Luego de un tiempo el grupo SP vende sus oficinas en España y Portugal reteniendo el mercado latino y desarrollando su potencial en la región. Es en este momento en donde el grupo español comienza a posicionarse en América Latina como proveedor de software para el segmento de la pequeña, mediana y gran empresa y suma más de 36.000 clientes activos en la región y una plantilla de más de 500 empleados. Su presidente hasta entonces, Fernando Escolar, hacia fines de 2005 comienza la búsqueda de ampliar el negocio en el mercado local.

2.3. Historia de la fusión: CWA, una empresa del Grupo Softland

Con motivo de la estrategia de expansión de mercados en Latinoamérica, grupo Softland comienza a investigar a fines de 2005 la posible adquisición de una

compañía argentina para ampliar su segmento de clientes en la región. A comienzos de 2006, se realiza la fusión con CWA y se anuncia la nueva estrategia para el mercado local: dirigirse al mercado de las PYMES, para lo cual lanzaron el primer software desarrollado con tecnología CWA, denominado Softland ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planeación de Recursos Empresariales). Con la incorporación de CWA, el plantel de empleados de Softland Argentina asciende a 70 personas y se amplía la cartera de productos. De esta manera la empresa comienza a ofrecer soluciones de gestión para la administración de las empresas, independientemente de su tamaño y sector.

Los productos quedaron definidos como:

Softland LOGIC		Solución para Gran Empresa
Softland ERP		Solución para Mediana Empresa
Softland PYME		Solución para Pequeña Empresa

Hasta entonces, la empresa se identificaba ante su público externo con el lema y marca "CWA, una compañía del Grupo Softland".

Durante abril de 2008, la firma culminó su proceso de fusión con el cambio definitivo de marca y adopción del nombre Grupo Softland.

2.4. Sobre Grupo Softland

“Desde el principio la empresa entendió que no es suficiente desarrollar una sana actividad de negocios, sino también es necesario sensibilizarse ante los

problemas de la sociedad y contribuir a su solución. Hacer que el "Futuro Soñado" esté cada vez más cerca de la realidad posible.

Esta sensibilidad se manifiesta tanto interna como externamente. Hacia adentro, procurando tener un excelente ambiente de trabajo y relación con sus empleados a través de políticas internas de puertas abiertas, capacitación continua y promoción de altos valores éticos. Hacia afuera, apoyando la labor de ONGs, hogares, comedores infantiles e instituciones de ayuda a escuelas rurales².

2.5. Misión, visión, valores y objetivos de la organización

La **misión** de la empresa Softland es trabajar para ofrecer productos y servicios de software de gestión a las empresas latinoamericanas, sin importar su tamaño, ayudando a que sus negocios sean más eficientes, competitivos y rentables, generando valor para los empleados, accionistas y la sociedad

Por otra parte, la **visión** de la organización es ser la compañía líder de habla hispana en proveer soluciones y servicios para la gestión de negocios en Latinoamérica.

Entre sus **valores** como empresa para generar desarrollo en soluciones altamente competitivas y mejoras de calidad, la organización se identifica con 5 valores:

Pasión:

Por el talento, por el trabajo en equipo, comprometidos por lo que hacen y como lo hacen, por cuidar y respetar el entorno que los rodea, por todos y cada uno de sus clientes y colaboradores.

² Extraído del material institucional de Grupo Softland.

Sensatez:

Aportando una mirada de futuro, evaluando constantemente el impacto, midiendo y traduciendo las acciones en beneficios tangibles, pensando en lo local y actuando globalmente.

Innovación:

Entendiendo que el éxito radica en la capacidad de escuchar, de adaptarse al cambio, de buscar la diferenciación, de avanzar, de predecir el futuro, de ser audaces e inteligentes, de desarrollar la creatividad y la investigación constante.

Sencillez:

Siempre pensando en cómo hacerle la vida más fácil a todos los clientes con los productos y servicios que brindan y a sus colaboradores a través de la actitud y comunicación, generando confianza.

Excelencia:

Orientados al progreso y al crecimiento. Identificándose con el esfuerzo de hacer lo correcto y no sólo conformarse con hacer bien las cosas. Comprometidos a cumplir cada reto propuesto por más inalcanzable que parezca.

En cuanto a sus **objetivos**, Softland busca privilegiar siempre la calidad de sus productos y servicios. Afrontando un mercado cada vez más competitivo, incorporando nuevas tecnologías.

En la organización entienden la Responsabilidad Social Empresaria como la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.

(Definición basada en postulados del IARSE -Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria).

2.6. Estrategia de negocio: Un equipo que apuesta por el cliente

Para la organización “el cliente siempre es el protagonista”. Bajo la misión, de “hacerle fácil al cliente todo lo que la empresa tenga a su alcance” se define la estrategia de negocio que persigue entablar relaciones duraderas y recurrentes con cada uno de ellos. “Es, hacerle participe desde el inicio y acompañarlo durante toda la vida”³.

También es la manera de ver el futuro de esta organización que actúa para conseguir su objetivo poniendo al cliente en el centro de sus pensamientos y acciones, intentando superarse en el día a día y generando valor a la Empresa. El mensaje de la empresa es: cada integrante de la empresa es responsable de la calidad y está comprometido en lograrla. “Un equipo que apuesta por la innovación”.

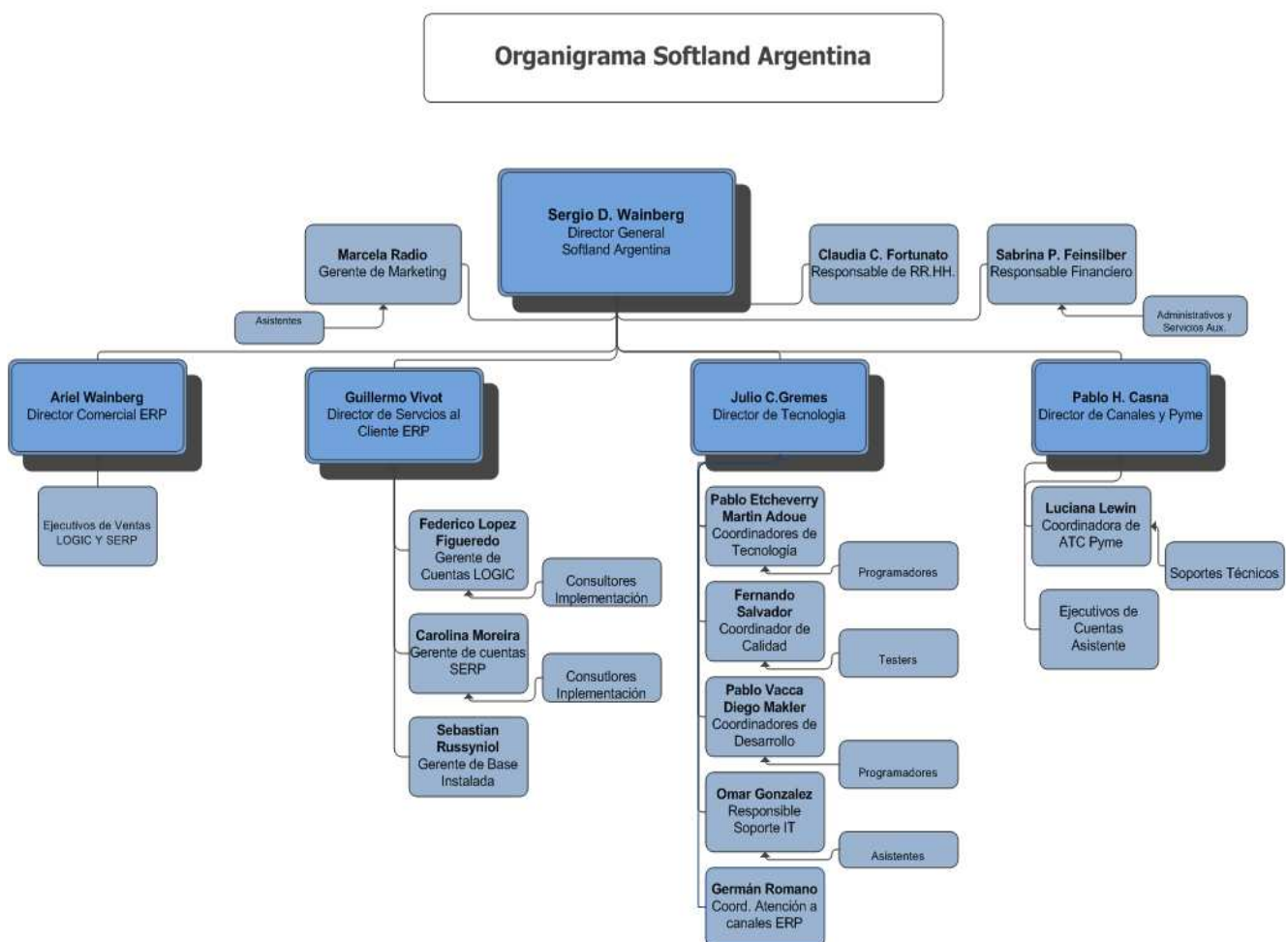
La empresa ofrece la solución de gestión para la administración de las empresas, independientemente de su tamaño y sector. Adaptadas a la realidad de cada país, para que cada una de ellas, agilice sus procesos, y pueda obtener una mayor información, rentabilizar su inversión y ser más competitiva.

³ Extraído del material institucional de Grupo Softland.

2.7. Organigrama

Llamamos organigrama a la distribución de funciones dentro de una organización.

Desde la perspectiva de Annie Bartoli⁴, podemos afirmar que Grupo Softland posee un organigrama divisional⁵, el cual “es funcional a aquellas empresas que, poseen varias gamas de producto o redes de distribución y lleva consigo una



⁴ Bartoli, Annie; "La organización multidimensional" en *Comunicación y Organización*, Editorial Paidós, Buenos Aires, P. 63.

⁵ Bartoli distingue tres tipos de organigrama el funcional (apunta a recortar horizontalmente en unidades especializadas), el matricial (cruce de segmentos y funciones estratégicas) y el divisional.

determinada desconcentración de las decisiones ya que cada responsable de división debe ser un administrador polivalente”.

Si bien nos concentraremos en el análisis detallado del organigrama más adelante es importante realizar aquí esta distinción.

Observando la estructura podemos determinar que existen unidades dentro de la compañía con una existencia relativamente autónoma dentro de la organización como la dirección comercial, la de servicios, tecnología y canales. Todas las áreas están coordinadas por un director. El resto de los responsables se nombra como gerente o simplemente responsable.

2.8. Contexto: Sector Informático nacional e internacional

En orden de caracterizar el universo de empresas que se encuadran en el sector de tecnologías de la información, podemos clasificarlas de acuerdo a la actividad principal que desarrollan y la dimensión según cantidad de ocupados que poseen. El sector de Software y Servicios informáticos (SSI) forma parte de las industrias de Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC's). Los servicios brindados y los productos elaborados por estas empresas se caracterizan por ser intangibles. Como señala un informe del Observatorio Permanente de la Industria de Software Argentina (OPSSI)⁶, el 78,1% de las PyME de SSI se dedica a realizar actividades de programación informática. A su vez, el 47,8% de las mismas (es decir el 37,3% del total) elabora productos de software estandarizados –en su mayoría de gestión y facturación-. En esta clasificación se encuadra nuestro caso de estudio. En estos casos las firmas ofrecen licencias para el uso de dichos software y brindan

⁶ OPPSSI, Situación y Perspectivas de las PYMES del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) en la Argentina. Junio 2008. CESSI Argentina.

servicios asociados (actualización, mantenimiento, entre otros). El resto del universo empresarial de SSI, realiza actividades de programación, o brinda servicios de desarrollo de software a medida. Por último, el 13% de las PYMES de SSI lleva a cabo actividades de consultoría informática y de administración de medios informáticos.

Por su parte y en relación a la cantidad de personas que emplean dichas compañías, retomamos la clasificación del OPSSI⁷ para señalar que: se clasifica como pequeña empresa de SSI aquella cuya cantidad de ocupados varía entre 5 y 20, mientras que se define como mediana a la empresa que emplea entre 21 y 150 trabajadores. Las primeras representan el 70% del total de las PYMES de SSI, mientras que el 30% restante está conformado por las empresas de mayor tamaño.

Según las estadísticas de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos, (CESSI) durante 2007, el sector de Software y Servicios informáticos de Argentina alcanzó un valor de producción cercano a los 5.800 millones de pesos, mientras que la ocupación total sobrepasó los 45 mil puestos de trabajo.

Durante los últimos 15 años las privatizaciones de grandes empresas del estado generaron un gran “expertise” en los profesionales del área IT, al perfeccionar los procesos internos, servicios al cliente, productividad y relación con los proveedores. Por otra parte, el sector productor de tecnología es reconocido como un de los polos de desarrollo industrial del país y por esta razón, la industria de Tecnologías de la información cuenta con el apoyo de los cuerpos legislativos y ejecutivos para impulsar el crecimiento internacional por medio de la sanción de la ley 25.922 de promoción industrial. En los últimos años, la Argentina ha desarrollado nuevos sectores de productos y servicios orientados a las necesidades de los mercados internacionales.

⁷ OPSSI, Op. Cit. P. 5.

La inserción internacional de las firmas de software y servicios informáticos es aún reciente. De todos modos, cabe recordar que se trata de un sector relativamente nuevo, que tomó gran impulso luego de la devaluación del peso a través de la creación de un importante número de firmas. De esta manera, teniendo en cuenta que cerca del 40% de las firmas del segmento inició sus actividades con posterioridad al año 2002, es lógico observar que la mayoría de las empresas exportadoras comenzó a exportar a partir de ese año.

Asimismo, lo anterior demuestra que se trata de un sector de alto valor agregado que alcanzó inmediatamente elevados niveles de competitividad, similares a los parámetros internacionales, y logró insertarse en el negocio exportador.

Debemos señalar también que la industria del software argentino tiene ventajas sostenidas por la calidad de sus RRHH y adaptables a sus distintos entornos, experiencia e infraestructura instalada, producto del proceso de privatizaciones de la década del 90, y es líder en algunos nichos específicos. La creatividad es un atributo propio de los profesionales y empresas argentinas, según señala CESSI.

Sin embargo hemos detectado en esta industria una falencia que desata en cierta medida la disparidad y la competencia feroz entre las compañías. Estas circunstancias mencionadas se deben a la falta de personal calificado que afecta al sector. En los últimos años la tasa de crecimiento de la industria superó los profesionales del mercado laboral, desencadenando una feroz competencia entre las empresas por cubrir sus puestos disponibles lo antes posible, a costa de pagar un precio sobrevaluado de salario y no perder proyectos. Esta situación de “falta de ejército de reserva” (en términos marxistas) dificulta la relación entre las empresas y afecta la culminación de proyectos. Si bien existen algunos códigos de ética entre las empresas

para la contratación de personal, el problema aún no está resuelto y las empresas siguen disputándose los pocos profesionales del mercado.

En este contexto se desarrolla diariamente la actividad de Softland quien cuenta con el beneficio de la promoción industrial, desarrolla estrategias de apertura de mercados externos y recluta a sus clientes por medio de la venta de licencias y servicio de consultoría en software y servicios informáticos.

3. Demanda de la organización

3. Demanda de la organización

Nuestro proyecto tiene como objetivo realizar un diagnóstico y planificación de comunicación en una empresa de tecnología, Grupo Softland, que atraviesa una reciente fusión con un grupo multinacional de gran presencia en el mercado tecnológico. La elaboración de este diagnóstico implica no sólo el desarrollo de un modelo de análisis, sistematización e interpretación de los datos, sino también el desarrollo de una propuesta concreta de acción sobre la organización.

Realizaremos un diagnóstico acerca de cómo funcionan las relaciones de comunicación interna en la organización.

La demanda específica de Softland es conocer la realidad comunicacional a partir de este proceso de fusión y detectar sus debilidades y fortalezas. Asimismo, entender como la comunicación puede contribuir con la generación de una única identidad organizacional.

Para ello, a mediados del mes de julio de 2008 nos acercamos a la organización para establecer el primer contacto y comenzar a vincularnos. Nos recibió la gerente de administración y finanzas, Sabrina Feinsilber, quien a lo largo de todo este trabajo ha sido nuestro referente directo dentro de la compañía. En nuestra primera charla, Sabrina nos contó del reciente proceso de fusión en la empresa y sobre la necesidad de establecer herramientas nuevas de comunicación a fin de poder lograr una plena integración de todos los integrantes de la nueva Grupo Softland. La primera demanda detectada en este encuentro fue la necesidad de establecer un código común de identificación entre todos miembros de la organización, generando

una estrategia de comunicación acorde a los nuevos cambios y conocer las necesidades del nuevo grupo que se estaba gestando.

En nuestro segundo encuentro, volvimos a entrevistarnos con Sabrina, quien nos detalló en profundidad la conformación del organigrama de la empresa y los canales de comunicación frecuentes utilizados por Softland. A partir de allí comenzamos a diagramar los primeros pasos de nuestra investigación y comenzamos a entrevistar a distintos referentes de la compañía.

4. Objetivos

4. Objetivos

General

- Analizar las relaciones de comunicación internas en Softland –luego de la de fusión– para establecer su grado de efectividad en el proceso de integración y en el de conformación de la identidad corporativa.

Específicos

- Identificar problemáticas, necesidades insatisfechas, y actuales o potenciales falencias en las comunicaciones internas, y las causas que las generan.
- Identificar y analizar los dispositivos de comunicación e información que posee la organización con el fin de detectar los procesos de comunicación.
- Identificar la percepción que poseen los empleados sobre la imagen interna de Softland.
- Analizar las valoraciones y percepciones que tienen los empleados con respecto al clima interno.
- Conocer cuál es la percepción que tienen los empleados de los valores que enuncia la organización.
- Analizar y describir las relaciones interpersonales luego de la fusión.

5. Metodología de abordaje

5. Metodología de abordaje

El marco metodológico con el cual relevaremos la información implica una complementariedad de herramientas cualitativas, seleccionadas de acuerdo a la pertinencia con los objetivos del diagnóstico y el marco conceptual⁸.

Las herramientas cualitativas nos permitirán dar cuenta de las subjetividades y de los contextos en las que éstas se relacionan ya que tienen en cuenta memoria, opiniones, creencias, intereses, miradas y vínculos entre los actores. Además, la metodología cualitativa prioriza los procesos por sobre los resultados ya que no apunta a la verificación sino a la construcción e interpretación, lo que permite dar cuenta de una realidad dinámica. Estas técnicas buscan profundizar. Implica la recolección, el análisis y la interpretación de datos que no son objetivamente mensurables.

Por estos motivos, trabajaremos con las siguientes herramientas:

- Observación
- Entrevistas individuales
- *Focus groups* (Entrevistas grupales)
- Análisis de documentos.

A continuación esbozaremos algunas consideraciones teóricas sobre las herramientas metodológicas seleccionadas.

⁸ Es válido aclarar en esta instancia que también realizamos en la organización una propuesta para implementar una herramienta cuantitativa, como lo es la administración de una encuesta, que nos serviría como complemento de las herramientas cualitativas seleccionadas, a fin de obtener datos objetivos de la realidad social de los actores. Si bien en una primera instancia Softland nos dio su aprobación, la encuesta no pudo ser administrada ya que en pleno proceso de nuestro trabajo de campo, las autoridades de la empresa nos solicitaron que continuemos el trabajo sin aplicar la encuesta. Los motivos para dicha resolución aluden a un contrato de confidencialidad que la empresa se compromete a cumplir con una consultora externa que no permite la manipulación de estos datos por otras entidades o personal ajenas a la empresa.

5.1. Observación

Mediante esta técnica se trata de “reconocer objetos sociales complejos en el marco de una situación social determinada”⁹. Es decir, no implica una mirada ligera que desestima la complejidad del objeto, ni tampoco una simple descripción sino que es necesario que de cuenta del entramado de significaciones que atraviesa el fenómeno en el que se interviene.

En nuestro trabajo de campo utilizamos la observación de tipo “global”, para aproximarnos a la situación comunicacional de Softland. Es decir, en los primeros contactos observamos la pluralidad de la empresa, los diferentes acontecimientos que allí tienen lugar y diferentes personas que la integran.

La observación es válida para dar cuenta de la percepción que tienen los actores sobre sus prácticas y qué valoración le dan.

El principal sistema de registro utilizado fue mediante las notas de campo en donde se tuvieron en cuenta los datos de tipo descriptivos como información sobre el contexto donde se desarrollan las tareas diarias, las personas que intervienen, metodologías de trabajo, descripción de lo que ocurre y discursos de los distintos participantes.

⁹ Uranga, Washington, y Bruno, Daniela; "Pasos metodológicos del diagnóstico", en *Módulo III del material de la cátedra del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, 2005.

Nuestro posicionamiento implicó una observación no participante, intentando “mantener una distancia máxima con la situación observada”¹⁰. Al ser esta herramienta un proceso abierto y flexible buscamos obtener de forma espontánea información sobre la realidad comunicacional que se vive en la organización, las formas en las que se llevan adelante las actividades diarias, la metodología de trabajo, etc.

Teniendo en cuenta que es una etapa de iniciación del contacto, se relevaron datos que nos permitieron construir la situación, familiarizándonos con el espacio físico donde se desarrollan las diferentes tareas, las personas que asisten, los acontecimientos que se llevan a cabo y la distribución edilicia de la empresa.

5.2. Entrevistas individuales

Elegimos utilizar entrevistas para obtener información e intentar construir las representaciones colectivas de los actores principales de la organización. Esta etapa incluyó la realización de siete entrevistas personales individuales en profundidad a directivos y gerentes, realizadas entre los meses de agosto y octubre de 2008. A los fines prácticos de esta investigación se solicitó a cada uno de los entrevistados su autorización para grabar los encuentros¹¹.

Consideramos que una de las dimensiones constitutivas de la identidad de Softland como organización se construye a través de las percepciones y representaciones que se generan entre sus miembros, de manera que nos parece pertinente acercarnos a ellos mediante entrevistas abiertas semi estructuradas.

¹⁰ Uranga, W. y Bruno, D.; Op. Cit.

¹¹ La desgrabación de las entrevista se adjunta en el Anexo de este trabajo.

Por entrevistas abiertas semi estructuradas¹² entendemos preguntas que posibilitan respuestas amplias y profundas, en las que hay temas y subtemas que permiten una conexión entre los mismos. Para conocer como perciben a Softland en tanto organización, se preguntará a los miembros qué significa para ellos la empresa, en qué medida se sienten comprometidos, cómo la ven y cómo se ven ellos en relación con la organización, cuáles son sus opiniones sobre el proceso de fusión que actualmente atraviesan y qué intereses les despierta el nuevo rumbo de la empresa. La guía completa de preguntas está disponible en el Anexo de este trabajo.

Habiendo aplicado la entrevista abierta desde los primeros acercamientos a la organización, comprendemos que, si bien es importante dirigir las preguntas hacia una determinada temática, en todos los casos las personas entrevistadas presentaron una amplia disposición a conversar con nosotros y una gran amplitud en sus respuestas, razón por la cual el hecho de realizar entrevistas abiertas y no estructuras completamente, nos permite establecer una situación más conversacional que es importante para hacer sentir cómodo y dispuesto al entrevistado, pero dirigiendo nuestra atención a determinados aspectos previamente establecidos.

Entendidas como sistemas comunicativos relativamente cerrados, las entrevistas posibilitan el análisis de diversos aspectos propios de la interacción social en grupos caracterizados por su estabilidad¹³.

La entrevista trata de simular la estructura o dinámica de los procesos comunicativos interpersonales de modo que pueda planificarse, controlarse y orientarse la generación o recreación de los datos que requiere la práctica investigadora. Se tratará de poner en relación los comportamientos sociales con

¹² Uranga, W. y Bruno, D.; Op. Cit. P.15.

¹³ Gaitán Moya, Juan A. y Puñuel Reigada, José L.; "Técnicas de Investigación en Comunicación Social", en *Elaboración y Registro de Datos*. Editorial Síntesis, Madrid, 1998.

percepciones, explicaciones o evaluaciones de los actores individuales, en condiciones y contextos de producción de perspectivas y significados estructuralmente generalizables a los grupos de pertenencia y de referencia de los actores¹⁴.

Los resultados obtenidos enriquecerán la idea de organización, propuesta en nuestro marco conceptual, entendida en términos de construcción de identidad a partir de un grupo de personas que tienen intereses y un objetivo en común, que comparten una historia y que poseen una conciencia de pertenencia.

Lista de entrevistados:

Nombre	Cargo	Área de desempeño
Claudia Fortunato	Responsable de RRHH	Coordina la administración de los recursos humanos.
Débora Kluk	Asistente de Marketing (Al momento de realizar las entrevistas era la responsable del área)	Marketing y Comunicación.
Julio Gremes	Director de Tecnología	El área incluye programación, calidad, soporte técnico e investigación.
Pablo Casna	Director de Canales y Pymes	Dirección de ventas y distribución de Softland Pymes.
Sergio Wainberg	Director General	Dirección general de Softland Argentina.
Ariel Wainberg	Director Comercial ERP	Dirección de ventas de líneas de productos Logic y SERP.
Orlando Calabrese	Director de Investigación y Desarrollo	Es un área nueva de integración con desarrollo y líneas de productos.

5.3. Focus groups

Los *focus groups* son otra de las herramientas que elegimos para llevar adelante nuestro trabajo de campo. Es preciso aclarar que hablaremos de *focus group* o entrevistas grupales indistintamente. Este tipo de metodología “selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización o grupo estudiando. La interacción grupal que esta técnica genera permite conseguir una perspectiva más

¹⁴Gaitán J.A. y Puñuel Reigada J.L., Op. Cit.

objetiva de determinadas cuestiones, ya que se produce una situación de corroboración espontánea de la información que se brinda individualmente”¹⁵.

Esta etapa de nuestra investigación incluyó la realización de cuatro entrevistas grupales, de las cuales participaron más de 30 integrantes de la empresa. Se convocaron alrededor de 10 personas a cada uno de los grupos con el fin de que la asistencia no sea menor de 7 u 8 participantes. En todos los casos los encuentros fueron grabados con la autorización de los presentes¹⁶.

A modo de guía se elaboró un punteo de temas a tratar —que adjuntamos en el Anexo— como herramienta de ayuda para cumplir con nuestro rol de “moderadoras”.

A la hora de determinar el armado de los grupos tuvimos en cuenta como factor decisivo la selección de los participantes. Entendiendo que “con los participantes es fundamental la representatividad (variables demográficas como género, edad, área de trabajo, etc.) y el grupo de pares (no incluir distintos niveles organizacionales para no inhibir la participación de los subordinados)”¹⁷. A partir de estas consideraciones, los participantes de los encuentros fueron seleccionados de acuerdo a sus funciones y su situación dentro del contexto de fusión atravesado por la empresa. En este sentido se convocó un primer grupo de supervisores o coordinadores de área, un segundo grupo compuesto íntegramente por empleados que ingresaron a la organización luego de producida la fusión, un tercer grupo de personas que originalmente pertenecían a CWA, y un cuarto grupo de empleados originarios de Softland Argentina.

¹⁵ Uranga, W. y Bruno, D.; Op. Cit. P. 16.

¹⁶ La desgrabación de los *Focus groups* se adjunta en el Anexo de este trabajo.

¹⁷ Diomedes, Héctor; “Focus Groups” en *Encuestas Organizacionales. Métodos y Técnicas de Investigación Aplicada a las Organizaciones*, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002, P. 211.

Criterios utilizados para la selección de los participantes	
Focus group N° 1	Supervisores / Coordinadores de área.
Focus group N° 2	Personal recientemente incorporado / Luego de la fusión
Focus group N° 3	Personal originario de CWA
Focus group N° 4	Personal originario de Softland

Por último nos parece pertinente recalcar que este tipo de herramienta enriquece nuestro trabajo ya que permite la compilación de “contenidos, actitudes, creencias y experiencias de los participantes imposible de lograr por otros métodos”¹⁸. Y si lo comparamos con las entrevistas individuales realizadas, la ventaja que nos brinda esta metodología es la multiplicidad de percepciones y puntos de vistas, y la posibilidad de corroboración o consenso que se genera en el intercambio de ideas.

5.4. Análisis de documentos

Esta técnica se aplica al material documental brindado por la compañía, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones manifiestas en los documentos, ya sea sus contenidos, el emisor, los destinatarios, los códigos y los canales elegidos.

Creemos que es útil el análisis de documentos para identificar el interés que tiene la organización en darse a conocer a sus empleados, para dar cuenta de si está reflejada en esos documentos la misión y los objetivos de la organización y de qué manera. También, nos puede servir para detectar qué es lo que se comunica a través de la documentación institucional y qué no se comunica. De esta manera podremos también comparar los mensajes que circulan a través del radiopasillo o el “boca en boca”.

¹⁸ Diomedes, H.; Op. Cit, P. 215.

Esta herramienta consiste en la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas. Dado que el lenguaje no existe como fenómeno aislado sino que debe entenderse en un contexto, la aplicación de esta herramienta debe considerarlo. Por otro lado, se puede articularla perfectamente con las entrevistas —individuales o grupales— como una forma de completar el análisis y ampliar los significados.

El análisis de documentos¹⁹ se compone de una serie de pasos que son los siguientes:

- *Precisar el objetivo que se persigue*: se trata de establecer qué es lo que se va analizar, por qué y para qué. En el caso de Softland se analizarían todos los documentos institucionales brindados por la organización (organigrama de la organización, folletería institucional). El objetivo que se persigue es dar cuenta del interés que tiene la organización en darse a conocer a sus empleados. Verificar si en esos documentos está reflejada la misión y los objetivos del Softland y de qué manera.
- *Definición del universo objeto de estudio*: tiene que ver con la delimitación del material en cuanto a cantidad. En nuestro caso se analizaría el conjunto de documentos al que tuvimos acceso. Dicho material se encuentra adjunto en el Anexo de este trabajo.
- *Determinar las unidades de análisis*: consiste en descomponer el corpus en unidades con significado propio. Estas unidades se pueden clasificar en dos grupos, las de base gramatical (palabras, frases, párrafos, etc.) y las de base no gramatical (documentos íntegros, espacio que ocupa, tipografía, material gráfico, etc.).

¹⁹ Pérez Serrano, Gloria; "Investigación cualitativa. Métodos y técnicas", Fund. Univ. a Distancia Hernandarias. Buenos Aires, 1994.

- *Determinar categorías:* implica construir una red de indicadores que se van a buscar en el análisis.
- *Interpretación de los datos obtenidos y elaboración de conclusiones.*

Material a Analizar:

- ➔ Manual de Marca
- ➔ Folletos Institucionales de producto
- ➔ Organigrama general
- ➔ Organigrama de las áreas
- ➔ Cuadros de Visión Misión y valores
- ➔ Sitio web de la empresa

5.5. Innovación en la metodología de análisis de la información: ATLAS.ti

Estaremos implementando una herramienta complementaria al desarrollo de la metodología de esta investigación. Dicha herramienta se concentra en un software denominado ATLAS.ti.

ATLAS.ti²⁰ es un programa informático que no sólo permite la descripción y clasificación de los datos, sino que también facilita la formulación de hipótesis y, finalmente, teorías, respecto del fenómeno estudiado.

²⁰ ATLAS.ti, Scientific Software Development GmbH; *Support, Frequently Asked Questions*, 1991-2009, http://www.atlasti.com/de/productintro_es.html [Consulta: martes , 06 de enero de 2009]

La herramienta:

El proceso de análisis con ATLAS.ti implica un continuo ir y venir entre estas dos fases, la textual y la conceptual. No debemos considerarlas, por lo tanto, como fases o actividades independientes entre sí, que se desarrollan de una forma secuencial. Comenzamos nuestro trabajo creando citas y códigos, que posteriormente relacionaremos entre sí y representaremos gráficamente, pero desde el “nivel conceptual” necesitaremos “volver” una y otra vez a realizar actividades de tipo “textual”.

Funciones:

Segmentación del texto en citas (*quotations*), la asignación de códigos (*codes*), la escritura de comentarios (*comments*) y la elaboración de anotaciones (*memos*).

Los elementos con los que llegaremos al análisis:

-Los documentos primarios, documentos en texto (o bien documentos gráficos o sonoros) situados en cualquier parte del disco duro. Permanecen como ficheros independientes.

-Las citas, fragmentos de los documentos primarios que han sido marcados como tales desde ATLAS.ti. Se supone que marcados con alguna finalidad relacionada con su significación. Citas pueden ser una cadena de texto (desde una palabra hasta muchos párrafos) o un área de un gráfico. Las citas nos van a permitir hilar muy fino; si para determinado fin lo que nos interesa es esa frase de ese documento, vamos a poder apuntar precisamente a esa frase.

-Los códigos, son palabras-clave (*keywords*), indicadores de conceptos o de expresiones que interesan al usuario, por la razón que sea. Los códigos suelen

utilizarse para marcar (codificar) determinadas citas. Un código puede marcar multitud de citas distintas en un número ilimitado de documentos. Y una misma cita puede estar marcada por distintos códigos.

6. Marco conceptual

6. Marco conceptual

El presente diagnóstico busca dar cuenta –entre otras cosas– de problemas, demandas y necesidades comunicacionales a partir de un conocimiento sistemático de la realidad del ámbito de trabajo. Es importante aclarar que nos centraremos en la confección de un diagnóstico, comprendiendo el concepto desde la perspectiva de Daniel Prieto Castillo, como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”²¹. En este sentido, intentaremos abordar el estudio de las relaciones de comunicación en Softland desde la historia de sus miembros, para identificar a partir de ello, sus relaciones de comunicación.

Emprender un diagnóstico implica entonces, analizar situaciones sociales desde lo comunicacional, analizando actores, contextos y prácticas, que darán como resultado una lectura de una determinada realidad social.

Para ello, también es necesario hacer explícito los puntos de vista desde los cuales trataremos de conocer, analizar y valorar nuestro objeto de estudio, que será construido mediante ciertas nociones teóricas, ideas y juicios, que expondremos a continuación.

Entre los conceptos que consideramos relevantes desarrollar, se encuentran los siguientes:

- Comunicación (Interna, Formal e Informal) / Información
- Organización

²¹ Prieto Castillo, Daniel; *Diagnóstico de comunicación*, CIEPAL–Quipis, Quito, 1990, P. 41.

- Fusión en las organizaciones.
- Actores
- Identidad, Imagen corporativa y Cultura organizacional
- Rituales y Prácticas
- Participación y Poder
- Discursos y Significaciones sociales
- El "otro" / Antagonismo

Cabe aclarar que estos conceptos han sido separados sólo a modo analítico, ya que se encuentran íntimamente relacionados y cobran sentido en su interrelación dentro del contexto de la organización.

6.1. Comunicación (Interna, Formal e Informal) / Información

Este trabajo implica partir desde una concepción específica de la comunicación. La comunicación se presenta como un campo de acción híbrida, indefinida; de ahí la dificultad para delimitar su área de incumbencia específica. Lo que sucede es que no hay en comunicación una sola técnica, un sólo enfoque, una única manera de hacer investigación. Por eso su carácter transdisciplinar. Además, el objeto de estudio de la comunicación es un objeto histórico, que está en permanente cambio, y que se modifica incluso con la sola presencia del investigador en el campo: se trata de las prácticas sociales, atravesadas todas ellas por situaciones comunicativas.

Abordaremos el concepto de comunicación, concordando con Guillermo Orozco Gómez quien entiende que la comunicación “es a la vez que paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de práctica, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y

material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discursos, dispositivos de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales. Todo esto y más es comunicación”²².

Por lo tanto, nuestro enfoque va más allá de la visión instrumentalista de la comunicación, dado que la consideramos como un proceso multidireccional de prácticas sociales de producción de sentido, donde entra en juego lo subjetivo, lo relacional, el diálogo y el consenso.

Nos enfocaremos en la comunicación organizacional definida en términos de H. A. Rodríguez de San Miguel que entiende a este tipo de comunicación como un fenómeno constitutivo de toda organización, compuesto por la totalidad de los mensajes que se intercambian en todos los niveles dentro de la misma, y entre ésta y su contexto. Por lo tanto dicho fenómeno constituye el objeto de estudio abordado desde la disciplina de la comunicación organizacional.

A partir de nuestros objetivos del diagnóstico, nos centraremos en la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan

²² Orozco Gómez, Guillermo; *La investigación en comunicación dentro y fuera de América Latina*, Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social – UNLP, La Plata, 1997.

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales²³.

En este punto también es importante distinguir qué entendemos por Información. Siguiendo el desarrollo teórico de Annie Bartoli consideramos que toda organización está afectada en distintos niveles por la información (entendida como la transmisión de mensajes) y la comunicación (entendida como el intercambio de información con el objeto de lograr cambios de comportamientos). A pesar de la evolución que estos términos tuvieron a lo largo de las últimas décadas, muchas veces comunicación e información suelen ser confundidos. Para diferenciar ambos conceptos, seguimos el desarrollo de Bartoli, a partir del cual entendemos que no se puede reducir la comunicación a los soportes y técnicas utilizadas por una organización, dado la complejidad que el término implica.

Es así que dentro de una organización se pueden encontrar dispositivos en donde predomina la información como son las publicaciones internas destinadas a los empleados (cartas, mail, folletos, house organ, carteleros) o publicaciones externas destinadas al medio externo (publicidad, folletos, promociones).

A su vez los dispositivos de información pueden ser evaluados de acuerdo a la dirección de la información en ascendentes, descendentes y laterales.

- *Informaciones ascendentes*: Datos recogidos en la base y llevados por acumulación a la cima.
- *Informaciones descendentes*: Difusión de datos globales y consolidados en distintas unidades.

²³ Rodríguez de San Miguel, Horacio; "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en Fernández Collado, Carlos; *La comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, P. 32.

- *Informaciones laterales:* Posibilidades de comparación de datos de una unidad con otra (internas) y recepción y difusión de informaciones del y hacia el medio (externas).

Por otro lado, los dispositivos en donde predomina la comunicación implican un intercambio de informaciones como se pueden dar en las entrevistas, las conversaciones, los grupos de resolución de problemas o las reuniones.

Estos modos de comunicación se refieren más que nada a lo que se conoce como *comunicación formal*, que es aquella que está programada por la empresa. Pero no se puede omitir la denominada *comunicación informal*, que en una empresa se traduce como las relaciones interpersonales que están fuera de los marcos preestablecidos. Puede ir desde los contactos espontáneos entre los diferentes empleados hasta el denominado radio pasillo que implica el “boca en boca”.

A pesar de que muchas organizaciones optan por la comunicación formal y otras tantas se manejan únicamente con la informal, se considera necesaria una complementariedad entre lo formal y lo informal. Logrando, como sostiene Bartoli, organizar formalmente la comunicación previendo estructuras flexibles que faciliten la comunicación informal.

6.2. Organización

Consideramos a una organización como un grupo de personas que tienen intereses y un objetivo en común, que comparten una historia y que poseen una conciencia de pertenencia. Retomando la definición de Annie Bartoli: “La palabra organización significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado. El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente

con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. La acción de organizar consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las organizaciones complejas”²⁴.

Desde un punto de vista semiológico, retomaremos lo expresado por Leonardo Schvarstein, quien afirma que las organizaciones se constituyen en la “puesta en escena de un orden simbólico”²⁵. Es decir que cada organización puede ser comprendida como un universo signifiante en el cual cada acontecimiento —nombramiento, reestructuración, promociones, ingresos, conflictos— adquiere sentido en el marco de una estructura de significación.

Entenderemos entonces a la organización como un “sujeto enunciator”, citando a Schvarstein, ya que “por medio de sus inclusiones y omisiones, sus alumbramientos y ocultamientos, sus elecciones en definitiva, exhibe un discurso que la identifica”²⁶.

Dentro de estas estructuras de significación existe un “contrato signifiante”, y es a través de él que “nos comprometemos a ciertas interpretaciones y no a otras. No se puede vulnerar este contrato impunemente, a pesar (...) del hecho de no haber sido partícipes de su elaboración”²⁷. Existe una convención implícita a través de la cual los integrantes de cada organización otorgan un significado y no otro a ciertos acontecimientos. “La combinación de signos es libre, pero se trata de una libertad vigilada por el orden instituido. Y lo que termina de cerrar este orden es el contrato signifiante...”²⁸.

²⁴ Bartoli, Annie; “La organización multidimensional” en *Comunicación y Organización*, Editorial Paidós, Buenos Aires, P. 17.

²⁵ Schvarstein, Leonardo; “Semiótica de las organizaciones” en *Psicología social de las organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, P. 115

²⁶ Schvarstein, L.; Op. Cit., P. 135.

²⁷ Schvarstein, L.; Op. Cit., P. 116.

²⁸ Schvarstein, L.; Op. Cit., P. 133.

6.3. Fusión en las organizaciones

Para llegar al concepto de Fusión creemos pertinente remitirnos al concepto de **Reorganización de Sociedades**, el cual se entiende como el “proceso de reorganización de la estructura jurídica u otros aspectos de una sociedad, con la finalidad de optimizar sus costos, su inserción en el mercado, dividirse dando origen a otras empresas o fusionarse. Existen distintas especies, las dos más importantes son las fusiones y las escisiones; en las primeras, dos o más empresas dan lugar a una tercera; mientras en la segunda, una empresa se divide en dos o más empresas que la suceden”²⁹.

Fusión³⁰: Acto por el cual se unen dos o más sociedades o empresas, constituyendo una tercera sociedad o empresa, este es el caso más común de fusión; también existe la fusión por absorción en el cual una empresa o sociedad absorbe otra.

La *Federal Trade Commission* de Estados Unidos clasifica a las fusiones en tres grandes categorías a partir, básicamente, de las relaciones entre las firmas involucradas³¹:

- **Fusión horizontal**: Es aquella en la cual las firmas que se fusionan compiten en la misma industria, produciendo bienes similares o idénticos y vendiendo en el mismo mercado geográfico.

- **Fusión vertical**: Es aquella que ocurre cuando una firma que produce un bien intermedio (o un factor de producción) se fusiona con otra que produce un bien final, la

²⁹ Fernández, Luis Omar; *Vocabulario de Hacienda Pública*, Fiscal Económico, Contable, Editorial La Ley, Buenos Aires, Pág 200.

³⁰ Fernández, L. O.; Op.Cit., Pág 89.

³¹ Rucci, Graciela; *Fusiones Horizontales: Un Caso de Aplicación para la Argentina*. Documento de Trabajo Nro. 15, Julio, 1999. www.depeco.econo.unlp.edu.ar

cual utiliza a ese bien intermedio; o cuando dos compañías tienen una relación comprador-vendedor antes de que la fusión se lleve a cabo.

- **Fusión de firmas no relacionadas** Es aquella fusión que se produce entre firmas que no tienen relación o que producen bienes menos relacionados. Ya sea que ambas empresas se vinculan funcionalmente en la producción o distribución (extensión de producto), que las firmas producen los mismos productos pero los venden en diferentes mercados geográficos (extensión de mercado), o que las empresas no están relacionadas por los productos que producen y venden (conglomerados puros).

Por otra parte, debemos indicar que las razones económicas para la existencia de fusiones y adquisiciones pueden clasificarse dentro de dos grandes grupos. Por un lado, se argumenta que las firmas pretenden poseer un mayor poder de mercado. Por otro, la fusión o adquisición puede significar una reducción de costos es decir, un aumento de la eficiencia productiva.

Desde el punto de vista semiológico entendemos el proceso de fusión organizacional como una reestructuración, es decir una modificación de su estructura: un cambio. En palabras de Schvarstein “todo cambio amenaza la estructura existente aún cuando tienda a perfeccionarla. Las resistencias que manifiestan los individuos frente a él provienen de las ansiedades que genera. Estas ansiedades se incrementan ante una comunicación expresivamente incoherente. La incoherencia expresiva delata contradicciones en el discurso y toma sospechosos los propósitos enunciados”³².

En este sentido en el interior de una organización la manera en que se comunica un cambio es tan importante como el cambio mismo. Una fusión,

³² Schvarstein, L; Op. Cit., P. 199.

entendiéndola como un cambio, requiere de una buena y prudente comunicación, que piense en los destinatarios de ese cambio, a fin de evitar posibles incertidumbres, descreimientos y falta de credibilidad.

“Las organizaciones no están en equilibrio, hay en ellas una dialéctica permanente entre lo instituido y lo instituyente. Los distintos términos de la cadena sintagmática, llamados también paradigmas, al cambiar tienden a expandirse semánticamente. Un cambio en la estructura organizativa tiende a modificar también la distribución del espacio físico, los sistemas de información, el sistema de remuneraciones. (...) Un cambio destructivo, esto es un cambio de identidad, no sólo modifica la estructura de significación anterior, sino que la destruye”³³.

“Lo instituyente en la organización es un paradigma que pugna por expandirse semánticamente. La transformación de lo instituyente en instituido implica la extensión de dicho paradigma dentro de una cadena sintagmática”.³⁴

Castoriadis³⁵, por su parte, dirá que la institución es una red simbólica en la que se combinan dos variables, un componente funcional y otro imaginario. Toda institución posee un juego de fuerzas en tensión constante. Por un lado encontraremos lo instituido que estará dado por lo establecido, lo determinado y representa una fuerza que tiende a perpetuarse de un modo determinado, conservador, resignado, en contra de todo cambio. Lo instituyente será aquella fuerza que oponiéndose a lo instituido, será portadora de la innovación, el cambio y la renovación. Castoriadis explica que las significaciones sociales no están determinadas por nada, son creación ex nihilo, son creación de la nada. A partir del magma de significaciones imaginarias sociales se

³³ Schvarstein, L., Op. Cit. P. 196.

³⁴ Schvarstein, L., Op. Cit. P. 197.

³⁵ Castoriadis, C., "La alienación y lo imaginario", en *La institución imaginaria de la sociedad, Vol.1, Marxismo y teoría revolucionaria*, Tusquets Editores, 1983 Barcelona, P. 225.

constituye a la sociedad como un mundo de significaciones. De este modo, cada sociedad se auto instituye.

De esta manera observamos que entre lo que el autor llama lo instituido y lo instituyente hay un juego que es fundamental para entender cómo una sociedad va desplegando a lo largo de la historia sus significaciones. Utilizaremos esta concepción en el presente trabajo para ver cómo se despliega "lo nuevo" en la organización Softland Argentina, cómo la restructuración a través de la fusión entre empresas entra en el sistema instituido, es decir, en lo que era cada una antes para transformarlo.

6.4. Actores

Concebimos a la comunicación como todo proceso social de producción de formas simbólicas. Este concepto relacional implica analizar la producción social de sentido generada en la interrelación entre los diversos actores. "Entender la comunicación desde esta perspectiva es lo que nos permite afirmar que, en todos los sentidos posibles y en el marco de la transdisciplinariedad, la comunicación resulta hoy imprescindible para comprender y desentrañar la complejidad de las prácticas que se dan en la realidad social y en las organizaciones"³⁶.

Cada actor puede aportar algo a la situación, al escenario social donde se encuentre inmerso. Cada uno puede aplicar sus conocimientos, capacidades y recursos. Esta capacidad indica su poder dentro del escenario. Cuanto más prescindible sea lo que el actor pueda aportar, menos será su poder y por lo tanto menor su capacidad de negociación. Al contrario con quien sea más imprescindible en

³⁶ Uranga, W. y Bruno, D.; "Tres perspectivas para comprender/nos"; *Modulo 1 B*, en *Material de la cátedra del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires, 2001; P. 7.

dicho escenario, transformándose en alguien de mucho poder; porque puede amenazar con abandonar la interacción (seguramente tendrá conocimiento de su importancia) y entonces los demás actores deberán rever sus puntos de vista.³⁷

Partiremos de la base de cada uno de estos actores se rige bajo un vector de valores, intereses y objetivos propios que no necesariamente son contrapuestos pero sí diversos, como bien explica Mario Robirosa. Esa diversidad implica una dificultad para la interacción, un conflicto de intereses. Para solucionar este conflicto, se plantea que a través de la comunicación se llega a un consenso. Los actores intercambian información y van modificando la composición de su escala de valores, objetivos e intereses y es ahí donde del conjunto de esos valores compartidos se define el campo de consenso.

La posibilidad de construir consenso es parcial e inestable, es así como lo explican Bruno y Uranga en *Diagnostico desde la comunicación*, “la posibilidad de mantener consenso en el tiempo requiere de una acción política que, a través de la gestión, construya y reconstruya la base de los acuerdos a los que arribe”.³⁸

Cada actor implica un rol, para estudiar cada rol desempeñado en la realidad social de Softland, retomaremos por un lado la noción roles fijos, determinados por parámetros reglamentarios y por otro lado la de roles emocionales o psicológicos, que remiten a un modelo de conducta determinada como respuesta a otros actores, a los que se agregan los intelectuales o racionales, entre los que se pueden encontrar: el observador, el analítico, el crítico. Cabe señalar que algunos roles “estimulan la cooperación y favorecen al trabajo grupal y por ende al cumplimiento de la misión

³⁷ Robirosa, Mario; “Articulación, negociación, concentración” Art. Revista Acto Social N° 16. Córdoba. 1996.

³⁸ Uranga, W y Bruno, D.; “Diagnostico desde la comunicación”, en *Modulo III Metodología de planificación de procesos comunicacionales*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2005, P. 6.

institucional”³⁹. Es por esto que las diferentes percepciones, valores y roles de los actores son esenciales para darle sentido a la realidad social.

6.5. Identidad, Imagen corporativa, Cultura organizacional

En el transcurso de este trabajo iremos construyendo la imagen de la empresa *Softland*. Entendemos por imagen al “conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución, representaciones tan afectivas como racionales que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de todo de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo”⁴⁰.

Para la construcción de la imagen tomaremos la concepción de identidad de la empresa, tal como lo presenta Sanz de la Tajada, en sus tres dimensiones: lo que la empresa es, lo que la empresa dice de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es. A través de estos tres aspectos, el autor, describe el modelo de la identidad, la comunicación y la imagen de la realidad empresarial.

Este modelo se utiliza para el análisis no sólo interno sino también para analizar el entorno competidor de los públicos externos a la organización.

Para llevar a cabo el análisis se tendrá en cuenta que la noción cultura de la empresa constituye la clave para la identidad y se define incorporando dos categorías: la filosofía empresarial, que involucra los valores dominantes, el clima laboral, las

³⁹ Uranga, W. y Bruno, D.; Op. Cit. P. 6.

⁴⁰ Sanz de la Tajada, Luis A.; “ Fundamentos conceptuales y metodológicos de la imagen de la empresa”, en *Auditoría de Imagen en la empresa*, Ed. Síntesis, P. 21.

tradiciones y las reglas que rigen en ese ámbito. Se puede concluir que la cultura de la empresa se identifica con su razón de ser: la misión⁴¹.

Otro aspecto a tener en cuenta es el concepto de identidad empresarial. Sanz de la Tajada explica como la identidad de la empresa se divide en dos planos de análisis: el plano ético donde los valores propios de la organización y su concepción de responsabilidad social se articulan y por otro lado el plano cultural que hace referencia a los valores y creencias que gobiernan la conducta de la organización.

Por supuesto, no todas las organizaciones comparten los mismos valores, mitos, ritos usos y costumbres, es por ello que incluso en organizaciones de similares características e iguales rubros, las culturas nunca llegarán a asemejarse. Cada organización tiene su personalidad, la cual la diferencia de otras.

Por otro lado, consideramos necesario fusionar el concepto de cultura organizacional a la noción de cultura de Clifford Geertz teniendo en cuenta que esta es una red de significaciones que cobra un sentido coherente dentro de su mismo contexto. Es decir, las formas de hacer y de pensar dentro de una organización determinada son entendibles y explicables para sus miembros ya que estos están dentro de una misma membrana comunicacional en donde comparten un mismo trasfondo de escucha.

Teniendo en cuenta lo anteriormente esbozado, la filosofía empresarial sirve para orientar la política de la empresa, los valores aceptados por la empresa son los rasgos de la identidad de la organización. El ambiente o clima se establece dentro de la empresa para adecuarlo a la estructura de la organización y, de esta manera, arribar a las metas previamente fijadas.

⁴¹ Sanz de la Tajada, L.A.; Op. Cit. P. 31.

Las normas condicionan el comportamiento de la organización siendo un cimiento para la constitución de la cultura organizacional.

Por último, los comportamientos organizativos son inescindibles del lenguaje utilizado en la empresa, así como también de los rituales que en ésta se manifiestan.

6.6. Rituales y Prácticas

Utilizaremos el término ritual desde la perspectiva de Gerard Baumann para expresar “un mensaje a través de una división cultural que diferencia a un ‘otro’ o a un público externo y ajeno y que este mensaje concierne de manera bastante central a la reformulación de una división ‘nosotros’ y ‘ellos’”⁴².

Desde la perspectiva que retomamos es el otro también parte del ritual y es en el ritual mismo en donde se negocian las relaciones con el “otro”. Así “los rituales no necesitan hablar de valores básicos de una cultura y del autoreconocimiento del funcionamiento de sus integrantes. Pueden hablar claramente y de manera central de aspiraciones hacia un cambio cultural”⁴³.

Así el ritual no sólo implica un mensaje sobre nosotros mismos, sino también sobre los otros, aquellos que en apariencia quedarían excluidos, pero hacia quienes consciente o inconscientemente dirigimos nuestras prácticas.

Para analizar el concepto de prácticas, tomaremos una de las tesis elaboradas por Althusser, quién describe, en su apartado “La ideología y sus Aparatos Ideológicos de Estado”, a la ideología con existencia material, es decir que a través de las prácticas se encuentra la realización de la ideología. “Los individuos que viven en

⁴² Baumann, Gerard; “Los rituales que implican otros. Releyendo a Durkheim en una sociedad plural”, en de Coppet, Daniel, *Understanding rituals*, Londres, Routledge, 1992. Traducción Romina Resnich. P. 168.

⁴³ Bauman, G.; Op. Cit. P. 175.

la ideología, o sea con una representación determinada del mundo (religiosa, moral, etc.) cuya deformación originaria depende de su relación imaginaria con sus condiciones de existencia es decir en la última instancia con las relaciones de producción de clases. Diremos que esta relación está dotada de existencia material.⁴⁴

En este trabajo veremos cómo los individuos (el personal de la empresa) representan su relación con la empresa materializándola a través de sus prácticas.

Las ideas deben existir en actos que se traducen en prácticas que están reguladas por rituales en los cuales se inscriben, en la existencia material del aparato ideológico.

6.7. Participación y Poder

En nuestro trabajo, tomaremos estos dos conceptos interrelacionados ya que consideramos que participar es ejercer una especie de poder en la toma de decisiones, actuando mínimamente para transformar la realidad social.

Creemos importante señalar que no sólo retomaremos el análisis de las relaciones de poder desde el aspecto formal de distribución de tareas, sino que ampliaremos el abordaje de la noción vinculada de comunicación. Para ello volveremos nuevamente sobre la visión de Annie Bartoli quien plantea que "hay un lugar en la empresa en donde se concentra la voluntad de comunicación y en donde se modela el mensaje: ese lugar es el del poder". De esta manera quien comunica e informa dentro de la empresa ejerce una relación de poder que puede ser consciente o inconsciente.

⁴⁴ Althusser, Louis; *Ideología y aparatos Ideológicos del estado*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1970, P. 58.

Mario Robirosa en “Turbulencia y planificación social”⁴⁵ entiende que “una definición de participación integra tres aspectos”:

- **Formar parte:** en el sentido de pertenecer, ser integrante.
- **Tener parte:** en el desempeño de acciones adaptativas.
- **Tomar parte:** entendido como influir a partir de la acción.

Existen tres niveles de participación, que implican un grado de compromiso diferente:

- **Información:** debe ser la necesaria en cantidad y calidad; quien participa debe estar en condiciones de evaluar la información que maneja.
- **Opinión:** corresponde a un nivel más complejo y supone un nivel de participación más amplio que la informativa. El objetivo de la opinión podrá ser la modificación de decisiones o de acciones.
- **Toma de decisiones:** presupone, además de la adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, de diferencias y de mecanismos adecuados de discusión y de toma de decisiones.

6.8. Significaciones sociales

Para abordar este tema, nos remontaremos al concepto de signo desde la perspectiva de Voloshinov, para quien “el signo es un fenómeno del mundo exterior”. Tanto el signo mismo como todos los efectos que produce, esto es, aquellas reacciones, actos y signos nuevos que genera el signo en el entorno social, transcurren en la experiencia externa”.

⁴⁵ Robirosa, Mario; “Turbulencia y planificación social”, Edic. UNICEF, Siglo XXI, Buenos Aires, 1990, P. 8.

Esa experiencia externa se da siempre en el ámbito del intercambio social, porque el lenguaje es social y las nuevas significaciones se van constituyendo en las interacciones sociales. Así, el signo (aquello que tiene sentido para una sociedad) es disputado constantemente y los diferentes actores sociales le asignan diferentes acentuaciones, por ello que el signo, como señala Voloshinov, se vuelve “arena de la lucha”: Para el autor, esa lucha, es la lucha de clases. Los cambios en las significaciones dependerán de la lucha de clases, la cual se da en el terreno discursivo y de ella dependerá la cantidad de acentos que posea el signo disputado. Esa multiacentualidad del signo, como señalamos anteriormente se presenta en el plano discursivo.

Una de las formas de acceder al signo, es la palabra, la cual según Voloshinov “no sólo representa un signo puro y ejemplar, sino que aparece además como un signo neutral (...). La palabra es el medio más puro y genuino de la comunicación social”. Y en este sentido la utilizaremos como unidad de análisis mínima sobre la que cada actor deja entrever sus relaciones de comunicación con el resto del grupo y la organización en su conjunto. Retomaremos también las perspectiva de Voloshinov al entender a la palabra como un “fenómeno ideológico por excelencia” porque en la vida cotidiana de los actores, lugar desde donde partiremos nuestra investigación, la palabra es el elemento fundamental de la comunicación y sobre ella se instalan también hasta los cambios más sensibles e imperceptibles de la vida social. Como señala Voloshinov, “en la palabra se ponen en funcionamiento los innumerables hilos ideológicos que traspasan todas las zonas de la comunicación social. Por eso es lógico que la palabra sea el indicador más sensible de las transformaciones sociales. (...). La palabra es el medio en el que se acumulan lentamente aquellos cambios

cuantitativos (...) y es capaz de registrar todas las fases transitorias imperceptibles y fugaces de las transformaciones sociales”⁴⁶.

Analizaremos cómo los significantes de la organización cobran sentido, entendiendo, que la significación no sutura, de manera que los significantes no poseen identidad invariable sino que por el contrario, los significantes vacíos (según Laclau), de acuerdo a cómo se ordenen y fluyan entre ellos (se encadenen), motivarán un sentido u otro. Es por ello que Laclau utiliza la noción de significante flotante: se construyen significaciones según el lugar que tomen en la cadena.

El problema de la significación es entonces, el de un territorio en movimiento, el de un terreno no fijo, no definido para la eternidad, nunca del todo cristalizado y por lo tanto abierto a sus propias modificaciones.

6.9.El “otro” / Antagonismo

Cabe señalar que nos posicionaremos desde la concepción de sujeto descentrado que describe el psicoanálisis. Lo entendemos como un sujeto que se construye socialmente, a partir de un desconocimiento y descentramiento del yo. Freud⁴⁷ concibe a este sujeto como “constituido por una estructura que no tiene centro más que el desconocimiento imaginario del yo”. En una instancia estructurada por el orden de lo simbólico donde la ley “acecha desde antes de su nacimiento a todo ser humano, y se apodera de primer grito para asignarle su lugar y su papel, por lo tanto, su destino forzoso”⁴⁸.

⁴⁶ Voloshinov, Valentín; “EL signo ideológico y la filosofía del lenguaje”, Primera Parte, Cap. 2, Nueva Visión, Buenos Aires, 1976, P.44.

⁴⁷ Freud, Sigmund; Obras completas, Tomo II, Biblioteca Nueva, Madrid, 1980.

⁴⁸ Lacan, Jacques. “La instancia de la letra”, en *Escritos I*, Siglo XXI, México, 1975.

Ese sujeto no acabado, implica la presencia del Otro, de ese “discurso presente desde lo alto, es decir ausente en su abismo, en todo discurso verbal, el discurso del este Orden, este discurso del Otro, del gran Tercero (...) el discurso del inconsciente”⁴⁹.

Es así, como en este trabajo, retomaremos la noción de antagonismo para plasmarla en la empresa y ver como se constituye el sujeto a partir del otro.

El antagonismo es imposible de superar, según explican Laclau y Mouffe, porque es imposible pensar en una sociedad en la que no haya una disputa por la hegemonía.

Como bien explican los autores, el antagonismo no es una “contradicción” ni una “oposición real”, ya que ninguna de estas relaciones implica una relación antagónica. Cada relación constituye objetos plenos, los objetos ya son y eso hace inteligible la relación.

Pero en el caso del antagonismos, nos encontramos con una situación diferente. Según Laclau y Mouffe “la presencia del gran otro me impide ser totalmente yo mismo. La relación no surge de identidades plenas sino de la imposibilidad de construcción de las mismas”⁵⁰. Es decir que ni yo, ni la fuerza que me antagoniza se pueden realizar como una mismo. Es así como intentaremos vislumbrar la construcción del otro en la organización, y analizar cómo es la relación entre las dos culturas que chocan y conviven en la empresa. Entendemos, al igual que Laclau y Mouffe, a la imposibilidad de cierre como la precariedad de identidad. Esto es lo que

⁴⁹ Althusser, L. “Freud y lacan”, en *Posiciones*, Grijalbo, 1977.

⁵⁰ Laclau, Ernesto, y Mouffe, Chantal; “Mas allá de la positividad de lo social”, en *Hegemonia y Estrategia socialista*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1987. P. 169.

implica una relación antagónica, “el antagonismo, como testigo de la imposibilidad de una sutura última, la experiencia del límite de lo social”⁵¹.

⁵¹ Laclau, E. y Mouffe, C.; Op. Cit. P. 169.

7. Análisis

7. Análisis

Los principales emergentes del análisis fueron ordenados en cinco apartados:

- El primero de ellos, **"La organización y sus empleados"**, engloba diferentes puntos que describen a la organización: la cultura, la identidad, la memoria histórica que manejan los distintos integrantes, el clima laboral, el sentido de pertenencia y demás cuestiones que refieren a la vida laboral cotidiana de Softland.
- En el segundo eje, **"Discurso y Organización"**, analizaremos el discurso que maneja la organización en relación a sus integrantes. También veremos cuestiones como las distintas significaciones de Softland según la opinión de los empleados.
- **"Significaciones de la fusión"** es el tercer eje que abordaremos. En él analizaremos cómo fue abordado el proceso de fusión, cuál fue su impacto entre los integrantes de la empresa y cómo se difundió la noticia.
- El cuarto eje de análisis es **"Los canales de comunicación"**, en donde se abordarán los procesos de comunicación vigentes, así como también los canales formales e informales a través de los cuales circula internamente la información .
- Por último, se incluye el quinto eje **"Dominio de las relaciones"** en donde abordaremos las relaciones de poder en el interior de Softland, los roles y funciones de los distintos integrantes y el antagonismo entre ambas empresas fusionadas.

7.1. La organización y sus empleados

7.1.1. Cultura

Para comenzar nuestro análisis partiremos de la siguiente premisa, toda organización posee una cultura particular conformada por los valores, la historia, los hábitos y costumbres y el estilo de dirección de dicha organización.

La cultura organizacional es entonces ese entramado de significaciones que dan sentido a la organización y al quehacer diario de sus miembros.

“la cultura Softland. (...) es la libertad de trabajo, un alto grado de compañerismo con la gente que trabaja, inmediatez en la respuesta, eso es cultura Softland. Enfocados al cliente 100%, solucionar los problemas, estar a 10 cm del piso como digo yo”.

“En muchos casos soy capaz de dejar lo que estoy haciendo para solucionarle un problema al otro, y después sigo... bueno eso es la cultura, que no se generen trabas en la organización. O sea la organización tiene que ser como un engranaje, cuando uno se traba, el motor se para. Entonces eso es lo que no tenemos que hacer y eso es la cultura Softland”.

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

De esta manera, entendemos la cultura de la organización desde la mirada de Schvasrstein “como un comportamiento activo y movilizador. Un marco de referencia que se comparte entre los diferentes actores, grupo de valores aceptados. La cultura no es impuesta ni consensuada, sino que se forja en la cotidianeidad y además tampoco es totalmente aceptada ni rechazada.

En la construcción de la cultura hay un juego de antagonismos y un continuo movimiento y por ello, la cultura ayuda a los actores a formar una imagen compartida.”⁵²

Al constituirse por las diversas concepciones de los miembros de la organización, la cultura puede ser también segmentada y por ello no es homogénea.

Entre las distintas concepciones podemos encontrar diferencias en los relatos de los miembros de la organización a la hora de preguntar sobre la cultura. Debemos hacer una aclaración, en la mayoría de las entrevistas y focus, los miembros de la organización distinguieron “un antes y un después” de la fusión para hablar de cultura, remitiendo a un pasado bueno y compartido, y en muchos casos a un presente cultural más que confuso.

De esta manera, para los miembros de la ex CWA, la cultura organizacional previa a la fusión era considerada de la siguiente manera:

*“En CWA **éramos todos**, y todos nos conocíamos y yo sabía vida y obra de todos”.*

*“Para mí era la empresa nuestra, éramos nosotros (...) **Éramos una familia**, ¿entendés?”.*

*“Yo creo que hay un tema importante y es que, al ser poca gente al principio, (...) **te sentías tal vez más contenido**, era una empresa chica, sabes que algún problema que tengas o lo que sea se puede hablar”.*

(Extracciones de focus group a empleados originarios de CWA)

⁵² Svarchstein, L. y Etkin, J.: *Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires, 1989.

“...venimos de culturas diferentes y nosotros tenemos una cultura más participativa, aunque es más bien informal. O sea el hecho de ir a almorzar permanentemente con la gente, ayuda a que las ideas se transmitan de abajo hacia arriba y los niveles más altos captan mejor las dificultades”.

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

Por su parte, los miembros de la ex Softland Argentina también caracterizaron su cultura organizacional:

*“(...) **trabajábamos todos juntos...** todos tirábamos para el mismo lado, teníamos confianza, nos conocíamos, sabíamos las debilidades del otro y las fortalezas”.*

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

*“...era un grupo muy diferente al de Softland [Haciendo referencia al grupo de CWA]. Totalmente diferente, con personalidades totalmente distintas. Nosotros en Softland **éramos un grupo muy unido**. Mira como será que luego de años de gente que no trabaja, nosotros una vez por mes seguimos juntándonos, llegan los mails de todos, de gente que ya se ha ido. Esta situación no suela darse habitualmente en una compañía. Éramos un grupo que salíamos todos juntos a comer”.*

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

En estos ejemplos se juega el factor conocimiento y confianza en el equipo y grupo de trabajo. Si observamos las citas, no difieren en su mensaje, el conocimiento del otro es el motor de la empresa y del trabajo cotidiano.

Sin embargo, las citas se presentan en un tiempo pasado marcando una irrupción: el presente está confuso:

“Yo creo que somos algo en proceso, no somos Softland. Como que estamos tratando de identificarnos. Estamos en un camino hacia algo que nos están tratando de transmitir...”

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

“Yo no lo veo [haciendo referencia a si se dio la integración], capaz que mi mirada es negativa pero por el momento no lo veo”.

“Para mí es un proceso todavía de integración, que no se termina de cerrar. Todavía se nota eso de yo soy de Softland, yo CWA y se nota mucho esa diferencia...”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

También se desprende del análisis cómo es interpretada la cultura de Softland Argentina por parte de los ex miembros de CWA, y cómo es interpretada la cultura de CWA por parte de los integrantes de la ex Softland Argentina.

Según algunos miembros de la ex CWA la cultura de Softland Argentina se describe de la siguiente manera:

“La gente de Softland es más empleado, en el sentido de cumplir un horario y hacer, yo no sé si lo mínimo, pero cumplen estrictamente con los que les comete y nada más”.

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

“Muchas veces en el caso nuestro siempre cuestionábamos absolutamente todas las decisiones. Y ellos vienen con toda una línea ya bajada a nivel corporación”.

(Extracción de focus group a Coordinadores / Supervisores de área)

Por su parte, los miembros de la ex Softland Argentina opinan lo siguiente sobre la cultura de la ex CWA:

“...a lo mejor, la cultura de CWA es poneme un mail y después veo cómo lo resuelvo (...). Entonces ese tipo de cosas son diferentes, pero bueno, nada que no tenga solución. Y hoy se está sumando cada vez más la cultura Softland, lento, despacio y a través de la exigencia y la explicación continuamente. ‘¿Sabés por qué lo necesito ya? Por esto, por esto y esto. Bueno, veni dentro de cinco minutos’”.

(Extracción entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

“...hay gente que le pedís algo y te dice: ‘hay mándamelo por mail que después lo miro’. Ya te contestó que no lo va a ver ahora. Ya te frenó antes de que empieces, ni siquiera te dejó explicarle de qué era. (...) Tal vez esa misma persona que vos ayudaste, y le pedís que te ayude con el programa que no te tira tal informe, te dice ‘a bueno, mandame un mail que ahora estoy hasta acá’. Yo creo que es una cuestión de compañerismo y de actitud general en el trabajo”.

“Acá es más sectorial, tal vez hay grupos dentro de un mismo sector, pero no intersectorialmente. Allá era intersectorial [Haciendo referencia a las relaciones de compañerismo]”.

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“...acá para todo te exigen un mail y muchas veces no te lo contestan o tardan una semana en contestarlo”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

Se desprenden de estas citas los principales puntos conflictivos resaltados por ambas culturas. Desde el punto de vista de Softland Argentina, una de las principales diferencias culturales que mencionan de CWA es cierta tendencia a no dar una respuesta rápida ante una situación problemática. En muchos casos se resalta que prefieren recurrir a formalismos como el envío de un e-mail, y que la respuesta no siempre llega a tiempo. Por su parte, los empleados de la ex CWA plantean como principal diferencia cultural el origen corporativo de Softland Argentina. El hecho de que existan reglas corporativas y estructuras más formales de trabajo, es resaltado como una diferencia cultural.

7.1.2. Identidad

La identidad de la organización se define como los rasgos que permanecen invariantes en el tiempo dentro de una compañía. Esto la hace única en comparación incluso a empresas de su mismo rubro y dimensiones. Según Schvarsetein, “la identidad de una organización se materializa a través de una estructura. (...) Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control”⁵³.

“Como empresa PyME mantuvimos durante mucho tiempo rasgos de una empresa familiar.”

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

“...tenemos una actitud mucho más de servicio. No sé, sube alguien y yo estoy liquidando sueldos y me dice puedo hablar con vos del tema este, sí, sí sentate. (...). Yo creo que es una cuestión de compañerismo y de actitud general en el trabajo. Por eso cuando no pasa y volvés a una empresa donde sí pasa, te cuesta readaptarte”.

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de Recursos Humanos)

Los rasgos de la identidad de una organización no tienen que ver con la “rigidez” de esos rasgos, sino con la continuidad de existencia de los mismos. Analizaremos estos rasgos retomando la perspectiva de análisis de la identidad que propone Schvarstein⁵⁴, ateniéndonos al desarrollo de las dimensiones que constituyen

⁵³ Schvarstein, L. y Etkin, J.; Op. Cit. P. 156.

⁵⁴ Schvarstein, L. y Etkin, J.; Op. Cit. P. 158 y 59.

el espacio de acción de la identidad. A partir de ello podemos distinguir las siguientes coordenadas de identidad:

- **Coordenadas espaciales:** son aquellos rasgos distintivos de la identidad que se relacionan al espacio de acción en donde se desarrolla la organización. En este caso, empleados de la ex CWA y de la ex Softland Argentina, destacaron aspectos espaciales como constitutivos de la identidad y razón de ser de las respectivas compañías.

En el caso de los empleados de la ex CWA, se destacó lo siguiente:

“-: ¿Te acordás cómo era Flores? El living era un comedor. Es que era un departamento. Perdón eran tres departamentos en un edificio de casas, entonces eran tres departamentos que eran casas, obviamente en los tres departamentos había cocina.

-: Cocina comedor.

-: Sí, sí, cocina comedor.

-: Una habitación era la recepción y un cuarto también era la cocina comedor.

-: En la cocina se cocinaba obviamente.

-: Teníamos las llaves. Entrábamos con las llaves como entras a tu departamento”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

Por su parte, los empleados de la ex Softland Argentina, destacaron:

“(...)estábamos en una oficina, súper integrados, nos cruzábamos todo el tiempo aunque estemos por sectores (...)”

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

Estos rasgos espaciales corresponden al espacio de acción de ambas empresas previo a la fusión. De nuestro análisis se desprende la noción de que luego de fusionarse las empresas no es posible identificar rasgos propios de la coordenada espacial:

“Pero hay semanas en las que no ves a ciertas personas porque uno por ahí no sube, porque digamos, el trabajo que tiene que hacer lo podes hacer y resolver ahí y otros por ahí no bajan por la misma causa o cosas por el estilo y te cruzas en un ascensor pero hay veces que pasa tiempo, y ves a tal persona y ni te acordabas”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de CW)

“...la distribución en una sola planta para lo que es la comunicación, la integración y saber quién es quién y lo que hace cada uno, es muy importante, se logra. (...) Hoy vengo acá y si quiero no veo a nadie, ni los del tercero, ni los de abajo, ni los del cuarto”.

(Extracción entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

- **Coordenada utilitaria:** las empresas también basan su identidad en la relación producto-satisfacción con el cliente. En el caso particular de Softland también veremos que en este aspecto la identidad está dividida por aquel segmento de producción que proviene originariamente de la línea de producto de Softland Argentina y por otro lado la línea de producto que proviene de la ex CWA.

“(...) entonces además se dio un proyecto intermedio en Softland ERP y hoy estamos con la línea histórica que tenía CWA: Softland Logic, Softland ERP y con Softland Pyme que era la línea que traía Softland con su empresa acá”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

“El objetivo es desarrollar más aplicaciones que se integren a los ERP’s existentes e ir sentando las bases para paulatinamente ir convergiendo en el proceso que no está claro cuánto tiempo va a llevar sin ese objetivo de corto plazo de unificar todo”.

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

- **Coordenada económica:** son rasgos orientados específicamente a la relación costo-beneficio que caracteriza el espacio de acción de la organización. En este caso las diferencias económicas que existían entre ambas empresas, son identificados por los directivos entrevistados y los empleados participantes de los focus, como rasgos de identidad.

“Comparativamente si vos tomás los valores de hace unos años, Softland facturaba 1 millón de pesos contra 6 de CWA”.

(Extracción entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

“La realidad fue que el volumen de ventas de ellos no era como el nuestro y obviamente cuando nosotros llegamos se sentía: acá nosotros estamos porque vendemos tanto... y ustedes venden esto”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

“CWA factura 3 millones de pesos, Softland factura 1 millón”.

(Extracción entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

Siguiendo lo expuesto por Schvarstein cada organización en particular supone también dimensiones específicas, propias de su estructura. Por ello, en nuestro análisis agregaremos dos coordenadas más que hacen a la identidad de la empresa: la **coordenada generacional** y la **coordenada profesional**. En este caso, la identidad de la empresa se construye también por el rango de edad de sus miembros, y por el rasgo distintivo de tener dentro de su población mayor cantidad de empleados "profesionales" o mayor cantidad de "estudiantes o no profesionales". Nuevamente

debemos hacer la distinción de acuerdo a la percepción que tienen los miembros de la ex CWA y los empleados de la ex Softland Paseo Colón.

Algunos ejemplos de lo planteado son los siguientes:

"-: Ellos eran nosotros hace 10 años. Todos pibes, con otra onda. No tenían realmente un área de Producto.

-. Acá éramos todos tipos medio grandes e hinchados... que ya venimos de muchos años, con otras metodologías. Profesionales si querés. De golpe encontrar a pibes de 20 años... en fin".

(Extracción de *focus group* a Coordinadores / Supervisores de área)

"...somos gente mas joven".

"La mayoría de Softland Paseo Colón vivimos lejos, y toda actividad que puedan llegar a hacer acá las chicas, nosotras no podemos seguir ese ritmo, por que estudiamos..."

(Extracciones de *focus group* empleados originarios de Softland)

"Yo creo que Softland es dinámica y joven".

"Tenés en Softland un nivel de gente con un promedio de edad muchísimo más bajo que el de CWA. Profesionales de CWA calculo que deben entre el 60 ó 70% licenciados, contadores, y demás. En Softland tenés estudiantes, o algunos recién recibidos".

(Extracciones de *focus group* empleados incorporados luego de la fusión)

A modo de cierre de este ítem, podemos decir que entendemos que cada organización posee una identidad que la hace única y cuando esos rasgos desaparecen, también la organización tiende a diluirse. Al modificarse alguno de sus rasgos constitutivos, el cambio se generaliza y se dispersa en toda la estructura de la empresa. Consideramos que esto es lo que pasó con las dos empresas al fusionarse.

Es por ello que la identidad de Softland "post fusión" aún se encuentra en proceso de construcción. Aún no es posible identificar aquellos rasgos que la hace singular y diferente de las demás.

7.1.3. Memoria histórica

Dentro de este ítem enmarcamos todas aquellas anécdotas o recuerdos de hechos característicos de la vida laboral que los distintos participantes de las entrevistas y *focus groups* identificaron. Rememorarlos significa también apelar a la "memoria histórica" para reconstruir la vida laboral de la organización.

De nuestro análisis se desprenden situaciones en las cuales se entremezclan actividades laborales y sociales. La reconstrucción de ambas organizaciones desde la "memoria histórica" de sus integrantes muestra cómo para muchos de ellos las relaciones interpersonales, que se mantenían en ambas empresas, atravesaban las barreras laborales.

En este sentido algunos recuerdos puntuales de cómo era la vida cotidiana en CWA son los siguientes:

"En una docena de años, yo he tenido 10, 12 charlas con Sergio. Una por año. Y con Orlando me habré tomado 30 botellas de vino".

"A mí lo que me dolió de la fusión es que yo al ex dueño, Orlando Calabrese, yo lo conocía hace 15 años, y realmente lo apreciaba mucho y era como una sensación de aprecio.

Vos estabas laburando hasta las 9 de la noche y te veía Orlando y te decía: Uh, ¿estás complicado? El tipo detesta el cigarrillo y te daba la oficina para que fumes ahí.

No se mostraba como el jefe. Se mostraba como uno más".

(Extracciones del focus group Coordinadores / Supervisores de área)

"-: Era cocina comedor [Haciendo referencia a las ex oficinas de CWA]

-: Sí, sí, cocina comedor.

-: Una habitación era la recepción y un cuarto también era la cocina comedor.

-: En la cocina se cocinaba obviamente.

-: Yo, pero los varones también cocinaban, pero se cocinaba de verdad, hígado con cebolla.

-: Teníamos las llaves, ¿te acordás? Entrábamos con las llaves como entrás a tu departamento.

-: Sí yo me acuerdo que tenía la llave del departamento y las llaves de Bogotá.

-: Sí, yo no tenía agua arriba y me iba a bañar abajo".

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

Por su parte, los miembros de la ex Softland (Paseo Colón) también recordaron algunas anécdotas de la vida laboral antes de la fusión:

"En Softland era una tradición, si había algún cumpleaños, se juntaban todos los viernes en un bar".

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

"Mirá como será que luego de años de gente que no trabaja, nosotros una vez por mes seguimos juntándonos, llegan los mails de todos, de gente que ya se ha ido. Esta situación no suela darse habitualmente en una compañía. Éramos un grupo que salíamos todos juntos a comer".

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de Recursos Humanos)

"-: En una época sabíamos lo que hacía bien el otro.

-: Vos tenías que colaborar, todos sabíamos hacer de todo un poco".

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

7.1.4. Hábitos y costumbres: rituales cotidianos

Entendemos que en el interior de la vida organizacional existen infinidad de rituales que hablan de sus hábitos y costumbres: la manera de atender el teléfono, la forma de saludarse, los horarios preestablecidos para las distintas actividades, etc.

Asimismo, hemos desarrollado en nuestro marco teórico que los rituales no sólo implican un mensaje sobre "nosotros" sino que también sobre los "otros". En este sentido nuestro análisis revela que existen –aún después de realizada la fusión– ciertos rituales propios de cada una de las organizaciones que fusionaron, que no hacen más que remarcar la distancia "nosotros" vs. los "otros".

"Eso fue un cambio muy rotundo. (...) Nunca ibas a dejar sonar un teléfono hasta que se muera, porque seguro era alguien que necesitaba algo. Vos hoy pasas por una oficina de ellos y hoy nadie atiende el teléfono. No hay cultura colaborativa".

"Siempre te cruzabas con gente ahí, siempre nos saludábamos con un beso cuando llegábamos, hola, buen día, y acá no..."

"...cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.

Sí, al principio era muy marcado.

Sí, a mí me ha pasado, una persona de desarrollo saluda a todos y a mí no, me esquivo. Te lo hacen sentir, no te lo dicen con palabras".

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

"A mí algo que me marcó desde que entré en la empresa es que el primer día me dijeron: CWA sale a comer a las 13 y Softland a las 14. No por una cuestión de diferencias sino por una cuestión de que ya venían de antes".

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

A partir de estos ejemplos podemos concluir que parecería existir cierta "ideología CWA" que se materializa en las prácticas, así como también cierta "ideología Softland". Cada integrante representa su relación con la empresa de acuerdo a las prácticas que lleva adelante. Es el caso de aquellos empleados que optan por salir a almorzar a las 13 o a las 14 horas. No es lo mismo para un empleado de CWA salir a comer a las 14 horas, ya que por costumbre, el ritual del almuerzo implica salir a comer a las 13 porque "los de Softland ("los otros") salen a las 14".

Cabe aclarar que el único hábito o ritual de integración común identificado por los distintos miembros de Softland luego de la fusión, es la costumbre de salir a fumar. Es decir que aquellas personas fumadoras comparten el espacio –que es el hall del edificio sin importar los horarios, o la empresa a la cual pertenecía originalmente.

"Hoy se resuelve con la gente que fuma, que se va abajo, fue un mecanismo para mucha gente. Y hay gente que no se vincula con nadie más".

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

7.1.5. Clima laboral

En cuanto al clima laboral en Softland, los empleados entrevistados que ingresaron a la empresa luego de la fusión, coincidieron en su mayoría en que existen buenas relaciones de trabajo. Comparando con experiencias anteriores manifiestan sentirse cómodos y tranquilos.

A continuación señalamos algunos ejemplos de lo expuesto por parte de los empleados cuando se le preguntó sobre el clima laboral:

"-: Bien, cómodo. Con la experiencia de otro lugar en donde estaba, acá estoy mucho más tranquilo, más cómodo, conocés a todos. Está bueno. Por el poco tiempo que hace que estoy.

:- Sí, con un año de experiencia en la empresa, uno se siente cómodo. Obviamente mientras más va pasando el tiempo, más cosas te vas enterando. Por el momento todo va bien. (...)"

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

No obstante surge la percepción de que la situación particular por la que atraviesa la empresa –haciendo referencia al proceso de fusión– no es algo que haya sido superado, lo cual se nota e impacta directamente en el clima laboral, generando "un clima raro" en la empresa, según palabras de los entrevistados:

"El clima laboral, en relación con otros trabajos que he tenido es muy bueno y también uno después se va enterando que por ejemplo el tema de fusión entre las dos empresas como que no fue superado del todo, todavía hay algo raro".

"El tema es que ahora, al tener otra empresa arriba que nos están guiando las cosas se hacen mucho más difíciles. Y por eso hay un clima raro".

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

También, existen opiniones que evidencian la falta de un clima integrado en la empresa. Se menciona un cambio de ánimo en los empleados, y se apunta a que las "diferencias culturales" serían una de las principales causas del malestar:

"...se nota en lo que es el clima que hay muchas diferencias sobre todo por juntar dos culturas diferentes, formas de trabajo diferentes, cambios en el área directiva para eso afectó bastante".

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

"Bueno para mí la diferencia más grande es la gente nueva, encontrarme con caras nuevas, muy jóvenes muchos de ellos. (...) Noté que el ánimo estaba un poquito más bajo. En parte porque el hecho de pertenecer a una corporación mas grande, cambia las cosas. Antes nosotros éramos un barco chico, nos conocíamos todos, teníamos una cultura más familiar, en cambio ahora, hay algunas rigideces, que son normales en una corporación en cuanto al tamaño (...). Y también pudo afectar el hecho de que antes teníamos más contacto personal con la gente. Antes Sergio y yo teníamos más tiempo para conversar".

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

"A mí me da vagancia empezar de nuevo. Además le pusimos tantos años, tanto sudor a esto que da mucha bronca ver cómo se va perdiendo. Fueron años, y años trabajando 10 ó 14 horas para ver que se pierde".

(Extracción del focus group supervisores – coordinadores ex CWA)

"Hay muchos temas sobre los que hay que trabajar y tienen que ver con el clima laboral, pero también es natural que tengamos algún punto de conflicto. Hay una fusión relativamente nueva".

(Extracción entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

7.1.6. Valores

Antes de comenzar a describir los valores particulares de la organización y analizarlos, desarrollaremos el concepto de valores en general.

Definiremos valores desde la perspectiva de Sanz de la Tajada⁵⁵ “los valores de la empresa forman el corazón de la cultura, (...) son la base de la cultura empresarial y es por ello que los valores deben mantenerse sólidos”.

En nuestras visitas a la empresa hemos observado que en distintos sectores existen cuadros en donde se presentan los valores de la compañía. También pudimos encontrar estos valores en folletos y materiales institucionales

- **Pasión**
- **Sensatez**
- **Sencillez**
- **Excelencia**
- **Innovación**

La adhesión de los miembros de la organización a estos valores es fundamental para la existencia de la organización. EL vínculo que se desarrolla entre los actores y los valores de la organización puede dar como resultado distintos tipos de organización.

- **Organización coercitiva**, en la cual la empresa tiene un poder de presión y lo ejerce.
- **Organización utilitaria**, en donde la empresa no posee poder de presión.
- **Organización normativa**, en donde la empresa integra al personal en su proyecto común.

“Yo te digo la verdad, cuando vi estos carteles cuando empezó todo este tema, fui un día a ver a Sergio y le dije: esto es una pelotudez, la gente está caliente, no le gusta a nadie. ¿Cuánta guita estamos gastando en esto?”.

(Extracción de focus group a Coordinadores / Supervisores de área)

⁵⁵ Sanz de la Tajada, L.; “Fundamentos conceptuales y metodológicos de la imagen de la empresa”, en *Auditoría de la Imagen en la empresa*, Ed. Síntesis.

Analizando estos parámetros vemos que Softland Argentina se acerca más al tipo de organización coercitiva, con algunos intentos de migrar hacia la normativa. Decimos que es coercitiva porque desde el momento de la fusión hay valores que han sido retomados e impuestos directamente desde Softland España (Casa Matriz), aunque también se propuso desde la gerencia de RRHH y en el marco del concurso “Comparte tus valores”, integrar valores propios y compartidos por los empleados.

Según los comentarios recibidos a lo largo de nuestro trabajo de campo, hemos identificado que a principio de año la casa matriz de Softland organizó un concurso entre todas sus filiales. El concurso es denominado “Coparte tus valores”:

“Otra cosa diferente es sobre un valor particular se haga un trabajo particular. Esto es lo que quiere comunicar la compañía, otra cosa es el trabajo sobre un valor.”

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

“Por ejemplo hay gente que no entiende eso, los valores Softland, que se gaste plata en eso, ¿para qué? Qué es esto de innovación, nosotros tenemos un producto de cero, el mensaje es como muy genérico, me parece que es para buscar el compromiso de un entorno de poco compromiso, entonces el tipo esta muy comprometido y entonces se implica en la movida de comparte tus talentos por ejemplo, con muy poca receptividad a niveles históricos.”

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

“...lo que se hizo este año fue un concurso 'Comparte tus valores', que se votó por el valor que a todos nos parece mas importante común para ser parte de esta compañía y creo que gano la sencillez (le pregunta a Claudia, gritando cual fue el valor ganador) bueno no tendrán poder de elección pero es una forma de participar...”

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de Marketing)

Siguiendo a Schvarstein, “la proclama de los valores no es suficiente: deben sostenerse en la acción”⁵⁶. Al no seguir el conjunto de valores la organización pierde credibilidad interna y externamente. En nuestro caso particular y desde la visión del autor, los valores están “literalmente colgados de la pared”⁵⁷.

“No sé porque tampoco tengo la lectura correcta de qué es lo que ellos esperaban, no hubo un planteo de nosotros esperamos esto y esto. Esta todo colgado como las bolitas de un árbol de navidad.”

(Extracción del focus empleados originarios de CWA)

“...no me acuerdo de los cinco valores.”

(Extracción del focus empleados originarios de CWA)

“Creo que la mayoría son ganas de que sea así, creo que nos falta mucho, nos falta mucho para realmente ser innovadores, falta mucho para tener excelencia (...) siento que estamos demostrando, la empresa en estos dos últimos meses esta demostrando que vamos haciendo todo lo opuesto a ser excelentes, sensatos, y todo lo opuesto a ser innovadores.”

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

“-: Son valores españoles, tendría que haber una adaptación local, si te puede reconocer pasión que es uno de los más representativos de Argentina, por una cuestión de contexto por la palabra, por nuestro deporte. Pero lo que son algunas palabras como sencillez, sensatez... Innovación...”

“-Y menos sencillez acá.”

(Extracción del focus empleados originarios de Softland)

⁵⁶ Schvarstein, L.; “La Paradoja del cambio en las organizaciones”, en *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradoja*, Paidós, Buenos Aires, 1998, P. 235.

⁵⁷ Schvarstein, L.; “Semiótica de las organizaciones” en *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1992.

7.1.7. Modelos de negocios

El modelo de empresa analizada presenta una especificación de negocios muy particular. Como señalábamos anteriormente la empresa basa su modelo de producto en la generación de distintos tipos de software para la gestión de recursos empresariales, producto que se conoce en el mercado como ERP o sistema de gestión. Las líneas de productos señaladas apuntan a targets de clientes muy diversos y son resultado de la unión de los productos que desarrollaba CWA desde sus inicios, y los que comercializaba e instalaba Softland Argentina antes de la fusión. De esta manera dentro de la estrategia comercial de la nueva Grupo Softland, se persigue el objetivo de poder abarcar una gama de clientes mayor a las que cada empresa llegaba con sus respectivos productos antes de la fusión. Analicemos en detalle los segmentos de cada producto.

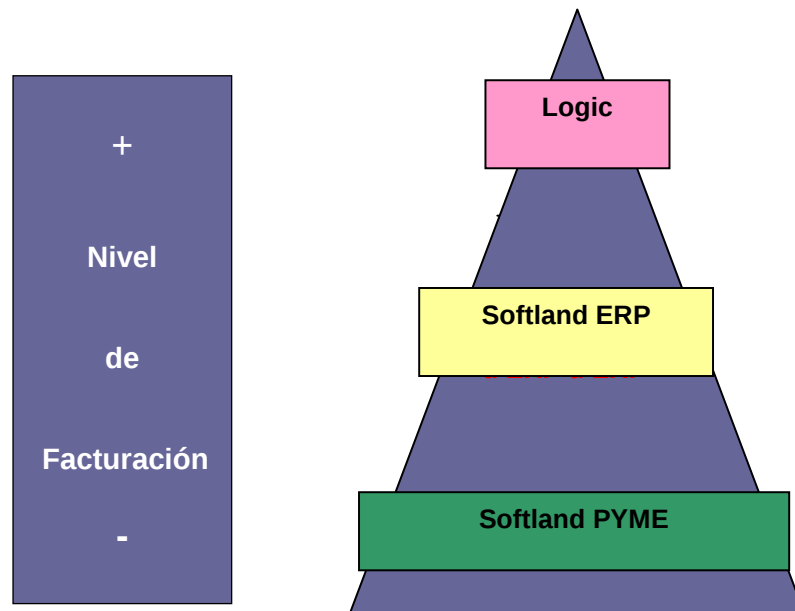
El producto desarrollado por CWA se denomina Logic y sirve para organizar los recursos y gestión de grandes empresas. Esta línea de producto se maneja desde varias terminales de servicios y apunta a centralizar el control de gestión administrativo, contable, de ventas, comercial, de administración de recursos humanos, entre otros. Por su especificidad Logic llega a competir con los grandes sistemas de gestión como SAP y permite la interacción de millones de usuarios a diario. El producto se denomina de alta gama, sus costos de producción son elevados, por ello es que se comercializa sólo en grandes compañías.

El segundo producto que comercializa la compañía es el PYME, y tiene como destino clientes de medianos y pequeñas empresas. Su forma de comercialización es opuesta al Logic, ya que Pyme se vende bajo la modalidad de licencias. Dicha modalidad prevé que el producto se comercialice mediante “cajas” con discos

compactos de fácil instalación. Es un producto más estandarizado y no comprende modificaciones para sus clientes finales como el caso de Logic.

Con el proceso de fusión la compañía pretende generar un producto intermedio al Pyme y al Logic, utilizando la tecnología de desarrollo de Logic, pero con exigencias más cercanas a las necesidades del cliente PYME.

De la estructura y target de producto se desprende el siguiente gráfico



En la cima de la pirámide se encuentra Logic con menor cantidad de clientes pero mayor volumen de facturación. La base es la que representa el producto PYMES con mayor cantidad de empresas clientes pero menor flujo de facturación. En el medio esta el mercado objeto para el cual la empresa desarrolla actualmente la estrategia.

Veamos ahora, como esta pirámide refleja no sólo los niveles de facturación y el segmento de clientes, sino también las relaciones de los empleados que trabajan para uno u otro segmento de producto y el discurso de identidad que asume cada uno de ellos.

Veremos principalmente en el trabajo de campo el desarrollo de una identidad marcada por el tipo de producto que empapa los niveles más sensibles sobre los discursos identitarios que circulan en la organización. Parafraseando a Schvarstein en su libro *Diseño de las Organizaciones* diremos que...“la insistencia en la identidad propia, el sincretismo entre empresa y producto, el sostén de la diferencia como bandera (...) todos estos elementos parecen indicar un rasgo de la identidad (...) transformado en discurso”⁵⁸. De esta manera y a lo largo de nuestros encuentros con el personal de la empresa, detectamos como las diferencias de productos van más allá de los productos mismos y se extienden a las relaciones de cotidianidad, las relaciones entre las áreas y las relaciones personales en sí mismas.

En relación a la pregunta sobre los cambios internos en la organización al nivel producción luego de la fusión, empleados originarios de Softland nos contestaron:

“-: Tenían cierta estructura... estábamos en primera y ahora estamos apuntando a un kiosquito. Aparte ahora tenemos menos gente y tenemos tres productos en vez de uno. Las necesidades de soporte de una empresa que tiene 5 tipos en el departamento de sistemas, son claramente distintas, de nuevo, sin desmerecer, a un tipo que tiene un kiosco. Que quiere poner el CD y quiere que las cosas le anden.

-: Encima nos encontramos muchísimas veces con un cliente que paga la décima parte de lo que paga Logic y reclama mil veces más. En el mundo Logic vos laburas e interactúas con el tipo que está encargado de sistemas. En el mundo PYME estás interactuando con el dueño de la empresa que puso la plata y quiere que el sistema haga todo por \$5.

-: Porque el encargado de sistemas es el hijo, que tiene 15 años y entiende de “compus” y va una vez por semana. “

(Extracción de focus group de coordinadores-supervisores de área)

⁵⁸ Schvarstein, L. “Las tensiones del discurso identificador de las organizaciones”, en *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires, 1998, P. 329.

*“Softland sí operaba en Argentina pero con una línea PYME más baja:
Contaplus, Facturaplus, con productos de Pymes.”*

(Extracción de entrevista a Sergio Wainberg, Director eneral)

El producto se convierte así en parte integrante del discurso de identidad, el mundo Logic es el mundo de los sistemas, del soporte, del desarrollo. El producto Pyme es el universo del adolescente que entiende de “compus”, del kiosco, de las cajas. El producto marca la excelencia o la estandarización pero también las significaciones que se encuentran a diario en la construcción del discurso identitario.

La enumeración de los productos marca la tipificación, la estandarización y es posible porque son tangibles, porque se comercializan en cajas. El producto de ex CWA va más allá de la nominación, su identificación esta ligada a su línea de cliente, a su segmento de aplicación, que por ende marca su magnitud. Su no nominación lo hace trascender en los relatos como un nuevo eje de poder, no sólo por el flujo de facturación que puede movilizar sino también porque alrededor de él se construyen otros servicios, su sofisticación y su magnitud.

*“Ellos estaban más preparados para comercializarlos como cajas,
como enlatados, como era el Tango, y nuestro producto era bastante
más sofisticado y requería de un servicio”*

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

7.1.8. Sentido de pertenencia

A modo de cierre de este apartado, es posible esbozar algunas conclusiones que giran en torno a la relación "organización/empleados". En este punto recordaremos la concepción de organización de la cual partimos: entendemos

organización como un grupo de personas que tienen intereses y un objetivo en común, que comparten una historia y que poseen una conciencia de pertenencia. A partir de nuestro análisis nos es posible concluir que luego de la fusión, Softland aún se encuentra en proceso de generar una conciencia de pertenencia. Es claro que está compuesta por un conjunto de personas, que a más de tres años no han podido establecer intereses y objetivos en común. Cada uno de estos grupos, conformados por los empleados de la ex CWA y de la ex Softland (Paseo Colón), comparte historias y rememoran un pasado "bueno" en contraposición de un presente "confuso" y "raro". Algunos comentarios de los empleados entrevistados:

"Para que seamos un grupo tenemos que ser todos un grupo. Y nosotros (...) no sabemos de qué grupo somos. Yo la última vez que vino un gallego, le dije no sé qué camiseta tengo puesta. O sea, ¿quién soy yo? ¿Soy CWA, soy Softland?"

(Extracción de *focus group* a Coordinadores / Supervisores de área)

"Como hay mucha gente que venía de la estructura de CWA, de la cultura y de la pertenencia, por ahí deshacerse de la marca y del nombre, bueno de alguna manera es fulero. Obviamente se entiende como una necesidad de desarrollo comercial, pero depende de qué tan metido estuviera cada uno en ese proceso".

(Extracción entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

En este proceso, Softland Argentina como organización, no posee todavía rasgos característicos de su identidad, ni rituales compartidos por todos los miembros que la integran. Es por ello que entendemos que no es posible generar un "sentido de pertenencia" cuando aún queda pendiente la constitución de una identidad, de una cultura, de una historia única y compartida. Existe en la actualidad una puja entre un orden instituido (materializado en las culturas de ex CWA y la de Softland Paseo Colón) y un orden instituyente (materializado en la cultura emergente de Softland

"post fusión"), en donde está surgiendo una nueva forma organizativa que implica modificaciones estructurales.

7.2. Discurso y Organización

7.2.1. Contrato simbólico, entre lo instituido y lo instituyente

El discurso que identifica a una organización "está compuesto de multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo"⁵⁹.

Una empresa comunica a través del clima laboral, el material institucional, sus valores, su cultura, y sus relaciones en la toma de decisiones, y describe de esta manera, un modo de relación entre los actores, quienes comparten y consensúan un contrato simbólico. El contrato simbólico organiza así los modos de hacer y de pensar a la organización y se conforma como aquello que mantiene unidos a sus miembros y que sostiene la armonía en la organización.

Todas las organizaciones poseen un contrato simbólico. En Softland dicho contrato, está en construcción, porque existe en el seno de la organización dos estructuras contrapuestas, dos culturas que luchan por imponerse.

Para comenzar ejemplificando diremos que: para los ex empleados CWA los despedidos son una alteración al orden establecido, por más que estos sean de

⁵⁹ Schvarstein, L; "Semiótica de las organizaciones" en *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, P. 135.

manera justificada, en el entorno común del día a día, los actores de la organización no estaban acostumbrados al enunciado “despido”

“Una de las cosas buenas, bueno no sé si buenas, pero como algo histórico que tenía CWA, no Softland, era que la gente no la echaban. Por eso CWA siempre manejó un bajo índice de rotación”.

(Extracción de focus group a coordinadores supervisores)

“Si te mandabas una macana, teóricamente tenías tiempo de resolverla antes de que te echen”.

(Extracción de focus group a coordinadores supervisores)

“La gente se veía como que nunca la iban a echar, que iba a permanecer en el tiempo, que por un lado esta bueno por la fidelidad que sentíamos, y por otro lado hace cualquier cosa que total te quedas. Como que sos inmune”.

(Extracción de focus group empleados originarios CWA)

Otro aspecto que se pone en evidencia en los relatos es el referido a los hábitos, costumbres y el tiempo que transcurrían los empleados en la organización. La carga horaria de trabajo, el uso de las horas extras en la empresa era un rasgo identificador.

“Yo, de CWA tengo un recuerdo amistoso. Por ahí tenías que trabajar 14 horas al día y lo hacías. Hoy llegas a las 10 de la mañana y a las 6 de la tarde miras el reloj y te vas”.

(Extracción de focus group coordinadores - supervisores)

“nunca se pago horas extras y mucha gente, me incluyo, hemos laburado semanas y semanas y semanas de 9 a 23 hs. para terminar un proyecto, no estoy descontento si satisfecho porque estaba cumpliendo con mi equipo que pertenece a la compañía”.

(Extracción de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

Por otro lado, el contrato significativo que circulaba en las viejas estructuras entre los empleados de Softland (Paseo Colón) se ve transformado en algunos de sus valores (compañerismo, solidaridad, sencillez) que tenían como pilares en lo cotidiano y en la concepción de trabajo de grupo.

“El saludarse, las cosas mínimas, la sencillez que teníamos allá y acá no”.

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“(...) es muy difícil explicarle a los clientes de Softland que dejamos de ser PYMES nosotros de acompañamos desde el inicio de tu negocio hasta que fuera una gran compañía, administrándote los procesos”.

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de Marketing)

“(...) hay muchas diferencias sobre todo por juntar dos culturas diferentes, formas de trabajo diferentes, cambios en el área directiva para eso afecto bastante”

(Extracción de focus group de empleados originarios de Softland)

“(...) Eso fue un cambio muy rotundo. Allá había reglas y nunca vi maltratarse, gritarse, subir el tono de voz”

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“(...) trabajábamos todos juntos... todos tirábamos para el mismo lado, teníamos confianza, nos conocíamos sabíamos las debilidades del otro y las fortalezas... (...)”

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“(...) aparte que la personalidad de los que éramos Softland Paseo Colón son mucho más adaptables y pasaron muchas más cosas que CWA”.

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“Aparte una pavada, pero una vez había un partido y nos juntamos todos los Softland a ver el partido, la empresa compro empanadas, todos tirados en el piso, acá no veo que vayan a ser así de estar todos juntos”.

(Extracción del focus group a empleados originarios Softland)

A través de estos ejemplos podemos ver como los modelos y las lógicas de de la organización operan como reglas de representación entre sus miembros. Siguiendo la línea de Schvarstein, siempre los acontecimientos pueden tener muchas interpretaciones pero se rigen por una estructura de significación ya dada, estructurada por un contrato signficante. Contrato que, expresa la familiaridad de las relaciones en la ex CWA, y la confianza y compañerismo de Softland (Paseo Colon).

Hoy Softland Argentina encuentra una tensión en su interior “entre la acción limitativa de las estructuras de significación instituidas” provenientes de las culturas respectivas de cada organización y una “potencial expansión de los acontecimientos instituyentes”, de aquellos actos, modos de hacer y del decir, de la nueva Softland que se esta conformando.

“Pero sí que se rompió en el vínculo. Es como que se rompió un contrato, y creo que hay uno nuevo que no está claro”.

(Extracción de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

“Estamos un camino hacia algo que nos están tratando de trasmitir y con esta nueva metodología del forum, de participar, yo todavía no me encuentro”.

(Extracción del focus Group de empleados originarios de CWA)

“Cambió quizá cómo lo informas, cómo lo trasladas, cómo te notificas de todo lo que va pasando, el hecho de saber que las decisiones ya

no están en manos de las personas en las que antes estaban y que todo el resto se tiene que adaptar al grupo”.

(Extracción del focus Group de empleados originarios de CWA)

“Acá se llega por convicción o por necesidad y el que no este convencido va a tener que cambiar. Lentamente esa simbiosis de alguna manera se va a ir produciendo cuando ingresa gente nueva, en estas relaciones que se van llevando de trabajar en proyectos comunes. Hoy sí hay gente que sigue con alguna estructura de trabajo y procedimientos a lo ex CWA, pero se va tornando. Es un trabajo lento, pero no este, sino en cualquier tipo de interacción de alguna manera es un proceso de cambio importante, que necesita gente que sea permeable a esos cambios y con el resto de la gente hay que trabajar. Trabajar de a poquito”.

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

7.2.2. El Gran Otro, Interlocutor simbólico

A través del material analizado encontramos que en la organización existe un interlocutor simbólico que interpela al “individuo Softland” como un “sujeto” empleado de una empresa multinacional. Este interlocutor simbólico da el marco de acción para las pautas y las normas de la organización, constituyendo lo que es valido y lo que no lo es, lo que posible y lo imposible, aportando un esquema esencial para que cada actor se mueva dentro de la organización.

Este interlocutor simbólico, que a lo largo del trabajo podemos encontrarlo como España, la casa matriz, es el que guía y proporciona el eje de acción para el desarrollo de un nuevo contrato simbólico.

“-: Los de España son leyenda. (...)”

-: A mí no me terminan de quedar claro si son gente de verdad o no”.

(Extracción de focus group de coordinadores -supervisores)

La interpelación de los empleados de Softland supone que hay algo más grande, que regula el hacer de la organización, que guía el trabajo y la empresa en su conjunto. España es quien dicta las reglas de juego, y la filial argentina, quien las pone en práctica.

“-: Como nosotros laburamos es como España decide que laburemos.

No es que nos haya cambiado la metodología es que...

-: Hay todas reglas de juego que no se si impuestas, pero comunicadas y que las tenías que cumplir.”

(Extraído de focus group de empleados originarios de CWA)

“Porque por lo menos antes, si se tomaba la decisión de poner un botoncito en el producto y es hermoso. Entonces ahora vienen los gallegos y te dicen: no, sabes que... pone este”

(Extracción de focus group de supervisores –coordinadores)

“(...) hoy a Sergio le hacen bajada de línea desde España y la decisión final es de ellos”.

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de Marketing)

Siguiendo la línea de Althusser y su noción de interpelación, podemos decir que la interpelación de los sujetos supone la existencia de otro, un sujeto central, por el cual la ideología interpela al resto de los individuos como sujetos. Esta identificación se da de forma especular, marcando: la interpelación de los individuos como sujetos, la sujeción de los sujetos al sujeto, el reconocimiento mutuo entre los sujetos y el Sujeto, entre los sujetos mismo y finalmente el reconocimiento del sujeto por él mismo, dando así la garantía absoluta de que “todo está bien como está”.

En la particularidad de la empresa que estamos estudiando, podemos distinguir la existencia de un sujeto central que lo identificaremos como Softland España desde donde se bajan todas las líneas de acción que interpelan a los empleados de la compañía. La casa matriz, de esta manera, los interpela como empleados de una organización multinacional, estableciendo una relación de sujeción a las órdenes.

A su vez, la razón del ser “multinacional” hace posible el reconocimiento mutuo entre todos los empleados que forman parte del grupo (Softland Costa Rica, Chile, Colombia, etc.), y entre los sujetos mismos que deben seguir las directivas de la casa central. Y finalmente, el reconocimiento mismo del empleado como miembro de una multinacional que garantiza a quien sigue sus normas y objetivos, el normal funcionamiento de la organización.

“Primero lo que perdes es la autonomía para decidir cosas, mas allá que no tienen un estilo de imponer, porque compraron una empresa que funcionaba muy bien...pero de a poquito se van bajando normativas, se van ordenando aspectos, se van unificando cosas...”.

(Extracción de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

“Además, por lo que me contaron cuando fueron allá, a España, se preocupaban porque estén cómodos, por hacer actividades en conjunto, integrar. Y se preocupan por los empleados y tratan de ver que el tema laboral estén cómodos, y que toda la integración esté bien hecha”.

(Extracción de focus group a empleados post fusión)

Se establece un hacer común para todos los empleados de la corporación para que en todas las filiales se reconozcan los mismos modos y formas de proceder, sin importar la distinción de países. En este hacer común, los empleados se reconocen y reconocen al gran Sujeto en una misma entidad, Softland España.

Hacer las cosas como España dice, implica en definitiva contribuir al normal funcionamiento de la organización. La gratificación se encuentra en la sujeción a las normas de la corporación, mientras sigamos sus ejes, ellos velarán por nuestra integración y comodidad.

7.2.3. Modelos hegemónicos

En las organizaciones siempre hay un modelo que rige su manera de ser, pensar y actuar. “Las instituciones (...) se manifiestan a través de la existencia de modelos hegemónicos, que son los que adquieren dominancia epistemológica e institucional en una formación económica y social determinada”⁶⁰.

Así, una empresa es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto, en función de la preservación de las mismas.

Nuestro caso de estudio no escapa a esta consideración. Sin embargo debemos entender que en un contexto de fusión hay dos modelos hegemónicos en disputa: el de la compañía que compra, y el de la que es vendida. En Softland, dos culturas se disputan así el campo de significaciones que regirán a la empresa, pero también, dos modelos se desvanecen en este intento por hegemonizar, por volver único uno u otro modelo, que en los relatos al menos, se presentan como antagónicos.

Por un lado, los empleados de la ex CWA se identifican con una estructura de organización familiar, donde las relaciones entre sus miembros se mantenían en el ámbito de lo informal. La conformación del grupo estaba guiada por un proyecto,

⁶⁰ Schvarstein, L. “La Paradoja del cambio en las organizaciones”, en *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires 1998, P. 293.

donde el dialogo era continuo y cara a cara y donde había un jefe que funcionaba como “padre de familia” para contener al resto de la organización.

“-: En CWA éramos todos, y todos nos conocíamos y yo sabía vida y obra de todos

-: Eso es un poco lo que se perdió”

(Extracción de focus group de coordinadores- supervisores)

“Con Orlando, como empresa PyME mantuvimos durante mucho tiempo rasgos de una empresa familiar. Esto tiene que ver con la necesidad funcional de la compañía. Bueno, y alguna otras condiciones que fuimos construyendo y que le dieron valor a la empresa y le dieron valor a la relación que teníamos con la gente. Esto construyó esta relación de cercanía... un tipo de relación abierta”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg, Director General)

“No me gustaba la idea, porque CWA tiene que ser CWA, ¿por qué tenía que ser otra cosa? Y si necesitaban más gente, por qué no tomaron más gente, pero no porque tuviera algo personal. Éramos una familia, ¿entendés?”

(Extraído de focus Group a empleados originarios de CWA)

“lo que era CWA, te sentías tal vez más contenido, era una empresa chica, sabes que algún problema que tengas o lo que sea se puede hablar”.

(Extraído de focus Group a empleados originarios de CWA)

“cualquiera tenía un problema cuando fuera y lo llamabas al celular personal y el tipo te iba a dar una mano, iba a tu casa, poner el auto para la mudanza, muy comprometido. Ahora falta eso, volver a insistir en el dale comprometete, copate... Hay falta de compromiso.”

(Extracción de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

En el transcurso del análisis también observamos que los empleados Softland (Paseo Colón) definen el modelo de organización “ex CWA” como núcleo familiar. En este punto haremos una distinción entre familia y familiaridad. Comprendemos el término familia como grupo cerrado, sostenido por relaciones de parentescos. La familiaridad, por su parte, será tomada en este trabajo, como un valor general de la organización del cual se desprenden las formas en que los miembros de la empresa actúan en la vida cotidiana.

La sencillez y la naturalidad en el trato, propias del parentesco los gestos o actitudes de confianza, generan un clima de familiaridad. La familia como entidad, es un grupo de trabajo cerrado, donde se extienden las relaciones de parentesco.

“-: Hay tema con ese detalle, una cosa es la familiaridad porque nos sentimos bien el uno con el otro entendiendo que somos profesionales trabajando juntos. Otro cosa que ellos se sentían familia, por eran familia, porque son familia. Es muy diferente (...)

-: Cayó mal que Softland cayera en la vida de ellos”.

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“El living era un comedor. Es que era un departamento. Perdón eran tres departamentos en un edificio de casas, entonces eran tres departamentos que eran casas, obviamente en los tres departamentos había cocina”.

(Extracción de focus group empleados originarios de CWA)

*“Es que antes cocinaban con ollas y para todos.
pero los varones también cocinaban, pero se cocinaba de verdad,
hígado con cebolla”.*

(Extracción de focus group de empleados originarios de CWA)

Al modelo de empresa familiar, se contraponen el de Softland (Paseo Colón), donde el esquema organizacional es muy diferente. Podríamos decir, desde los relatos, que Softland (Paseo Colón) construyó un modelo de organización más moderno, donde la división del trabajo y tareas es clara, hay controles simbólicos, pero también consenso. Por otra parte Softland (Paseo Colón) está marcada por la generación de los jóvenes universitarios, y por ello se muestra dinámica, innovadora, siempre enfocada al cliente en su totalidad y solidaria con el resto de los miembros.

“Enfocados al cliente, 100% al cliente, solucionar los problemas, estar a 10 cm del piso como digo yo”.

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

“Tiene mucho que ver también que somos gente más joven”.

(Extracción del focus Group de empleados originarios de Softland)

“...mándamelo por mail que después lo miro... ya te contestó que no lo va a ver ahora. Ya te frenó antes de que empieces, ni siquiera te dejó explicarle de qué era. Tal vez tardó más en decirte mandame un mail, que tal vez la respuesta era sí.”

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

Hoy, la empresa se halla en la búsqueda de un modelo único que rijan y que identifique a todos por igual, un modelo impuesto desde la casa matriz (interlocutor simbólico) que dirija sus acciones a la apertura de mercados, y al crecimiento profesional del empleado. Una compañía que intenta romper con aquel esquema de empresa familiar para dar lugar al proceso de internacionalización y profesionalización y reemplaza el compromiso y solidaridad de las relaciones entre sus miembros para trasladarlas a la relación con el cliente.

En la adopción de un nuevo modelo hegemónico de organización, Softland pasa de las relaciones entre sus miembros a la potencialidad de las relaciones con el

cliente, promoviendo las relaciones de intercambio basados en la inter cooperación de las distintas filiales, formando una integración de la organización en su conjunto.

“Hoy debemos ser la única compañía que no importa cual sea el tamaño del cliente, tenemos soluciones”.

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)”

“Estamos en un camino hacia algo que nos están tratando de transmitir y con esta nueva metodología del Forum, de participar, yo todavía no me encuentro”.

(Extracción de focus group de empleados originarios de CWA)

“Son valores españoles, tendría que haber una adaptación local”

(Extracción de focus group de empleados originarios de Softland)

7.2.4. El futuro llegó hace rato

Otro de los rasgos interesantes para entender los discursos de una organización es verificar las percepciones de los empleados sobre su futuro en la organización. Entender sus expectativas y también su compromiso con la visión de la empresa, aquella que habla del futuro, de un modo particular de mirar el mundo, también nos permite conocer aún más la organización,

Cada individuo proyecta su rol y sus expectativas dentro de la organización desde distintos ejes de acuerdo a sus preferencias. Si bien no podemos analizar todas las perspectivas existentes, en esta oportunidad nos centraremos en tres ejes o perspectiva de análisis: ***institucional, personal y sectorial***.

Nivel institucional: En este primer nivel deseamos analizar cuales son los discursos que representan la relación *empleado-futuro-empresa* luego de la fusión.

Para ello, es necesario describir cómo los integrantes de la organización ven su futuro dentro la compañía después de los cambios existentes, cómo encuentran ese espacio que habitan en la nueva organización; y cómo reciben la idea de “corporación multinacional”

Debemos primero distinguir por un lado empleados de Softland (Paseo Colón), y por el otro, los de la ex CWA. En el caso de los empleados de Softland, encontramos una percepción positiva del cambio sufrido en la organización. El cambio de estructura organizacional, la ampliación de la cartera de clientes, el desarrollo de nuevos productos, las perspectivas de posicionamiento en el mercado latino se encuadran no sólo en la ampliación de la estructura, sino también en la posibilidad de ser verdaderamente protagonistas en el esquema de la organización de conjunto por la magnitud que ha tomado la compañía

“Una compañía como la que estamos creando. la posibilidad de crecimiento que tienen son infinitas o superiores a las que tenían antes. Creo que es una apuesta a futuro muy importante”.

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales)

Pero no para todos sus miembros formar parte de una corporación es un hecho positivo y significativo. No todos los empleados se amparan en el hecho de ser multinacional, y en muchos casos, este cambio sólo se presenta de manera negativa.

“Además la fusión trajo personalmente para mucha gente de CWA más gente no tan comprometida con esto. Con lo cual no trajo, más ideas, más ganas, más proyectos. En un punto es para abajo”.

(Extraído de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

De esta manera, la fusión puede fortalecer a la organización y a sus miembros, pero también puede generar un espacio de quiebre en el compromiso y la iniciativa de sus empleados.

Nivel Personal: en este punto analizaremos la visión de empleado y la relación *empleado-futuro- progreso profesional -empresa*. ¿Cuáles son las expectativas de cambio personal en esta nueva organización? ¿Cómo se proyecta el empleado de la nueva Softland a futuro?

El nivel personal y la perspectiva profesional son dos ejes importantes que se verifican en la visión que cada empleado sobre el proceso de fusión, de acuerdo a cómo se siente y se reacomoda en la nueva estructura.

Tanto en las entrevistas como los focus realizados existe la presencia marcada de un eje de futuro que encarna las expectativas que posee cada actor en este nuevo contexto. Y en ese sentido, podemos decir que la institución puede ser un espacio de crecimiento, pero también de pérdida del compromiso ante los proyectos. El futuro puede ser progreso y autorrealización, pero también se convierte en desmotivador.

“por ejemplo si vos lo ves de esta manera, antes dirigía una compañía, ahora no la dirijo. Pero esto es como el que preferís ser?, cola ratón o cabeza de león? Vos me entendés a lo que voy, que preferís manejar una empresa chiquitita y ser la cabeza, cabeza de ratón y cola de león es el dicho. En realidad prefiero estar en una compañía que me da más profesionalidad, que yo considero de crecimiento como la que tenemos hoy”.

(Extracción de la Entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

“Después cada uno vivió el cambio de una manera diferente, en mí caso lo viví como una manera de crecimiento y me fue bien.

Mi experiencia es porque esta relacionado el cargo con mi carrera”.

(Extracción del focus group a empleados originarios de Softland)

“Esto es lo que profesionaliza cada vez más la compañía. Desde mí lugar, parte de esto también ocurre, porque es un desafío, desde lo profesional, interesante”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg, Director General)

“-: Teníamos todos el tatuaje. Y ahora no.

-: Creo que todos pensamos en cumplir y nada más. Donde debería ser al revés, ya que pasamos a ser una corporación y deberíamos sentir esa sensación de crecimiento profesional, creo que no tuvimos esa respuesta del lado del grupo”.

(Extracción del focus group a coordinadores – supervisores de área)

Nivel sectorial: La fusión, trajo aparejado una reorganización de las áreas que ambas empresas tenían conformadas en sus respectivas organizaciones.

En este sentido, es interesante analizar cómo la perspectiva de futuro también se juega en el intercambio y relación entre las áreas de la compañía.

El eje con el que analizaremos la reorganización a nivel roles, puestos de trabajo y cambios de sector, se expresa en la formula *Empleado- futuro- división de áreas- empresa*.

Sabemos que durante el proceso de fusión la mayor parte de las áreas que componían una u otra empresa no se superpusieron en las tareas, y hasta incluso, algunos empleados tuvieron la posibilidad de seleccionar un nuevo puesto acorde a sus perspectivas de desarrollo.

“Cambiando de área de trabajo mas específico a la orientación que tenía cada uno, con Hernán hace 4 años...El paso a programación y yo pase a coordinar el área, si bien ahora trabajamos en distintas lugares nos seguimos hablando, almorzamos juntos. Con los demás seguimos trabajando juntos”.

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“Yo con casi 40 años, después de ser contadora durante muchísimos años, haber hecho un cambio de rumbo de carrera, por más que yo sigo haciendo indicadores, liquido sueldos, y tengo cosas específicas, no estoy en la parte tan dura, que ya me había aburrido. A mí en ese sentido, después de un año, yo te puedo decir que no me arrepiento de la decisión que tomé, todo lo contrario, si ahora, hoy a mí me dijeran vos vas a tener que volver a la gerencia Financiera, yo no lo hago porque le tomé el gusto a la parte de Recursos Humanos y yo tampoco tengo el perfil típico de un contador”.

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“A mi me lo ofrecieron el puesto, tanto en CWA como en Softland incentivaban el desarrollo de carrera interna de los empleados yo estaba estudiando marketing, estaba orientada en marketing y producto, empecé muy chica como junior...lo sigo siendo tengo mucho para aprender. Era un desafío enorme, me lo ofrecieron, es un departamento comercial que no es maduro”.

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de Marketing)

Cambiar de sector es, en el contexto estudiado, un nuevo parámetro para evaluar el futuro, que implica en las citas retomadas, reorganizar a los empleados entorno a sus intereses.

Sin embargo, en este nivel sectorial no podemos dejar de resaltar un hecho muy particular. Durante nuestro trabajo de campo, la empresa sufrió un proceso de

fusión también entre algunas áreas. Para todo lo ligado al producto existía una división entre el área de calidad, la de desarrollo y tecnología. En medio de nuestra intervención por decisión de la gerencia general, se unificaron tres áreas de negocios dando lugar a una sola gerencia que manejaba todo lo relativo al desarrollo, investigación y control de calidad de producto. A partir de este cambio, también podemos analizar los discursos circulantes que perciben la reorganización en las áreas de maneras muy diversas.

“-: Hubo un reacomodamiento importante de las gerencias. Había dos gerencias que venían siendo, dicen, un poco problemáticas. Y se decidió desde la dirección de la empresa darle salida a uno de los gerentes, que era el director de calidad. Luego, por otra movida el que estaba a cargo del área de Desarrollo también tuvo salida de la empresa. Y quedó el director de Tecnología a cargo de la dirección de todo Producto.

-: Como todas las empresas de Software lo que hicieron es en vez de tener tres cabezas, tener una.

-: Eran tres áreas, una se encargaba de la inteligencia del negocio, otra del software de base y otra era el aseguramiento de calidad. Todo eso quedó en una sola persona que es nuestro jefe”.

(Extracción del focus group de coordinadores – supervisores)

“Para mí el tema de las tres áreas que se unificaron trabajaban mucho juntas, y tal vez la comunicación teniendo tres directores distintos, no se llegaba a comunicar lo que se tenía que comunicar, o había teléfono descompuesto. Había cierta disfuncionalidad. Después se hizo un orden”.

(Extraídos de focus group empleados post-fusión)

Los cambios en las estructuras y las nuevas formas de organizar el área de producto, son analizados por los empleados, como un cambio positivo dentro de la organización. Con la restructuración de áreas se disuelven las divergencias entre

gerentes facilitando así las estrategias y la comunicación entre los grupos de desarrollo, calidad y tecnología.

7.2.5. Tipificación de la organización

Para finalizar este apartado realizaremos una tipificación de la organización, desde el discurso de sus empleados. ¿Qué es Softland hoy para los empleados que la componen? ¿Cómo la describen?

En principio habría actores en la organización que reconocen el potencial, el dinamismo y clima, como elementos favorables de la empresa. Se marca en su discurso la certeza de ir por el camino correcto para la finalización del proceso de fusión y en este punto podemos decir que Softland es una *Des- Organización organizada*; si bien no se reconoce una unidad organizacional, los relatos señalan aspectos constructivos de este camino.

“Me parece que el trabajo es dinámico y el clima, el ambiente por lo menos es bueno, si bien están estos problemas de la fusión, el clima que se vive es tranquilo y se puede hablar”.

(Extracción de focus group de empleados post fusión)

“Hoy en día es una gran empresa, o tiene un gran potencial, pero está pasando por un proceso de posicionamiento en el mercado”.

(Extracción de entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

Sin embargo otros actores, tipifican la organización desde la descripción de rasgos negativos. No encuentran espacio para la identificación con las formas nuevas y sus relatos se disputan siempre la relación del “antes y el ahora”. En este caso se dirá que hay una *Organización Caótica*.

“Es otra empresa (...) Para esto tiene que haber todo un camino precedido por una planificación. Para mí esta todo mezclado, es un bizcochuelo marmolado, ahora arreglate”.

(Extracción del focus group a empleados originarios de CWA)

“¿Hoy que es Softland? Un quilombo”.

(Extraído de focus group a empleados coordinadores- supervisores)

El tipo de empresa que se construye desde el relato esta más vinculada a la falta de planificación, de la cohesión de las acciones desde la dirección, la división entre los grupos.

Podemos observar a lo largo de los relatos detallados en el trabajo, que el discurso es una creación continua, que surge entre los hablantes en un nivel de interacción. Voloshinov⁶¹ sostiene que el lenguaje es social y las nuevas significaciones se van constituyendo en las interacciones sociales, es decir, el signo (aquello que tiene sentido para la organización) es disputado constantemente porque los diferentes actores sociales le asignan diferentes acentuaciones. Así el signo se vuelve “arena de la lucha de clases”.

Los cambios en las significaciones dependerán de la lucha de clases, la cual se da en el terreno discursivo.

En los diferentes relatos utilizados en el trabajo se pueden destacar dos actores que significan a la organización de diversas maneras, disputando la monoacentuación del signo o simplemente asignándole diferentes acentuaciones. Por un lado los empleados de la ex CWA, quieren asegurarse la identificación de la empresa como familia; y por otro lado, los empleados de Softland (Paseo Colón), que

⁶¹ Voloshinov, V “EL signo ideológico y la filosofía del lenguaje”, Primera Parte, Cap. 2, Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.

identifican a la organización con un modelo de orientado a la satisfacción al cliente y profesionalización de las estructuras. Por ello, en el contexto de interacción se despliega la multiacentuación del signo (empresa), y gracias a esto, ese signo sigue vivo y se resignifica.

Pero no debemos olvidarnos de otro actor muy importante para la organización: Softland España (casa matriz). Este actor funciona como atenuador de esta puja entre acentuaciones, intenta unificar, monoacentuar el signo en su rol de interlocutor simbólico.

Lo que está en juego en estos diferentes discursos es el significado de Softland. ¿Qué significa Softland para sus empleados? ¿Qué es Softland? Y desde allí, se desprenden diferentes significantes que se ponen en juego y logran fijarse bajo un punto nodal. *Organización- familiaridad- innovación- cooperación- sencillez- colaboración- cambio*, se ubican en diferentes cadenas, todas regidas bajo el significante amo Softland. Son las disputas de significaciones, de tipificación de empresa las que se dirimen en el plano discursivo. Las significaciones de cada tipo se encadenan unas a otras para dar sentido a cada uno de los modelos de empresa que están en juego. Softland, acolchado bajo el discurso de los ex empleados de CWA es el *cambio caótico, la pérdida de la identidad, desorden, el fin de las relaciones cercanas*.

Por su parte, los empleados de Softland (Paseo Colón), reacomodan la cadena significativa sobre los conceptos *de innovación, crecimiento* y cooperación como valores pilares de la organización.

Aunque este significante Softland se acolche en dos cadenas diferentes la organización debe lograr un contrato simbólico significativo que la integre, de esta

manera encontramos la emergencia de una tercera cadena que comienza a forjarse desde la visión de Casa Matriz en su papel de interlocutor simbólico, demostrando una vez más, que las instituciones no están en equilibrio, que siempre los discursos circulantes se acolchan y pelean por imponer sus significaciones, generando así un espacio de lucha por la significación.

“Cuando vos entrás, entrás como Softland, vos te sentís parte de Softland, pero a la vez conoces CWA, estás en una cultura de CWA y es como que eso por ahí va haciendo como que la cultura de CWA se va uniendo a lo que es Softland, en ese sentido por ahí las nuevas incorporaciones se sienten un poco más Softland”.

(Extracción de focus group de empleados post- fusión)

7.3. Significaciones de la Fusión

7.3.1. Integración

En el marco de la organización que estamos estudiando es indispensable desarrollar el concepto de integración. Este término está vinculado a la forma en que tanto la cultura de la ex Softland como la de la ex CWA se adaptan en el nuevo escenario de cambios. La integración es consecuencia entonces de un cambio producido en la organización y el cambio se presenta como una alteración de uno o varios factores constitutivos en el ser mismo de la empresa.

“Estamos atravesando el proceso de cambio, se produjo la fusión, se produjo que estamos ubicados geográficamente en el mismo lado, ahora la integración, que necesita su tiempo, pero vamos mucho mejor, vamos bien en el sentido de que a medida que comienzan a aparecer proyectos nuevos, vamos juntos, la gente comienza a

interactuar entre sí y a partir de la interacción es donde se produce la integración”.

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

Sabemos que cada organización estructura en torno a si misma determinados procesos, la adaptación a un nuevo escenario implica para quien debe adaptarse, la incorporación de nuevos hábitos y costumbres. En este sentido, es importante también analizar la vivencia y percepción de cada uno de los grupos (ex Softland y ex CWA) en torno al proceso de integración.

“Dicen que para un empleado las dos cosas traumáticas que le puede pasar en una empresa es una mudanza y una integración. La gente de CWA tuvo la integración, la gente de Softland tuvo la mudanza y la integración creo que todavía nos estamos adaptando, uno siempre en el mundo ideal vamos a sacar lo mejor de cada cultura organizacional, potenciarlo, adaptarlo y lograr siempre más... pero bueno cada uno trae sus vicios, CWA es una empresa que tiene más de 20 años, hay gente que tiene 15 ó 20 años y antes iban y le golpeaban la puerta a su jefe y hoy su jefe esta lejos para ir a golpearle la puerta, entonces todo eso trajo una crisis en la cabeza de muchos...”

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de Marketing)

En el caso de esta cita encontramos enunciada la responsabilidad de “integración” en la figura de ex CWA, nosotros (Softland) somos los que nos mudamos, son ellos, los que deben adaptarse a nuestra cultura multinacional

Así, a lo largo de nuestro trabajo de campo, hemos podido recopilar distintas miradas acerca del proceso de integración de ambos grupos, miradas complementarias pero también opuestas que implican que nos detengamos a estudiarlas.

La primera acción de integración fue la realización de un evento en el cine Imax con la idea de presentar los valores de la empresa e integrar por primera vez a todos sus miembros en un mismo espacio.

“(...) para el evento interno de integración les regalamos un pen-drive, en la campaña de integración de marcas fuimos a IMAX cine 3d y lo que presentamos fue para clientes, prensa y a nivel interno también, se vio una película, la idea era que fuera bien institucional que nadie hable, se lookeo todo de Softland, se pusieron cabezales de softland en cada asiento del cine, se puso un logo, después se puso un video, se hizo un coctel y al final se entregó todo esto. Yo planifiqué todo eso”.

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, asistente de marketing)

“-: Yo no considero que esa fue una reunión de integración.

-: Si porque la película tenía que ver con eso. Tenía que ver con dejar pasar, mirar para adelante.

-: Pero no se hizo un mensaje. Nadie preguntó qué te pareció la película, no me transmitió lo que ellos querían que transmita. Pero en ningún lado lo dejamos asentado eso, diciendo evaluemos eso, que estuvo mal y vos, vamos a hacerlo bien. O preguntar, para vos hubo integración, no porque estábamos todos sentados mirando un cine, ok. Pero si preguntas en comunicación, el evento fue un éxito porque salió en forma, en tiempo, el regalo fue increíble. Pero alguien hizo una evaluación si sirvió con el objetivo que se hizo. Nadie lo hizo.”

(Extracción del focus group de empleados originarios de Softland)

Es interesante observar de qué manera la acción concreta es percibida de distintas maneras. Para la coordinación del evento, las repercusiones fueron favorables iniciándose así el proceso de integración de la compañía. Para los empleados, objeto específico de la acción, el evento y su contexto específico no tuvieron el efecto esperado y sólo quedó en el imaginario de los empleados como el evento de la película y del regalo increíble. La situación comunicacional del cine,

plantea desde la visión de los asistentes un obstáculo para la integración. Para la organización del evento, el “lookeo” con la marca para acentuar la identificación, la proyección de la película y el coctel del final fueron los factores decisivos para comenzar un camino de integración entre todas las partes.

Otra acción de integración promovida por la compañía es el desarrollo de deportes. Se dictan clases de tenis para las mujeres y se organizan partidos de fútbol para los varones. Estas acciones tienen continuidad en el tiempo pero sin embargo, nuevamente, no alcanzan ni llegan a integrar al conjunto de la compañía.

“E: Y, ¿no hay ninguna integración fuera de lo laboral?”

P: Hay, hay los lunes hay futbol...yo conocí ahí...

P: Ustedes los varones se conocen mas por el futbol, pero nosotras a las siete de la mañana voy a venir a jugar...

P: Otro tema es la distancia, la mayoría de Softland paseo colon vivimos lejos, y toda actividad que puedan llegar a hacer acá las chicas, nosotras no podemos seguir ese ritmo, por estudiamos, por vivimos lejos.

P: Por eso te digo si tengo que venir a jugar al tenis siete y media de la mañana no duermo.”

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

“Hay cosas que se hacen acá. Todos los lunes se juega al fútbol y ese es uno de los temas de integración, como ponerte una cosa...

Somos 60 y no llegamos a juntar 10

También, eso es cierto

Bueno pero si querés integrarte te vas a integrar “

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

“Hay algunas actividades que la empresa promociona, como por ejemplo Futbol que lo paga la empresa y se juntan todos. Esa para mí

fue una forma de integrarse rapidísima. Y para las mujeres está el tenis. Después está el que lo usa y el que no lo usa. Si vos te sentás a ver un partido de futbol, por ahí hay 9 de CWA y 1 de Softland.”

(Extracción de focus group empleados post fusión)

Como se describe en las citas, los partidos de futbol y las clases de tenis tienen mayor participación de los empleados de la ex CWA y por esta razón, ellos mismos aluden la no participación de los empleados de Softland a un problema actitudinal. “Si no te integras, es porque no querés”.

En síntesis y de acuerdo a la información relevada en cada uno de nuestros encuentros, no existen acciones concretas y estructuradas que sirvan a la integración de la compañía en su conjunto. Las que existen quedan sujetas a la decisión de participar y en última instancia no hacen más que subrayar las diferencias existentes entre uno y otro grupo.

“Los grupos naturalmente se dividen, pero no es algo intencional, porque si yo estoy todo el día con ella, naturalmente me voy, o la tendencia es estar con ella, no quizá relacionarme con otro. Y cuando digo pensada, digo programada, no se va haber tales actividades y esta actividad las va a hacer tal, tal y tal, ¿por qué? Porque nunca están juntos trabajando”.

(Extracción focus group de empleados originarios de CWA)

El proceso de integración de productos, servicios y acciones de venta debe ser acompañado por la integración de las habilidades de cada uno de los miembros de la organización. Es en el espacio de la interacción con el otro, donde surgen los conflictos pero también sus resoluciones: conocer al otro es la clave de este proceso.

“La falta de integración tal vez no es por culpa nuestra, porque nosotros nos integramos. El problema es que la gente de arriba que no hace que nosotros nos integremos.”

*P: En la medida que compartas proyectos, va a ser mucho más fácil.
Porque con un evento y un cartel nunca te vas a integrar.
P: Tenés que generar proyectos para empezar a compartir con la
gente. “*

(Extracción focus group de supervisores – coordinadores)

7.3.2. Y vos, ¿en qué piso estás?

Durante el proceso de fusión ingresaron a la compañía nuevos empleados para el área comercial, de consultoría, de sistemas y de atención al cliente. Estos nuevos integrantes vivieron el proceso de fusión de una manera muy distinta. Sus percepciones de la fusión se ubican en un plano distinto. Llegaron a Softland Argentina para empaparse de ella, y esto es lo que los hace un elemento estable y propicio para la integración.

*“(...)Lentamente esa simbiosis (de culturas) de alguna manera se va a
ir produciendo cuando ingresa gente nueva, en estas relaciones que
se van llevando de trabajar en proyectos comunes. (...)”*

(Extracción entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

Con motivo de conocer sus percepciones sobre la organización se les preguntó a los participantes de los *focus groups* sobre los aspectos de la identidad y cultura de la empresa, intentando identificar en las respuestas el estado actual de esa “simbiosis” señalada en la cita anterior. Detectamos en los testimonios que la simbiosis es funcional a la división cultural. Los relatos son consecuencia de una evidente separación de las culturas (ex Softland Paseo Colón y ex CWA) identificadas, en principio, por la división en pisos de la compañía.

“La división más marcada para mí es la distinción entre el piso 4 y el 5. En el quinto son Softland y en el cuarto y el tercero son todavía CWA. Porque ya el grupo que venía de CWA se fueron al tercero y al cuarto. Y los que venían de Softland se fueron al quinto, que es la parte de atención al cliente, etc.

Estaban el tercero y el cuarto que eran CWA y cuando Softland compró adquirieron el quinto”.

(Extracción de focus group empleados post fusión)

“En Softland era una tradición, si había algún cumpleaños, se juntaban todos los viernes en un bar. Cuando yo entré hubo un cumpleaños y fuimos a un bar, pero eran todos del 5to piso, eran muy pocos los del 3ro”.

(Extracción de focus group empleados post fusión)

La filiación se juega también en el espacio físico de la organización y obstaculiza la conformación de una única identidad Softland. El espacio refuerza un nosotros-ellos y es el lugar desde donde se juega la adopción o no de lo que queda de cada cultura, la adhesión o no de estas prácticas para los “nuevos integrantes”.

A fin de recomponer aspectos de la cultura organizacional en los imaginarios de estos nuevos integrantes podemos decir que: también se llegan a la cultura Softland por los residuos de culturas anteriores, por los modos de hacer y perpetuar las relaciones interpersonales de acuerdo a esquemas anteriores.

“A mí algo que me marcó desde que entré en la empresa es que el primer día me dijeron: CWA sale a comer a las 13 y Softland a las 14. No por una cuestión de diferencias sino por una cuestión de que ya venían de antes”.

(Extracción de focus group empleados post fusión)

Las prácticas cotidianas de la organización se imponen para reconocerse y distinguirse. El comer a las trece o las catorce implica no sólo la organización del

tiempo, sino también la adhesión a una práctica tipificada como Softland o CWA, a una cultura específica. Si estás en el quinto piso, es posible que festejes los cumpleaños de tus compañeros, si estás en tercero o cuarto almorzás a las trece. Y vos, ¿en qué piso estás?

7.3.3. Representaciones diversas de un mismo significante: Crecimiento vs. Autonomía, lo que se pierde y se gana en la fusión

A lo largo de nuestro recorrido analítico hemos señalado algunos factores de crisis identitaria que sufre la organización, producto de la fusión de dos compañías. Esta dificultad de constituir una cultura única de la organización se juega en el plano discursivo. Es mediante el discurso de los empleados, desde donde observamos sus diferencias.

Los discursos recopilados en cada testimonio presentan así, el término fusión, encadenado a una serie de elementos que harán del término, un factor negativo o positivo dentro de Softland acorde a la posición que ocupan en la empresa, su historia y sus percepciones.

“Fusión” se convierte en un significante vacío que se “acolchona” en un punto nodal dando como resultado cadenas de significación diversas en torno a al proceso de unión de ambas compañías.

“No es lo mismo tener una empresa que factura un millón de pesos que una que factura tres. (...) La gente que se vio afectada, se vio afectada desde la idiosincrasia, desde lo humano, en a lo mejor, en como se sintieron en el movimiento porque a lo mejor no se vio en ese momento la perspectiva de crecimiento que se podía tomar (...), pero

creo que es una apuesta a futuro muy importante. Hoy debemos ser la única compañía que no importa cual sea el tamaño del cliente, tenemos soluciones. (...) Entonces eso te permite una potencialidad de crecimiento para uno, para el cliente, para el canal, que en otras condiciones no se podía dar. Esta cuestión de la fusión, si bien todas las fusiones son complicadas acá no tenía porque ser complicada. Fue complicada porque cuando estas con humanos, es complicado, por esas cuestiones que son más allá de la lógica (...)"

(Extracción entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

"(...) hay un cambio, es un cambio positivo, lo que buscamos es esto: que la empresa crezca a mayor velocidad y en consecuencia, habrá gente dentro de la compañía con oportunidades distintas que aquellas que podemos suponer nosotros que pueden tener si seguimos evolucionando como CWA. Y después los que están trabajando hoy, van a seguir trabajando."

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

"(...) en mi caso lo viví como una manera de crecimiento y me fue bien. Mi experiencia es porque esta relacionado el cargo con mi carrera, ver como se aplica esto en la practica, para mi fue una oportunidad esto de la integración (...)"

(Extracción focus group empleados originarios de Softland)

"E: como es el proceso de unificación de marca para el cliente? Porque de stradivarius a CWA y de ahí a Softland?"

JG: es una locura... es complicado, porque en el medio todo muy bonito pero.... (...)

Para mi una situación complicada cuando pasamos a Softland y le quitamos fuerza a lo logrado y tuvimos q construir algo nuevo...a los clientes se lo explicamos lo entienden pero hay como un ruido...es como q no estamos en ninguno de los dos lados..."

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

“primero lo que perdes es la autonomía para decidir cosas, mas allá que no tienen un estilo de imponer, porque compraron una empresa que funcionaba muy bien...pero de a poquito se van bajando normativas, se van ordenando aspectos, se van unificando cosas... ahora están tratando de unificar las formas de que cada país vaya evaluando como les va en los proyectos a nivel comercial”

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

“Fue complicado, yo lo vi como que Softland compra CWA, pero Softland corporación compra CWA , cuando realmente acá en argentina se da esa integración la impresión fue que CWA ponía las reglas y Softland se unía...cuando en realidad marca somos nosotros, los que veníamos de Paseo Colón, pero que paso bajaron la figura principal a director de área, eso ya se percibe que estas ubicado en otro lugar, que el director de ellos es nuestro director ahora...dejando el mensaje que el poder los tienen ellos...”

(Extracción focus group empleados originarios de Softland)

“Creo que todos pensamos en cumplir y nada más. Donde debería ser al revés, ya que pasamos a ser una corporación y deberíamos sentir esa sensación de crecimiento profesional, creo que no tuvimos esa respuesta del lado del grupo.

Nosotros estuvimos esperando, no sé yo en lo personal, que nos aumenten el sueldo, un mejor trabajo, que surjan cosas más interesantes, en función de los años y de la historia de cada uno. Algunos más, algunos menos. Pero desde que nos hemos agrupado vamos para atrás. Porque por lo menos antes, si se tomaba la decisión de poner un botoncito en el producto y es hermoso. Entonces ahora vienen los gallegos y te dicen, no sabés que... poné este”.

(Extracción focus coordinadores-supervisores de áreas)

Como señala Laclau, un “significante vacío es, en el sentido estricto del término, un significante sin significado”⁶². ¿Como funciona un significante vacío en el

⁶² Laclau, E. “¿Por que los significantes vacíos son importantes para la política?”, en Emancipación y diferencia, Ariel, Buenos Aires, 1996. P. 69.

contexto estudiado? Tomaremos fusión como el significante vacío sobre el cual opera (desde los términos de Laclau) una lógica equivalencial,

La fusión en tanto significante vacío entraña diversas articulaciones que derivan de las distintas fijaciones de sentido parciales que le asignan los miembros de la organización. En el campo de lucha por acentuar ese signo (fusión), los miembros de la organización, establecen puntos nodales que constituirán una serie de equivalencias diversas y específicas.

Fusión de este modo implica, potencialidad de crecimiento, cambios positivos, mayor facturación, amplitud de soluciones y oportunidades.

Pero también articula una serie opuesta, complicaciones, relaciones de poder, locura, pérdida de la autonomía, la falta de respuesta en el grupo, pérdida de fuerza e incertidumbre.

Para aquellos que viven el cambio desde la cadena positiva de significación, la fusión no es más que un paso hasta incluso necesario para el crecimiento de la organización. La segunda cadena, delata el orden negativo del acontecimiento: la fusión, en términos de las relaciones de poder, de los lineamientos que ahora llegan desde España.

7.3.4. La fusión y su comunicación: el rumor como protagonista

En el desarrollo de un escenario de cambio tan importante como lo es la fusión de una compañía, el factor comunicacional debe cumplir un rol fundamental y estratégico. Para entender nuestro caso de estudio utilizaremos el esquema básico de

comunicación detectando emisor, receptor, canales, situación de comunicación, mensajes y decodificación de los mismos.

Sabemos desde las entrevistas, que durante el mes de enero de 2006 se realizó un desayuno con los empleados de la ex CWA para anunciar la venta de la compañía e informar sobre la conformación de una nueva estructura organizacional. La comunicación de la fusión se dio simultáneamente para los empleados de la empresa compradora y para los de la empresa adquirida, aunque la fusión real se concreto recién en 2007.

Etapas: En un primer lugar empleados de ex Softland y empleados de ex CWA⁶³. En segundo lugar se anuncia a los clientes⁶⁴ sobre el lanzamiento de la primera línea de producto desarrollada por el grupo y se les informa en el marco del mismo evento que, la empresa CWA pasaría a formar parte del Grupo Softland.

El tercer momento es de cambio de marca que se anuncia con un tercer evento en el mes de abril de 2008.

Tomaremos para nuestro análisis de comunicación interna tan solo el primer momento mencionado.

Emisores del mensaje fusión: Los directores de ambas empresas, Sergio Wainberg y Orlando Calabrese por CWA, y el Director Corporativo de Softland Oscar Salas (quien viajó especialmente desde España para anunciar la noticia). Para el caso de Softland (Paseo Colón) quien transmitió el mensaje de fusión fue Pablo Casna, su director corporativo hasta el momento de la fusión.

⁶³ Previo a la reunión formal con todos los empleados, Orlando y Sergio mantuvieron un encuentro a puertas cerradas con los gerentes de la empresa, en muchos casos accionistas minoritarios de la compañía.

⁶⁴ Se realiza un evento nuevamente en donde se presenta la solución Softland ERP. El primer producto desarrollado para el proceso de crecimiento de las PYMES y que se encuentra en una escala intermedia entre el Softland Logic y el Softland Pyme.

Receptores: Los miembros de ambas compañías, empleados tanto de ex Softland como de ex CWA.

Situación Comunicativa: En Softland (Paseo Colón) se organizó una reunión en la empresa y se envió un mail a los empleados y en (ex) CWA se programó un desayuno un día después de firmada la fusión.

Canales de comunicación: formales: mails y reunión programada; informales: por medio del “radio pasillo”.

Mensajes desde los canales formales: Cambios positivos, oportunidades, crecimiento, y mantención de los puestos de trabajo, seguridad, cautela en la comunicación.

“(...) Ahora, después al resto de la empresa se le comunicó cuando la operación estuvo cerrado, no podés hacerlo antes. El 25 de enero firmamos y ya estaba prevista el 26 de enero a la mañana una reunión en la empresa. Tuvimos una reunión fuera de la empresa, con toda la empresa, donde además de estar nosotros estaba toda la gente del grupo Softland, y bueno se transmitió lo que habíamos hecho y bueno buscamos comunicar con suma cautela (...)”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

(...) Transmitir estas cosas. Tratando de decir bueno, hay un cambio, es un cambio positivo, lo que buscamos es esto: que la empresa crezca a mayor velocidad y en consecuencia, habrá gente dentro de la compañía con oportunidades distintas que aquellas que podemos suponer nosotros que pueden tener si seguimos evolucionando como CWA. Y después los que están trabajando hoy, van a seguir trabajando”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

Si analizamos detenidamente el mensaje es clara la estrategia: visión positiva y cuidado en la transmisión de la información. El cambio es oportunidad.

La situación comunicacional es compartida, comunicamos el cambio desde el cambio mismo, presentando en ese mismo encuentro a los directivos de Softland España. El resultado de esto, desde la percepción del empleado fue opuesto a la de la estrategia. La cautela se convierte en un baldazo de agua fría y lo que queda en la memoria del empleado es la fuerza de un cambio de autoridades.

“O sea a nivel de comunicación, acá las cosas... la comunicación es siempre un baldazo de agua fría. Cuando fue el tema de la adquisición de la compañía por parte del grupo español, nos reunieron, nos juntaron a todos, nos dieron medialunas y nos dijeron: hola, soy el nuevo dueño. Sin ningún tipo de introducción”.

(Extracción de focus group coordinadores - supervisores)

Mensajes y decodificación desde los canales informales: *venta de la compañía, inestabilidad en los puestos de trabajo, pérdida de poder, confusión.*

“-: ¿Cómo y cuándo les avisaron que se iban a fusionar?

-: Mal.

-: Todo muy mal...

-: Lo que tiene también es eso, por que nos informamos todo por radio pasillo antes del mail formal. Capaz con distorsiones obviamente pero sobre todo en la época de la integración cualquier cosa se podía llegar a decir, que Softland de acá, que Softland de allá... que nos iban a despedir a todos...”

(Extracción de focus group empleados originarios de Softland)

“(...) Si vos me preguntas yo creo que estuvo bastante mal manejado. A veces llegaron los rumores antes que las certezas, entonces complicaba aún más la situación”.

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

(...) Cuando escuché la venta me cayó súper mal. Y mi reacción fue uh! Se vende CWA (...)”

(Extracción del focus group empleados originarios del CWA)

“-: ¿Y todas esas preguntas ustedes las hacían, tenían un referente como para hacerlas? ¿Qué respuestas obtenían?

-: El espejo.

-: No la verdad que no hubo una comunicación formal de esto, era como que era todo una comunicación verbal y todo era y a vos quien te dijo, quien te contó. Y todo se fue dando así como nos íbamos enterando.

-: En una primer charla no nos habían comunicado y después si en otra charla nos fueron informando como iba quedando la estructura. Sí, sí, mucho tiempo después”.

(Extracción del focus group empleados originarios del CWA)

El primer detalle que nos interesa resaltar es la cantidad de citas que hemos encontrado sobre la preponderancia del rumor por sobre la comunicación formal tanto en los focus group como en las entrevistas. Excepto el director general de Softland, todos los entrevistados coincidieron en que el rumor de fusión y venta que circulaba en los pasillos antecedió las comunicaciones formales. Se construye así tanto de un lado como del otro (ex Softland y ex CWA) un ambiente despojado de certezas y poblado de incertidumbres.

El rumor obedece así a los temores y ansiedades de cada miembro de la organización.

Pero no sólo los rumores fueron la antesala sino también la circulación de información contable que funcionó como material significativo para comunicar la venta de CWA.

“En realidad por movimiento, no es porque uno sea una súper luz y te des cuenta, pero por movimiento de papeles yo que estoy en el área de administración te das cuenta de algo, que algo está pasando, que algo se está moviendo. Libros que van y que vienen, consultas, consultas con escribanos, y todo ese despliegue que vos decís o algo pasa o va a venir un cambio.”

(Extracción del focus group empleados originarios del CWA)

Es claro en este contexto, que no sólo lo que se dice comunica, sino también hay mensajes implícitos en los movimientos y en las acciones, que transmiten información pero también incertidumbres. La cautela y el resguardo, nuevamente juegan en contra de la estrategia comunicacional.

“La verdad es que creo que debería haber sido frontal, directa, un diálogo mucho más abierto, si yo veía bien la fusión porque el resto no podía llegar a entender. Y creo que se cuidó mucho de que esa gente no se enterara por el impacto que le iba a causar, pero en algún momento se iba a enterar (risas). Esa es mi visión. Yo creo que debería haber sido más abierta, mucho más dialogado y natural, llevado de alguna manera al natural (...) Entonces si vos abrís el juego directamente si? teniendo muy en claro lo que vas a hacer, de hecho estaba lo que se iba a hacer, se puede llegar a leer mucho mejor.”

“A nivel directivo, pero si vos tenes lo que vas a hacer, solo falta bajarlo. Entonces de esa manera generas, podes generar una incertidumbre que no puede ser mayor a lo de no saber absolutamente nada. (...) Yo prefiero decir: esto, esto y esto y esto

todavía no lo tengo definido pero ya solucioné todo esto y me queda un puntito. Mientras en el imaginario de la gente va para cualquier lado”.

(Extracciones de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

Resumiendo, tanto en los canales formales como en los canales informales de comunicación el mensaje fusión es codificado desde su aspecto negativo. Sabemos que la comunicación en situaciones de cambio siempre presentan escenarios dificultosos en la organización, pero a su vez, brindan la posibilidad de restablecer y reactualizar los contratos significantes sobre los que ella se asienta, fomentando también nuevas relaciones entre sus miembros.

Si como señalamos anteriormente, el modelo de organización de ex CWA tenía rasgos paternalistas, el cuidado y la cautela en la información brindada no hacen más que acentuar esas características reforzando el modelo.

En términos de Pablo Casna, es necesario entonces abrir el dialogo, con los otros y con nosotros mismos, informar y discutir sobre los cambios porque el verdadero espacio de la comunicación es el de la acción y no el del cuidado.

7.3.5. La imagen de Softland

Como señalamos en nuestro marco teórico utilizaremos el modelo de Sanz de la Tajada⁶⁵ para comprender y reconstruir la imagen de Softland. De acuerdo al autor, la construcción de la imagen se relaciona con la identidad de la empresa en tres dimensiones: lo que la empresa es, lo que la empresa dice de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es. A través de estos tres

⁶⁵ Sanz de la Tajada: “Introducción”, en *Auditoria de la imagen en la empres*. De Síntesis, P.13

aspectos, el autor, describe el modelo de la identidad, la comunicación y la imagen de la realidad empresarial.

Cabe destacar que, como estamos desarrollando un diagnóstico de comunicación interna, el tercer aspecto sólo será estudiado desde la perspectiva de público interno de Softland.

¿Qué dice la empresa de sí misma? Desde el material documental al que accedimos observamos que la empresa define su misión en las siguientes líneas: “En Softland trabajamos para ofrecer productos y servicios de software de gestión a las empresas latinoamericanas, sin importar su tamaño, ayudando a que sus negocios sean más eficientes, competitivos y rentables, generando valor para los empleados, accionistas y la sociedad”⁶⁶.

Por su parte la visión de la empresa se basa en lograr el liderazgo en el desarrollo de soluciones de gestión para los negocios en el ámbito de América Latina. Finalmente la empresa también dice de si misma por medio de sus valores⁶⁷. Para el caso analizado detectamos cinco valores:

- **Pasión** por el talento, por el trabajo en equipo, comprometidos por lo que hacemos y como lo hacemos, por cuidar y respetar el entorno que nos rodea, por todos y cada uno de nuestros clientes y colaboradores.
- **Sensatez** aportamos nuestra mirada segura al futuro, evaluando constantemente el impacto, midiendo y traduciendo nuestras acciones en beneficios tangibles, pensamos en local y actuamos en global, íntegros en todas nuestras actuaciones.

⁶⁶ Extraído de la información institucional de Softland Argentina.

⁶⁷ Extraído de la información institucional de Softland Argentina.

- **Sencillez** pensamos siempre en como hacerle la vida más fácil a todos nuestros clientes con nuestros productos y servicios y a nuestros colaboradores a través de nuestra actitud y comunicación, generándoles confianza
- **Excelencia:** nos orientamos al progreso, el crecimiento y la eficiencia, resolutivos, ágiles y orgullosos del esfuerzo de hacer lo correcto y no conformarnos sólo con hacer bien las cosas; comprometidos para cumplir cada reto que nos proponemos, por inalcanzable que parezca.
- **Innovación:** entendiendo que el éxito radica en nuestra capacidad de escuchar de adaptarnos al cambio, de buscar la diferenciación, de avanzar, de predecir el futuro, de ser audaces, inteligentes, de desarrollar la creatividad y la investigación constante.

Ahora bien, en un segundo plano, debemos detectar lo que la empresa dice de sí misma que es. En este sentido debemos detenernos en el análisis de las entrevistas a los directivos de la empresa. Llegaremos a esta segunda etapa desde las palabras del director general Sergio Wainberg

“Con respecto a la misión, ahí no es muy difícil la integración porque pasas de ser un actor local a tener una misión que tiene que ver con liderar el mercado de software latinoamericano, en el cual sos una parte. Si localmente decías: voy a liderar localmente el mercado de software argentino, está completamente alineado con la del grupo. SOS una pieza local de esa misión regional. En cuanto a la visión de negocio (...) sigue habiendo una visión de negocio que es complementaria, no suprime lo que nosotros veníamos haciendo y en términos de satisfacción de clientes, calidad, eso es fácilmente alineable. Y en cuanto a valores, por lo que les contaba hace un rato, creo que la percepción y el origen con Orlando cuando avanzamos con el proyecto fue que estos criterios de valor que nosotros tuvimos cuando creamos la compañía razonablemente se iban a mantener.”

“(...) cuando vos tomas la pasión, la sencillez, no es muy difícil no adherir a estos valores... tampoco en esto hay un conflicto entre aquello que nosotros habíamos expuesto, menos comunicado en lo formal, pero también manejamos como compañía (...)”.

(Extracciones de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

La empresa es entonces un actor y una pieza más dentro del grupo empresarial para lograr liderar el mercado latinoamericano. Esa misión es posible porque la organización se rige por los valores de la sencillez y la pasión.

El tercer eje de análisis que debemos analizar es el de los públicos, específicamente el público interno de Softland, sus empleados. ¿Que es Softland para ellos? Para detallar este eje retomaremos algunos valores de la organización y veremos qué dicen los empleados de ello para construir la imagen.

¿Sencillez?

“Yo creo que son aspiraciones sobre todo el tema de valores, comunicación empezó este año, hace poco... o sea no se puede.

“(...) Y menos sencillez acá.

El saludarse, las cosas mínimas, la sencillez que teníamos allá y acá no.

Por eso la sencillez de comparte tus valores acá no existe”.

(Extracción del focus group a empleados originarios de Softland)

La sencillez sólo aparece en el recuerdo de lo que antes era Softland. Ahora su público interno no concibe unir ese valor con las relaciones interpersonales entre todos los que ahora forman parte de la empresa. La sencillez de lo cotidiano para los empleados es un valor que quedo en el tiempo.

¿Pasión?

“Yo estaba encargada del sistema de ellos en nuestra área y nos reportaban problemas que teníamos que resolver con urgencia y no me contestaban nada, y mandaba, mandaba y entonces tuve que ir a hablar y le dije mira Sergio no me dan bola en soporte, los consultores, que tengo que hacer manda el mail vos porque yo no existo.”

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

“además la fusión trajo personalmente para mucha gente de CWA mas gente no tan comprometida con esto. Con lo cual no trajo, mas ideas, mas ganas, más proyectos. En un punto es para abajo”.

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

Tomamos esta cita porque representa el antagónico del valor presentado por lo que la empresa dice que es. La pasión por el trabajo en esta nueva organización y su día a día se pierde en el mismo instante en el que las acciones y el trabajo en grupo no funcionan. El “no me dan bola”, o el “no me contestan” implica también falta de compromiso en la tarea diaria.

Desde la gerencia, la fusión no trajo ni ganas ni compromiso con los proyectos de la empresa.

¿Excelencia?

“Hoy en día es una gran empresa, o tiene un gran potencial, pero está pasando por un proceso de posicionamiento en el mercado que eso es lo que la está tirando medio abajo, por el hecho de que se están vendiendo nuevos productos y sus productos tienen errores, y hay clientes que no le gustan los errores, no les gusta hacer ese proceso...”

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

La excelencia de hacer las cosas bien se contrapone con la visión del empleado quien tiene a diario la relación con el cliente y conoce de los errores de los nuevos sistemas e implementaciones. La excelencia también se pone en discusión desde el plano del producto y el cliente.

Incorporaremos el concepto de posicionamiento interesante en la visión de la empresa por construir el camino para liderar el mercado de soluciones de gestión de negocios. En cierto sentido, este concepto de posicionamiento es compartido por el gerente de la organización cuando destaca su adhesión a la misión del grupo. Sin embargo, en los testimonios de empleados relevados, encontramos diversas miradas sobre el posicionamiento tanto a nivel operativo como a nivel gerencial.

¿Posicionamiento?

“Yo a nivel Argentina, para mí todavía es CWA apalancada por un nombre, y nuevos objetivos. Sigue siendo CWA en todo lo que es la parte gerencial o directiva, pero con nuevos objetivos que bajan como línea. Para mí, más allá de ser un proyecto de fusión, todavía es un proyecto de posicionamiento, todavía de ver en donde estamos y realmente hasta donde apalanca ser Softland.”

(Extracción de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

“Sí. Totalmente. No esta claro, por que no estábamos cambiando por una marca recontra conocida, por ejemplo como si lo hizo Claro... Hoy estamos transitando ese camino y creo que no es fácil. La marca si es muy conocida en Chile, pero acá no...no trasmite nada esa marca”.

(Extracción de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

Desde la mirada del empleado, el posicionamiento es un camino que aún no esta claro en la organización. Los entrevistados siguen notando la fuerza de la marca

CWA que, como dice la cita “apalanca” a Softland es su fuerza. La marca desde la mirada del empleado “no transmite nada”.

¿Innovación?

“Nosotros venimos trabajando en un producto que es Logic, que es un producto pensado y diseñado para empresas medianas-grandes. Tenían cierta estructura... estábamos en primera y ahora estamos apuntando a un kiosquito”.

(Extracción del focus Group de coordinadores supervisores de área)

Existe también el valor innovación. El valor innovación es un objetivo clave en las empresas de tecnología como Softland y no sólo como valor en sí, sino también como eje de desarrollo de la empresa. Pensemos que una empresa de tecnología, sin innovación no podría subsistir en el tiempo. En nuestro caso particular, el valor innovación se juega desde la gama de productos que la empresa maneja. Nuevamente los relatos revelan que dentro de la organización existen productos que apuntan al “kiosquito”, tirando por la borda el concepto de innovación.

En síntesis...

“(...) nos falta mucho para realmente ser innovadores, falta mucho para tener excelencia y bueno no se, me agarraron en una semana complicada, pero siento que estamos demostrando, la empresa en estos dos últimos meses esta demostrando que vamos haciendo todo lo opuesto a ser excelentes, sensatos, y todo lo opuesto a ser innovadores

Exactamente, legajo 28, Juan Pablo Bombelli, opina exactamente lo mismo.

O sea la verdad es que estaría buenísimo pertenecer, porque son mis valores también. Si me dicen vos quieres ser sensata, excelente y no me acuerdo los otros... y si, la verdad que sí, yo personalmente trabajo para hacerlo así, y creo que mucha gente lo comparte a nivel

personal, pero ahora a nivel de la empresa, de la corporación la verdad es que no lo siento.”

(Extracción de focus group empleados originarios de CWA)

“Yo creo que somos algo en proceso, no somos Softland.

Como que estamos tratando de identificarnos

Estamos un camino hacia algo que nos están tratando de transmitir y con esta nueva metodología del forum, de participar, yo todavía no me encuentro.”

(Extracción del focus group empleados originarios de CWA)

La imagen de la compañía se construye así por la suma de las representaciones que cada miembro posee de la organización. En este sentido, es clara por contraposición de discursos y significaciones sobre los valores y la imagen de la organización que cada público tiene. Podemos decir entonces que existe una disputa interesante entre los valores establecidos por las viejas culturas de ex Softland y ex CWA y aquellos, que en el ámbito de la fusión pujan para incorporarse en el día a día de la empresa, entre sus actores, sus formas de hacer la organización y sus discursos.

En este escenario de puja entre viejos y nuevos valores, se engendra la imagen de la nueva Softland. Desde la perspectiva de Schvarstein podemos señalar que: “las organizaciones no están en equilibrio, hay en ellas una dialéctica permanente entre lo instituido y lo instituyente”. Son sus significaciones las que están en permanente movimiento entre lo que ya dicen y lo que quieren decir.

Es posible que Softland construya sus valores acorde a los que ya existían en ex CWA, como la pasión o la innovación, pero estos, son creados desde otra imaginación, desde otro paradigma, desde otras concepciones y nunca ya serán los mismos.

Retomamos a Castoriadis para decir que “cada sociedad es una construcción, creación de un mundo, su propio mundo. Su propia identidad no es otra cosa que ese 'sistema de interpretación ese mundo que ella crea'. Esa es la razón por la cual la sociedad percibe como peligro mortal todo ataque contra ese sistema de interpretación: lo percibe como un ataque contra su identidad, contra si misma”⁶⁸.

En nuestro caso específico, la amenaza se encarna en la alteración de aquellos valores que eran propios de cada una de las organizaciones. Podríamos decir que esos valores, forman parte de lo que Castoriadis llama la dimensión conjuntista identitaria o lo “instituido” y la amenaza es ese nuevo orden, que en términos de Castoriadis se denomina dimensión instituyente. En este sentido, la primera es la que da sentido a la organización, y permite entenderla como una totalidad, la segunda dimensión, son todas aquellas nuevas formas que aparecen en este escenario de cambio y de fusión y que son posibilidad de creación de nuevas formas. La dimensión instituyente es la posibilidad dentro de la organización de crear nuevas formas de hacer, de entender y dar sentido.

Para nuestro análisis es preciso recortar aquellos aspectos en los cuales nosotros encontramos la dimensión de lo instituido y en ese sentido debemos señalar que dentro de este orden hay por un lado, una clara institución de ciertas formas de hacer y entender la organización a lo “CWA”. Generar en la organización rasgos de familia, sentirse como en casa, apoyarse en la figura paternalista de Orlando Calabrese, implica en principio, ver a la empresa, como una gran familia, sentirse en familia, almorzar en familia, compartir un espacio familiar desde las relaciones hasta la distribución del espacio físico en donde “las oficinas eran departamentos”.

⁶⁸ Castoriadis, Cornelius; “Lo imaginario: la creación en el dominio historicosocial” en *Los dominios del hombre*, Gedisa, Barcelona 1988 P. 65.

En el caso de ex Softland, su dimensión instituida es el trabajo en equipo, su vocación al cliente, la sencillez de sus miembros.

Frente a estas dos dimensiones instituidas, se avecina el cambio, la dimensión instituyente que llega para crear nuevas formas de organización, nuevas formas de hacer, y de entender y de significar a Softland Argentina como una corporación.

7.4. Los Canales de Comunicación

7.4.1. Los procesos de comunicación

Del análisis de las entrevistas y *focus groups* se desprenden opiniones contrapuestas relacionadas con los procesos de comunicación que lleva adelante Softland. Detallaremos a continuación los diferentes puntos de vistas encontrados.

Para algunos responsables de área, la empresa busca permanentemente mantener a sus empleados informados. Además, implementa acciones corporativas de comunicación, que según la opinión de los entrevistados están pensadas para lograr la integración dentro de la organización.

Algunos ejemplos de lo expuesto:

“Softland es una empresa que comunica los intereses en sus totalidad porque la idea es que todo el personal esté informado de lo que pasa en la compañía todos los meses y de hecho por ello hacemos encuestas de clima laboral, informes de venta y comercial, satisfacción del cliente, pasamos informes de los resultados mes a mes de la compañía. Siempre se comunica cuando alguien nuevo ingresa a la compañía, siempre es bueno que todos sepan...”.

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“Hay acciones que se disparan desde corporación como ‘Comparte tu talento’ y acciones por el estilo, que apuntan un poco a la integración. (...) De a poquito se va deduciendo esto”.

(Extracción entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

Para otros entrevistados, en cambio, los procesos de comunicación dentro de la empresa serían un punto conflictivo. La comunicación recibe calificativos como “es un baldazo de agua fría”, o críticas como por ejemplo que los mensajes no están pensados en relación a los receptores. Incluso el propio Director General de la empresa, expresó que la comunicación en el interior de la organización es un tema a mejorar.

Comentarios de los entrevistados:

“O sea a nivel de comunicación, acá las cosas... la comunicación es siempre un baldazo de agua fría”.

(Extracción de focus group supervisores – coordinadores)

“Los esfuerzos de comunicación ahora no están pensados para quien se lleva a cabo. Está lleno de conceptos de libros que no le están llegando a la gente”.

“...con muchos mensajes estoy de acuerdo en la forma y en otros no. Hay cosas que no son para la tradición de CWA, quizás sí para la tradición de Softland (...). Ahora falta eso, volver a insistir en el ‘dale comprometete’, ‘copate’”.

(Extractos de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

“Es un tema que yo creo que nosotros tenemos que mejorar en cuanto darle más atraktividad. Pero históricamente, esto es algo que también arrastramos de CWA, que el nivel más bajo hasta el nivel más alto conozca los números de la compañía, los resultados de la compañía, qué cosas hacemos, esa transparencia es un tema que bien manejado es un tema que entendemos siempre que agrega valor”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

No obstante estos comentarios, algunos entrevistados reconocieron que en la empresa existe una política de comunicación de “puertas abiertas” y que se escucha la opinión de los empleados. Siguiendo lo desarrollado por Annie Bartoli, podemos decir que Softland más allá de transmitir información (entendida como la mera transmisión de un mensaje), hace sus intentos por abrir espacios para lograr intercambio de ideas, y recibir feedback. En este sentido se observa que existe por parte de la empresa la intención de ejercer procesos de comunicación, que se alejan de la concepción instrumental del término.

A continuación exponemos algunos comentarios de los entrevistados:

“Y ahora hay reuniones individuales, con algunas personas en particular en donde tienen que ver con este cambio para también ver cuál es su opinión personal”.

“De alguna manera digamos las reuniones son más bien de comunicación de cambios, para dar el espacio uno a uno de decir ‘a mí me parece’, ‘no me parece’. En ese sentido siempre hemos sido una organización de puertas abiertas”.

(Extracción entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

Por otra parte algunos empleados opinaron que, el hecho de no contar con un área que centralice todas las comunicaciones, es un punto conflictivo. Si bien existe en Softland un área de Comunicación y Marketing, ella se dedica a comunicar las acciones publicitarias que realiza la empresa. Así lo expone, la actual asistente de Comunicación y Marketing de Softland:

“Tratamos que ese Newsletter sea lo mas atractivo posible, la primer información que pongo son todas las acciones de Marketing y

Comunicación que se hicieron en el mes, el comunicado de prensa que se liberó, el clipping que se generó...”.

(Extracción de entrevista a Débora Kluk, Asistente del área de Comunicación y Marketing)

Para los empleados el hecho de que cada área tenga a su cargo la comunicación de las acciones que está realizando es un punto a rever. Incluso, manifiestan que en algunas ocasiones han recibido la misma información por parte de dos áreas distintas. Este tipo de incidentes genera el reclamo entre los empleados de contar con un área que centralice las comunicaciones internas:

“...en muchas ocasiones ocurre que el envío de una información depende de cada área en particular. Así queda a cargo de las distintas áreas comunicar al resto de la organización las actividades que se están realizando.

“O sea cada área informa lo suyo, pero no hay nada unificado. Yo por ejemplo que soy de Administración no sale un mail desde mi área que diga, este mes se cumplió, no sé qué diría, ni siquiera sé lo que habría que informar si administración debería informar algo. Yo lo que quiero decir es que son áreas puntuales las que informan, que no significan que el resto de las áreas no hagan nada pero no se informa ni hay una comunicación general”.

“Yo creo que hay un punto para mejorar en lo que es la comunicación de mails y es que, no sé si a ustedes les pasó o prestaron atención, a veces llegan mails de RRHH, contando algo que son cosas de Responsabilidad Social, y después llega algo del área de Marketing con lo de Responsabilidad Social, entonces, ¿quién es el que comunica?”.

(Extracciones de focus group a empleados originarios de CWA)

Asimismo se desprende del análisis que la principal crítica que se le realiza a las comunicaciones en la empresa es que la comunicación quedaría reducida a la

transmisión de información del tipo cumpleaños o nuevas incorporaciones, dejando de lado otro tipo de comunicación que resultaría de mayor interés o utilidad para el desarrollo de las tareas de los empleados.

Algunos ejemplos al respecto:

“Yo creo que hoy el tema de las comunicaciones está bastante claro. La gente está informada a nivel números, nacimientos, casamientos, cumpleaños, se recibió esta persona, la gente se entera. A nivel información yo creo que a la gente no le falta. No tenemos problema en ese sentido. Yo veo que falta la comunicación del día a día, que es distinta, es algo que no puedo manejar directamente yo, y que es un tema actitudinal y que lleva mucho tiempo ese cambio de actitud”

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“...no pero yo lo que digo es que, lo único que comunicamos son los cumpleaños, yo a lo que voy es a eso (...) faltan un montón de cosas, seamos coherentes. Si mandas los cumpleaños, mandame 28 cosas más, no sólo los cumpleaños”.

“...semejante estructura y nombramiento, es como demasiado mucho para comunicar un cumpleaños y nosotros también esperamos otra cosa de la gente de Recursos Humanos, ¿entendes? Sin desmerecer lo de los cumpleaños, para mí el hecho de estar comunicados... no importa qué es lo que se te está comunicando pero si se te comunican sólo las tonterías y lo otro no, es como que Recursos Humanos tiene que dar un paso mas fuerte”.

(Extracciones de focus group a empleados originarios de CWA)

7.4.2. Los dispositivos de comunicación y de información de Softland

Siguiendo el desarrollo teórico que realiza Annie Bartoli, podemos decir que los “dispositivos de información” que la empresa maneja son: mails enviados a través de

los responsables de cada área y el newsletter digital interno denominado “Forum”. La información que se maneja en los dispositivos informativos de la empresa es del tipo “descendente”. Es decir que a través de los mails, o el newsletter “Forum” la empresa tiende a difundir datos globales y consolidados en distintas unidades de la empresa, desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cuando se les preguntó a los entrevistados, qué tipo de canal formal de comunicación utilizaban en la empresa, algunas respuestas fueron las siguientes:

“Hay comunicaciones formales desde Recursos Humanos respecto a temas que hagan a Recursos Humanos, hay una línea de comunicación, nosotros mensualmente transmitimos un boletín interno con temas vinculados con Recursos Humanos”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

“El tema de Forum, de alguna forma es el medio nuestro interno de comunicación, (...) todas las cosas de prensa, eso ayuda de alguna manera a saber quién es quién”.

“En realidad el mail es un poco para formalizar la decisión y que le llegue a alguien que quizás, cuando se organizó la reunión, no estaba. Ese tipo de cuestiones. Normalmente depende del nivel de peso que tenga la noticia, qué impacto pueda generar”.

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

“Nosotros todos los meses trabajamos con un newsletter interno, donde se trata de buscar siempre optimizarlo, por que estas herramientas no son siempre muy atractivas para el personal, por lo general tienen baja lectura, no le prestan la atención que a nosotros nos gustaría. Pero en sí, la idea es: se envía todos los meses un newsletter con contenido de la compañía desde incorporaciones de personal, cumpleaños hasta nuevos proyectos o contar de alguna cuenta, todo lo que se hizo en Marketing y Comunicación. Al ser tres

pisos, por ejemplo acá esta la gente de Pyme que esta orientada a buscar canales de distribución y todos los meses están saliendo de gira en diferentes provincias yendo a generar y buscar canales... Entonces los que visitan clientes, capaz que no tienen ni idea de que hay un evento Pyme”.

(Extracción de entrevista a Débora Kluk, Asistente del área de Comunicación y Marketing)

Por otra parte, cuando se le preguntó a los entrevistados sobre la utilidad del newsletter Forum, nos encontramos en la mayoría de los casos con fuertes críticas que resaltan entre otras cosas la falta de una periodicidad en este recurso y la información extensa que se publica. En algunos casos también se mencionó que la herramienta presenta dificultades para ingresar a leerla y en otros casos los entrevistados opinaron que, al no recibir la información por parte de la empresa sobre la existencia de un canal formal de comunicación llamado “Forum”, eliminaron este newsletter pensando en la posibilidad de que se tratase de un virus o correo “basura”.

A continuación algunos comentarios de este punto:

“-: Yo te diría que es un HTML que llega de vez en cuando y la realidad es que no hay una cultura de uso, por lo menos yo. Es más, creo que hasta más de uno lo debe haber borrado creyendo que era un virus”.

“-:...nunca te enteraste de que ibas a ser partícipe de Forum, entonces si no lo absorbes desde el inicio y sabiendo que va a ser algo que es para llegar a tal y tal cosa, si te llegó y no lo leíste lo tomaste como un virus. Si te llegó y lo leíste no entendías de qué se trataba entonces”.

“-: Yo una vez lo he leído y tal vez me pareció muy largo. Poco consistente y preciso, esa es la palabra. Decís, ‘bueno ¿qué es lo que querés comunicar?’

“-: Además es un poco aislado, no viene siempre con periodicidad, como el otro que se llamaba Lógicamente comunicados que me parece que era más piola, era interno, era nuestro y llegaba todos los meses. Y claro era más periódico tenía siempre distintos temas, sabías qué esperar”.

(Extracciones de focus group a empleados originarios de CWA)

“También está Forum.

Sí, sí. Es un foro donde suben noticias.

Yo jamás pude entrar.

Es un foro donde suben todo lo que son las novedades.

Intentan mostrar qué está haciendo la empresa, adónde está apuntando.

Si hay algún cambio o cumpleaños mandan mail”.

(Extracciones de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

La empresa no dispone de un sistema de carteleras destinado a todos los empleados de la organización, tampoco está desarrollada una intranet, ni existen otras publicaciones internas como una revista institucional.

La opinión de algunos entrevistados sobre este punto:

“Nosotros usamos, depende del tema de dos medios. Uno es el mail. Yo no dispongo de carteleras, que estaría bárbaro. Nosotros cuando estábamos en la oficina de Softland teníamos un comedor muy lindo, muy grande y teníamos una pizarra enorme entonces ahí aprovechábamos a dejar mensajes, comunicaciones y demás y era bastante práctica. Entonces acá no disponemos de un lugar común donde vayan todos. Entonces es difícil de tener un canal de comunicación que no sea el mail. Esto de tener tres pisos dificulta mucho el tema de la comunicación”.

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“Sobre intranet se esta trabajando, es un proyecto que nos interesa generar porque Softland tenía uno, que lo tenía bien alimentado, en cambio CWA tenía una para reserva de salas, seguimiento de proyecto, más operativo. Y se está haciendo un integración de redes, porque Softland tenía una red de trabajo y CWA otra. Se está trabajando en la intranet”.

(Extracción de entrevista a Débora Kluk, Asistente del área de Comunicación y Marketing)

Por otra parte, existen reuniones –que no tienen una periodicidad definida, sino que se convocan de forma esporádica, según lo requiera la situación– y comunicaciones “cara a cara”, que entrarían dentro de la categoría de “dispositivos de comunicación”, según Bartoli. La información que se maneja en estos dispositivos de comunicación es una combinación de los tipos “ascendente” y “descendente”. Esto es así ya que en las reuniones que convocan algunos gerentes el objetivo es, por un lado, recoger información de abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir que se recopilan opiniones, ideas, percepciones de los empleados, sobre algún tema particular (información ascendente), y por otro lado, se transmite colectivamente alguna información específica de la empresa (información descendente).

Es importante destacar que este tipo de reuniones son convocadas por cada gerente en particular. No se trata de una práctica unificada en toda la organización:

“Hay reuniones de área, que cada gerente realiza con sus colaboradores, o que nuclea a gente de áreas distintas, porque el tema o el proyecto lo merece”.

(Extracto de la entrevista a Sergio Waingberg, Director General)

“...siempre estoy con reuniones mensuales con los empleados, qué estas haciendo acá, que estas haciendo en lo otro. Estamos pensando en hacer esto, esto no salió, no se pudo hacer, esto ya lo

hicimos y estamos en esta etapa, es una dirección muy abierta, será porque yo hablo mucho”.

“Uso dos medios. Depende del grado de involucramiento que hay. Pero primero lo hago así, frontal, y después lo hago por mail, que es la segunda forma. (...) Yo prefiero las comunicaciones orales y después a lo mejor el mail para formalizar algo. Pero no comunico por mail, no me gusta, de hecho. Como que no se da la cara de la decisión que se toma, sobre todo cuando son las malas. A veces intento y caigo en la volteada del resto, pero intento no utilizarlo como un medio de diálogo por ejemplo.

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

Los dispositivos de información como los de comunicación que maneja la empresa, estarían ubicados dentro del ámbito de la comunicación formal de Softland, es decir, aquella que está programada y se establece dentro de los marcos preestablecidos por la empresa. No obstante al ser reuniones que no están programadas, es decir que no tienen una regularidad, para algunos entrevistados eso le restaría “formalidad”:

“No lo veo, muchos lugares para hacer reuniones acá no hay, pero no veo esa comunicación que yo llamaría formal. Yo no sé si cada director lo hace, si los empleados cuando van a almorzar y le comentan las cosas. Yo llamo formalismo a la reunión en donde yo los junto a todos y les digo bueno gente, vamos para adelante”.

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

7.4.3. Los canales informales de comunicación

Retomando lo desarrollado en nuestro marco teórico, la comunicación informal dentro de una empresa es aquella que se traduce en las relaciones interpersonales que quedan fuera de los marcos preestablecidos. En el caso de Softland, según los

empleados, el incremento de este tipo de comunicación —rumores y radiopasillos— se debe al aumento de la cantidad de empleados. Conductas como por ejemplo la falta de respuesta por parte de la empresa, también pueden ser vistas como causantes de su incremento.

Si bien, como explica Annie Bartoli, en toda organización es necesaria una complementariedad entre la comunicación formal y la informal, entendemos que en el caso particular de Softland, la comunicación informal, entendiéndola como los rumores y el radiopasillo que se genera al no tener respuestas por parte de los responsables de la empresa, termina generando dudas, especulaciones e incertidumbre.

A continuación algunos comentarios de los participantes de los *focus groups*:

“En todas las empresas hay conflictos. Lo que pasa es que antes éramos menos. Éramos 25 y ahora somos ochenta y no sé cuantos... Ahora da para comentarios, radiopasillos, cualquier cosa”.

“-: O sea, siempre hay estática, el tema es que hay que saber escuchar eso. A veces uno la pega y otras veces escuchas cualquier cosa.

-: Yo estaba de vacaciones y cuando vine estaba en una nueva empresa. Me enteré cuando vine y no entendía nada.

-: Fue así. Hay que reunirse en tal lado, los veo a la mañana en tal salón... ¿Qué pasa? ¿Por qué es? Nadie sabe nada. No se dice nada. No se explica nada.

“Se sabía que iba a haber cambios, se sabía que iba a haber una movida, había en los pasillos cierto rumor, pero no se sabía así tan determinante que primero iban a echar a mi jefe y después seguir con el otro gerente”.

(Extracciones del focus group supervisores – coordinadores ex CWA)

“Lo que tiene también es eso, por que nos informamos todo por radio pasillo antes del mail formal. Capaz con distorsiones obviamente pero sobre todo en la época de la integración cualquier cosa se podía llegar a decir, que Softland de acá, que Softland de allá, que nos iban a despedir a todos...”.

(Extracciones de focus group empleados originarios de Softland)

7.4.4. Demandas a futuro y propuestas de comunicación

Según los entrevistados, se identifican en Softland una serie de necesidades y requerimientos, que la empresa podría rever en un futuro, a fin de lograr una mejora en sus comunicaciones internas.

✓ Para algunos gerentes, una posible solución para evitar problemas de comunicación sería la generación de un acercamiento de los directivos con todo el personal. Este acercamiento se propone con la implementación de prácticas como por ejemplo el recorrer las distintas oficinas de la empresa, pasando por todos los pisos a fin de lograr un intercambio que favorezca las relaciones interpersonales:

“Caminar la oficina. Es la única manera, caminar la oficina. Yo jamás estoy todo el día acá. Voy al tercero, al segundo, gente de tecnología, de producto. Puedo no llegar a tener ningún vínculo laboral o proyecto en común. Pero para mí es fundamental el intercambio, creo que es eso. Nada de intranet, eso no sirve. Poner la foto de alguien, es muy lindo, puede haber una identificación nombre/cara como mucho, pero creo que para generar relaciones personales hay que hablar.”

(Extracciones entrevista Pablo Casna, Director de Canales y Pyme)

“Hay cosas de fondo que son muy difíciles cambiar. (...) Yo sigo pidiendo que abramos más la empresa, por más que nunca tuvo la puerta cerrada. Yo estoy en el tercer piso, ahí está toda la gente que trabaja conmigo y el Director General aparece dos veces por año”.

(Extracciones de entrevista Julio Gremes, Gerente de Tecnología)

✓ Según algunos empleados sería interesante que la empresa convoque a una reunión de integración, con actividades programadas para que cada integrante de la organización interactúe con aquellas personas con las que comúnmente no tengan relación:

“Yo creo que quizá sería bueno hacer —que se ha intentado, pero creo que el resultado no fue el esperado— alguna jornada de integración pero más pensada. No el ‘vamos a hacer una jornada de integración y vamos a ir a una quinta todo el día y a la pileta’

Los grupos se vuelven a dividir.

Los grupos naturalmente se dividen, pero no es algo intencional, porque si yo estoy todo el día con ella (...) la tendencia es estar con ella, no relacionarme con otro. Y cuando digo pensada, digo programada, no sé: va a haber tales actividades y esta actividad la va a hacer tal, tal y tal, ¿por qué? Porque nunca están juntos trabajando”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

✓ Otra de las propuestas de los empleados es que se fomenten las reuniones de trabajo entre las distintas áreas de la organización. Según los entrevistados, este tipo de encuentros, permitiría fomentar el trabajo en equipo y conocer las actividades de otras áreas, y obtener una visión de conjunto que sería útil para mejorar las actividades diarias:

“Yo vengo de otra empresa, que para sobrellevar algunos conflictos mezcló toda la gente en reuniones y bueno, eso cambió la visión de muchos. Nosotros desde abajo vemos un problema que desde arriba no lo ven”.

(Extracciones del focus group supervisores – coordinadores ex CWA)

“Por ahí hacer más reuniones con el tema de las distintas áreas, que no se conocen, que cuenten lo que hacen, además para que nos veamos las caras”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

✓ En algunos casos, también se mencionó como propuesta la posibilidad de crear un *newsletter* con periodicidad definida que contenga novedades internas de la empresa y demás información de utilidad para los empleados:

“(...) no es que sea magia, pero hace poquito, un año y monedas o un poco más, había un newsletter que llegaba...

Lógicamente comunicados.

Eso llegaba una vez por mes. La periodicidad te daba, más allá de la exactitud, vos ya sabías que recibías eso y que había novedades internas que se comunicaban por ese medio”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de CWA)

✓ Otra de las propuestas de los empleados es implementar actividades que supongan el intercambio de tareas, como la rotación de los empleados por distintas áreas, para que se conozcan las actividades y funciones de los demás departamentos:

“-: Comunicación en general.

-: No la cosa formal.

-: Hay un montón de cosas, de metodologías de trabajo. Empezar a meter a un montón de gente en el mismo proyecto y que todos traten de entender qué es lo que hace el otro.

-: Yo había propuesto algo en su momento. Implementar pequeñas rotaciones de personal. Que gente de distintas áreas se intercambien durante 10 o 15 días.

-: Eso yo lo sugerí hace 3 años. Las personas de tal área se quejan de lo que nosotros hacemos. Nosotros al estar acá vemos otros problemas. Bueno, una vez por semana que salga un tester o un programador con nosotros y que participe de la charla con un cliente. Y que se de cuenta la problemática del cliente para que tenga otra visión.

-: Para mí Comercial no hace nada en todo el día. Bueno, que te manden a Comercial y que te pongan a hacer algo para que veas el laburo de comercial.

-: Nosotros por perfil somos más metódicos, tenemos una estructura más dura, de ingenieros. Donde en otras áreas como Comercial, Recursos, Servicios son más de relaciones interpersonales. Entonces podemos agregarle valor a procesos repetitivos que se pueden estandarizar y podemos adquirir la otra parte que nos vendría muy bien. Sería algo interesante.

(Extracciones del focus group supervisores – coordinadores ex CWA)

✓ La problemática edilicia también fue nombrada como uno de los principales puntos que, de poder resolverse, sería muy beneficioso para lograr una mejora en las comunicaciones internas. Para los empleados, que Softland cuente con un lugar compartido, destinado a fomentar las relaciones interpersonales —como puede ser una cocina única o un buffet— sería un gran paso para incentivar la interacción entre todos los empleados:

“Yo pego comunicados, cartas, pero en la diaria se pierde... en la diaria lo importante es el trato con la gente, llegar a la mañana y tener un lugar donde hacerse el café, ya uno de repente tiene una interacción con el otro... yo de acá en el piso te puedo decir que los veo a todos pero dos pisos para abajo no, me olvido los nombres, llega un punto que me los olvido”.

“Lo primero que haría es que trabajemos todos juntos al mismo nivel, viéndonos las caras”.

(Extracciones de entrevista a Débora Kluk, Asistente del área de Comunicación y Marketing)

✓ Que la empresa concientice a sus empleados sobre la importancia de la comunicación es también una propuesta realizada por los empleados. En este sentido, focalizar las acciones de comunicación pensadas para cada público en particular con objetivos claros, según los empleados, es algo que aún la empresa no está llevando a cabo:

“Yo concientizaría lo importante que es la comunicación, para invertir en comunicación. Porque si eso no está generalizado, que a través de la comunicación se puede lograr un montón de cosas (...) que por más que armes una reunión al año, la fiesta de fin de año y todo lo que vos quieras son resultados que no tienen continuidad y tampoco una evaluación. En primer lugar concientizar lo importante que es la comunicación y después vería qué tácticas son mejores para proponer, cómo las adapto para cada sector, los escucharía más a cada uno”.

(Extracciones de focus group a empleados originarios de Softland)

✓ Por otra parte, en repetidas ocasiones los participantes de los *focus groups* y de las entrevistas nombraron los concursos internos que la empresa fomenta, como por ejemplo ‘Comparte tu talento’ y ‘Comparte tus valores’, como acciones que fomentan la participación de los empleados. De hecho en uno de nuestros encuentros se nombró una propuesta basada en el desarrollo de un espacio virtual, en el cual cada empleado pueda crear su perfil, comentando cuáles son sus actividades y variedad de datos personales y laborales, con el fin de fomentar la unidad y la integración del grupo. Según lo comentado por los participantes, esta propuesta fue la seleccionada por Softland para ser implementada. Este proyecto aún no se ha realizado, pero los participantes consideran que sería muy útil su implementación:

“Hace un par de meses hubo un concurso que lanzó Softland, a nivel interno con respecto a todo esto, a nivel interno. Que eso supuestamente se va a llevar adelante. Es como facebook pero interno. Es el perfil de cada empleado, que dice quién es, el puesto, el lugar, el interno, el mail, cosas personales. Es como una intranet pero la idea es que todos podamos saber quién es el otro. Ese es mi proyecto y se eligió el mío para realizarlo y se va a hacer”.

(Extracciones de focus group empleados incorporados luego de la fusión)

2.9. Dominio de las relaciones

El último aspecto que creemos relevante analizar para conocer y diagnosticar la organización es el ámbito de las relaciones entre sus miembros. Para ello desarrollaremos una descripción de los roles y las funciones que cumplen en la empresa, analizaremos el organigrama vs. el sociograma, los antagonismos existentes y su caracterización; y finalmente hablaremos sobre el desarrollo de las relaciones de poder que atraviesan a la organización.

7.4.5. Roles y funciones

El primer paso para conocer a los actores de una organización es caracterizar su rol y función dentro de la compañía. Como señala Uranga y Bruno “el rol de un individuo en una organización es la función que cumple”⁶⁹. Los autores distinguen entre roles fijos, institucionales y por último los emocionales. Los roles emocionales siempre son más variables mientras que los primeros dependen, en parte, de la relación actor-producción.

En el caso de los *roles fijos* debemos tener en cuenta qué actividad cumple el empleado en el proceso de producción de la empresa, identificar su tarea específica. Pero también es importante conocer cuál es su posición institucional dentro del organigrama de la compañía y su posición intelectual para acceder a sus críticas y análisis del medio.

⁶⁹ Uranga, W, Bruno, D, “Diagnostico desde la Comunicación” Material de Cátedra, Módulo 1. Pág7, Material del T.A.O.

En este sentido, es interesante reflotar esta caracterización porque encontramos una clara diferencia en los miembros entrevistados de esta tipificación de roles.

En principio, veamos que sucede con la tarea de cada empleado, su función y actividad en esta nueva organización constituida.

Desde el relato de los directivos de la organización siempre se explicó la importancia en cuidar la no superposición de puestos al momento de la fusión. Es también recurrente encontrar entre los relatos, la mención a la estabilidad en los roles y actividades diarias.

“(...) Hoy nos estamos integrando como una sola compañía y la realidad es que no ha habido, no ha sido necesario pensar en un proceso de reestructuración, porque la dinámica de negocio no lo pedía”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg, Director General)

“En realidad, no se produjo un choque entre quien queda, porque en realidad, a ver, hubo afectados desde la posición y desde el nombre de la posición, por ejemplo si vos lo ves de esta manera antes dirigía una compañía, ahora no la dirijo. Pero esto es como el ¿qué preferís ser?, ¿cola de ratón o cabeza de león? Vos me entendés a lo que voy, que preferís manejar una empresa chiquitita y ser la cabeza, cabeza de ratón y cola de león es el dicho”

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

Si bien hubo reacomodamiento de algunas funciones, estos cambios no fueron negativos sino que favorecieron las perspectivas profesionales de los actores.

En cuanto a los roles institucionales de la compañía, hemos encontrado menos homogeneidad en los relatos. Llamamos roles institucionales a aquellas posiciones que se asocian directamente con el cargo de la persona (director, gerente, coordinador, etc.). En este sentido si bien los roles institucionales están marcados en el organigrama, algunos miembros han sostenido no conocer el espectro de poder y lista de funciones específicas que ocupan en relación a su posición en la empresa.

Esta dificultad se manifiesta sobre todo en los mandos medios de la organización que tienen el poder del conocimiento institucional y los procesos de la empresa, por su trayectoria, pero desconocen entre sus actividades específicas sobre qué aspectos pueden tener incidencia y sobre cuáles no. De esta manera el rol institucional es solo el nombre con que se designan muchos puestos, cuyas funciones se desdibujan en el hacer diario.

“P: Somos coordinadores recién cuando se implementó la ISO 9000, que la implementaron hace unos años... que yo empecé a preguntar qué título teníamos nosotros, somos segundos o no somos nada.

P: Ahora tenés la Gerencia General, las tres direcciones (comercial, servicios y productos) y nada más.

P: Si vos vas con alguien que entra el día uno, y no conoce a nadie y nadie le explica nada, vas a ver que normalmente el liderazgo se manifiesta porque de hecho ejercemos un liderazgo porque la gente continuamente nos usa de referentes, nos consulta todo el tiempo. Pero no está tan establecido en un organigrama.

P: Lo que pasa es que te tienen de referente y no te tienen de referente. Porque de alguna forma sos uno más. Sos uno más. Pero bueno, saben que determinada cosa te la tienen que decir a vos”.

(Extracción de focus group a coordinadores – supervisores de área)

En el pasaje anterior, el rol institucional más allá de la ISO, se configura por las relaciones de liderazgo que ocupan algunos miembros de la organización. La trayectoria y la experiencia son fuentes de poder dentro de la organización.

Por último, analizaremos el rol emocional o psicológico como aquel que “refiere a un modelo de conducta que determinada persona o grupo puede asumir a partir de sus expectativas, en función de su lectura de la organización o como respuesta a actitudes y posiciones adoptadas. Los roles emocionales o psicológicos son mucho más variables y cambiantes y están condicionados por la propia historia individual previa, la historia personal en el grupo y en la organización, la escala de valores, la formación profesional del actor, etc. Algunos roles estipulan la cooperación y favorecen el trabajo grupal, por ende el cumplimiento de la misión institucional. Otros en cambio generan oposición y rivalidad y obstaculizan el cumplimiento de los propósitos que orientan las acciones de la organización”⁷⁰.

En la organización estudiada podríamos distinguir el rol del facilitador de la integración y el rol del no facilitador de la integración. En ese sentido habrá personas como la gerente de RRHH que trabajen en pos del objetivo para mantener unida a la organización; y otras que en sus actos diarios, demuestran llevar el rol del no facilitador de la integración organizacional.

“Yo traje a todo la gente de Softland a hacer recorridas a la empresa, cuando estaba en obra, veníamos en grupo de 6 ó 7 personas, veníamos a desayunar acá y mostraba todas las oficinas, mostraba a la gente. Yo antes de venir acá me sabía el nombre de todos. Me había impreso un organigrama, con el nombre de todos y la posición de cada uno. Para que yo llegara y dijera: ¡Hola, que haces Fulano! Era muy difícil que yo no entrara porque yo le dediqué mucho a que me conocieran y a yo conocerlos”

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

⁷⁰ Uranga W, Bruno, D.; Op. cit. P. 7

“-: Y hay algo cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.

-: Sí, al principio era muy marcado

-: Sí, a mí me ha pasado, una persona de desarrollo saludo a todos y a mí no, me esquivo. Te lo hacen sentir, no te lo dicen con palabras.

-: El lenguaje de cómo dirigirte a uno y a otro... “

(Extracciones del focus group a empleados originarios de Softland)

También la *formación profesional* constituye roles e interviene en los modos de actuar dentro de la organización.

En el momento de la fusión hubo dos posiciones que se superponían en el nuevo esquema organizacional la de director general y la de gerente administrativo. En ambos casos la reacomodación se realizó bajo el criterio de la especialización de cada actor en el nuevo contexto.

“(...)Como yo ya venía más abocada al tema de Recursos Humanos y Sabrina no estaba dedicada al tema de Recursos Humanos, sino que era netamente financiera, muy impositiva, yo me auto postulé para asumir la gerencia de Recursos Humanos y Sergio aceptó la propuesta. Ahí es como desemboco yo en un cambio de carrera”.

(Extracción de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“(...) Y hay gente que en la fusión se privilegio, que quienes quedaran a cargo del managment, con la excepción de Pablo que obviamente tenía el managment de Softland y era un corporativo, sumaba su experiencia pyme, que nosotros tampoco teníamos (...)”.

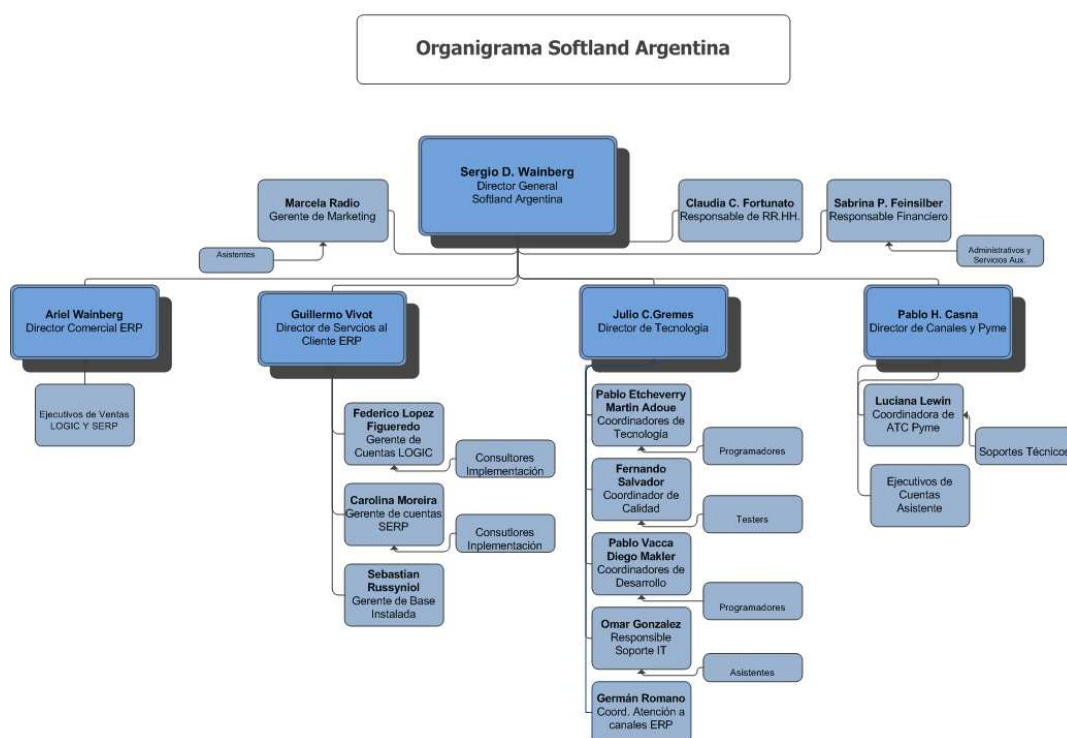
(Extracción de la entrevista a Ariel Wainberg, Director Comercial)

Como vimos entonces, en el caso de una fusión, para la división de roles y funciones es también fundamental el factor profesional de los integrantes.

7.4.6. Organigrama vs. Sociograma

Según Annie Bartoli, el organigrama de una organización es “una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa”⁷¹. Dentro de los distintos tipos de organigramas, Softland post fusión, presenta una estructura del tipo divisional: “adaptada a las empresas que poseen varias gamas de productos o varias redes de distribución”⁷². Más allá de las diferenciaciones entre divisiones, este tipo de estructura también supone la constitución de áreas centralizadas comunes a toda la organización.

En el caso de Softland post fusión, encontramos la figura de un Director General, al que responden tres áreas centrales (Marketing, Recursos Humanos y el Departamento Financiero) y cuatro direcciones (Comercial, Servicios al Cliente ERP, Tecnología y Canales Pymes), que suponen una determinada desconcentración de decisiones.



⁷¹ Bartoli, Annie; “Organización comunicante y comunicación organizada” en *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, P. 147.

⁷² Bartoli, Annie; Op. Cit. P. 65.

El sociograma en una organización tiene lugar cuando el organigrama formal no es “entendido, comprendido, aceptado o realizable”⁷³. En este sentido, así como el organigrama representa la distribución del poder formal, el sociograma representa la distribución del poder informal.

De nuestro análisis se desprende que en la distribución formal de poderes (organigrama) el Director General, Sergio Wainberg, es el que está al mando de la organización, y aunque todos lo reconocen de esa manera, también se visualiza que, desde el punto de vista de la distribución informal de poderes (sociograma) los empleados de la ex Softland Argentina reconocen como líder al Director de Canales y Pyme, Pablo Casna, quien antes de la fusión ocupaba el cargo de Director General. Este hecho tiene su justificación, según los empleados originarios de Softland, en el tipo de trato que reciben por parte del actual Director General. Para algunos empleados la relación es fría y distante:

“(...) si bien todo el mundo sentía como Sergio era muy distante y no tenía relación y demás, es una cuestión de tiempo que conozca, que se adapte, que uno se adapte con él. Es buen jefe, yo al principio, seguí con el mismo jefe, me llevo bárbaro con él, me enseñó un montón, me ayudó acá (...) y ahora mi jefe es Sergio pero trabajo muy en conjunto con Pablo igual (...). Por ahora es muy buena relación. Pero sí, Sergio tiene como una forma más distante que Pablo, Pablo es como hiperactivo, a mi entender, es una persona muy para delante que siempre te tira cosas para hacer, te tira proyectos; Sergio es más cauto, es diferente”.

(Extracciones de focus group empleados originarios de Softland)

El hecho de conocer el producto y el mercado Pyme también ubica al Director de Canales y Pyme, en una posición de liderazgo que, en algunas ocasiones, puede posicionarlo por encima del propio Director General. En este caso, dado su

⁷³ Bartoli, Annie; Op. Cit. P. 147.

conocimiento y experiencia —en el sociograma— Pablo Casna es un referente sin discusión para el resto de los directores y empleados.

7.4.7. Relaciones interpersonales y entre áreas

Para abordar el análisis de las comunicaciones interpersonales partiremos del desarrollo teórico que plantea Annie Bartoli, quien afirma que “los fenómenos de comunicación entre dos personas son complejos, ya que en ellos no sólo concurren un emisor, un mensaje y un receptor, sino también factores de interferencia que inevitablemente desvirtuarán el marco de intercambio”⁷⁴.

Según la autora, estos factores son múltiples y pueden ser psicológicos, cognitivos, personales, entre otros. Así se entiende que en las relaciones interpersonales es imposible que no se produzca comunicación. Un silencio, la falta de una respuesta, el desvío de una mirada, ignorar a una persona, son todos actos que están emitiendo un mensaje más allá de que no existan las palabras explícitas. En palabras de Bartoli “todo contacto interpersonal supone, ya reconocimiento del otro (cuando se lo acepta o se lo rechaza), ya invalidación (cuando se lo ignora).”⁷⁵ Se puede decir entonces que existen relaciones interpersonales o interacción en la medida de que los comportamientos propios, son reacciones o responden a la percepción que se tiene del otro. Los comportamientos pueden ser palabras, gestos o bien actitudes como por ejemplo la distancia interpersonal.

⁷⁴ Bartoli, A; “El caleidoscopio de la comunicación” en *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, P. 131.

⁷⁵ Bartoli, A; *Op.Cit* P. 132.

Desde esta concepción analizaremos las relaciones interpersonales que se dan en el interior de Softland. Específicamente nos centraremos en la relación entre los integrantes de las distintas áreas.

Cuando se indagó sobre este punto, en las entrevistas individuales y en los focus groups, en la mayoría de los casos, los participantes coincidieron en que la relación entre áreas es uno de los puntos débiles más marcados de la organización. En muchos casos se nombró un pronunciado distanciamiento entre las distintas áreas que estaría potenciado por el proceso de fusión.

El siguiente ejemplo resume lo expuesto sobre este punto:

“...siempre hubo un algunas diferencias de los distintos sectores pero me parece se han agravado últimamente. (...) En relación a la forma de trabajo, a las responsabilidades de cada sector, diferencias de criterios, pero esas diferencias para mí no eran demasiado serias, ahora por lo que veo, me parece que hubiera más dificultades, posiblemente potenciadas por la fusión. Con el antiguo personal de Softland”.

(Extracción entrevista Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

Se desprende de nuestro análisis, que el contacto interpersonal que existe entre los integrantes de las distintas áreas supone “reconocimiento” en aquellos casos en los que existen relaciones laborales que hacen que los involucrados tengan contacto entre sí. Los integrantes de las distintas áreas se “reconocen” en la medida en que comparten alguna actividad diaria de trabajo. Por el contrario, cuando no existen actividades compartidas entre las áreas, la tendencia de los empleados es la

“desvalorización” del trabajo del otro. Se puede decir que existe un “no reconocimiento” que se incrementa también por el hecho de no tener información sobre cuáles son las funciones que desempeñan todas las áreas de la empresa.

Algunos comentarios sobre este punto:

“Yo trabajo con el departamento comercial, (...) después con las otras áreas no interactúo o poco y nada. Hay problemas no sé si de comunicación interna, sino entre los sectores, falta mucho conocimiento, cómo no subestimar el trabajo del otro, uno cree que es el único que trabaja, muchos subestiman...”.

“...hay ruido entre los sectores: estos no hacen nada, qué está haciendo, el departamento Comercial qué hace, no hace nada y sin embargo está preparando una Expo visión PYMES para septiembre...”.

(Extracción de entrevista a Débora Kluk, Asistente del área de Comunicación y Marketing)

“Además lo que tiene hoy en día, que si por ejemplo no tenés trabajo en común con personas de distintas áreas no sabes ni como se llaman, por ejemplo los chicos que trabajan conmigo a veces llegan mails de cumpleaños o algo y me preguntan ¿quién es? Yo porque estoy en contacto con varias áreas conozco a todos pero hay mucha gente que no se conoce...”

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

“Hay mucho de conflicto de intereses, no te diría que están enemistados, pero hay conflicto de intereses, y por ahí hay un cierto desconocimiento o valoración del trabajo que hace el otro. Entonces ahí hay que trabajar en la integración”.

(Extracciones entrevista Ariel Wainberg, Director Comercial)

“-: Nosotros tenemos un desconocimiento total de qué es lo que hace la gente de Comercial y demás.

-: Sí, Comercial es un enigma.

-: Para mí se rascan todo el día”.

(Extracciones del focus group supervisores – coordinadores ex CWA)

Por otra parte, encontramos también entre los comportamientos de los integrantes de las distintas áreas, signos que evidencian cierta “invalidación”. Según algunos comentarios el distanciamiento que se vive entre los integrantes de las diferentes áreas también se ve incrementado por el hecho de haber pertenecido originariamente a Softland Paseo Colon o a CWA. Muchas de las áreas que componían a cada una de las empresas antes de la fusión, no tuvieron la necesidad de ‘mezclar’ personal cuando se produjo la unión de las empresas. La “invalidación” en las relaciones interpersonales en este caso llega a situaciones como por ejemplo la de ignorar “al otro” hasta con el saludo. Así lo expusieron algunos participantes de los focus groups:

“P: Para mí el problema es la forma de trabajar, ese es el punto que no me deja acercarme al otro.

P: Y hay algo cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.

P: Sí, al principio era muy marcado

P: Sí, a mí me ha pasado, una persona de Desarrollo saludó a todos y a mí no, me esquivó. Te lo hacen sentir, no te lo dicen con palabras”.

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

Según los entrevistados, la distribución edilicia también sería un inconveniente que incrementa el “no reconocimiento” del otro, siendo un factor que también desfavorece las relaciones interpersonales:

“Se está trabajando en el tema de la comunicación intersectorial. Y es el punto creo más débil de la compañía. Pero es donde se está trabajando más fuertemente. Con la comunicación entre sectores. Yo creo que pasa en todas las compañías que son más grandes. Cuando

son más chicas no tenés opción más que comunicarte, cuando son más grandes se va dificultando. A veces el tema del envío del mail, el tema de estar divididos en tres pisos dificulta mucho el tema de la comunicación, cuando vos estás en una planta libre como era Paseo Colón, era mucho más fácil comunicarse, porque primero que los ves. Yo me muevo, estoy acá, voy allá, pero acá hay gente de soporte técnico que está sentado todo el día con el headset en la cabeza, que a la gente del tercero ni la ve. Pasan meses y no se ven. Y tal vez vamos a la fiesta de fin de año, como hace la compañía, que vamos a un campo y pasamos todo el día, y vos decís ¿cómo se llamaba ese, quién era aquel?”.

(Extracción entrevista Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

7.4.8. La dimensión del poder: poder formal e informal

Como señala Annie Bartoli. “La distribución oficial de las responsabilidades no es la única fuente de poder”⁷⁶. Incluso en la distribución de roles dentro de la organización, solo podremos determinar los poderes formales que se desarrollan en ella. Pero el poder, también se despliega desde un plano informal, desde distintas fuentes, que implican cierta dependencia. Así el poder, es un fenómeno que atraviesa toda la organización y que, visible o no, estructura el juego de relaciones que existen entre sus miembros.

Desde el plano formal de las relaciones de poder debemos señalar que las mismas están dadas en principio por:

La dependencia a las reglas y normativas de la Casa Matriz de Softland España; quien decide desde la visión-misión de la empresa, los formatos

⁷⁶ Bartoli A. Pagina “Organización Comunicante y Comunicación Organizada” en Comunicación y Organización. Editorial” Paidós, Bs. As. 1992 P. 143.

comunicacionales, las funcionalidades de producto, la estrategia de reportes comerciales y financieros, y la dinámica general de desarrollo del negocio en todas sus filiales.

Analizando el caso específico de Softland vemos que, desde casa matriz se bajan las directivas para el armado del plan de marketing y negocios, y también se dictan los lineamientos sobre las actualizaciones de producto.

“Si, tenemos libertad de acción dentro del departamento comercial generando contenido y generación de demanda adaptada a la líneas de negocios 8 tres) que trabaja cada una diferente de la otra, pero siempre atrás hay un lineamiento institucional que te dice como seguir o que te marca la pauta donde vos tenes (...)”

(Extracción de la entrevista a Débora Kluk, Asistente de marketing y comunicación)

“Ahora es: digan qué quieren hacer. Si queremos eso. Pero en realidad saben que, todo esto que dijeron no. Vamos a hacer esto. Ya nos viene bajado. El plan es este. Vamos a hacer de acá a dos años esto. De acá a dos años tal otro”.

(Extracción focus group coordinadores – supervisores de área)

“la decisión del grupo pasa a ser mi decisión porque no hay otra manera de que funcionen las empresas”.

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg, Director General)

También detectamos la organización general de la empresa por intermedio de una dirección general sobre las que se subordinan todos los directores y gerentes de área, de los cuales dependen el resto del personal operativo

“pero se está bajando línea muy fuertemente a través de dirección a cada uno de sus directores y a la vez para que esos directores bajen

línea a su gente de la necesidad de una mejor comunicación. No hay otra manera que bajar línea”

(Extraído de la entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

Dentro de Softland se tejen estructuras y redes de poder vinculadas desde el ámbito formal a la organización de áreas y sectores de la empresa.

Pero como señalábamos anteriormente existen otras fuentes del poder fuera de las atribuciones de un puesto o cargo. Algunos ejes de formación de poder para analizar son:

Experiencia: es el poder del saber dentro de la organización

En el caso de la organización que estudiamos, el hecho de conocer determinados productos y mercados da a cada grupo o sector un cierto poder en relación al resto de la organización.

Por ejemplo en el caso del director de Canales y Pyme, sabemos que, más allá de su poder formal como director de un área de producto de la empresa, ejerce un poder informal sobre el resto de los directores y sobre el director general para tomar decisiones sobre la línea de canales y el producto PYME, por el conocimiento y experiencia que maneja sobre ambas cuestiones.

“Pensa que si no se hubiese producido la compra, y hubiesen seguido en el negocio PYME, tendrían que haber replanteado su estrategia. Y hay gente que en la fusión se privilegia, que quienes quedaran a cargo del management, con la excepción de Pablo que obviamente tenía el management de Softland y era un corporativo, sumaba su experiencia pyme, que nosotros tampoco teníamos”.

(Extracción de entrevista a Ariel Wanigber, Director de Comercial)

“(...) ellos, lo que era CWA antes, trabajan todo lo que era grandes y medianas, entonces algunos aspectos, yo conocía más el negocio de canales de distribución, cosa que CWA no manejaba la distribución y digamos que todo lo que es el negocio de la ex CWA es mucho más sensible y con un caudal económico importante, entonces se decidió hacer la incorporación en esta gran compañía de lo que era pyme y que ellos manejaran toda esa parte y nosotros la distribución que se hace por canales.”

(Extracción de entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

También en el grupo de los coordinadores y supervisores de la empresa existen relaciones de poder informal que se dan por el conocimiento que estos empleados tienen sobre el producto LOGIC, los procedimientos de desarrollo y los años de experiencia adquirida dentro de la organización

“P: Si vos vas con alguien que entra el día uno, y no conoce a nadie y nadie le explica nada vas a ver que normalmente el liderazgo se manifiesta porque de hecho ejercemos un liderazgo porque la gente continuamente nos usa de referentes, nos consulta todo el tiempo. Pero no está tan establecido en un organigrama.”

(Extracción de focus Group a coordinadores-supervisores)

Finalmente también encontramos la existencia de un imaginario simbólico de poder en los empleados. En el momento de la fusión las relaciones de poder fueron un punto de confusión dentro de la organización. Por la particularidad de la operación de compra de la empresa CWA, el cargo de director general quedó al mando del ex director de la empresa, Sergio Wainberg quien también decidió sobre la conformación del organigrama.

Otro punto interesante para destacar es el relativo al espacio físico: con la fusión la nómina de empleados de la compañía creció significativamente por lo que las operaciones de toda la empresa debieron concentrarse en un espacio más grande. Esto dio como resultado que Softland (Paseo Colón) debiera mudarse a las oficinas de la ex CWA.

Estas situaciones generaron desconcierto en los empleados de Softland, quienes entendieron que el poder informal fue mucho más importante que la estructura de relaciones de poder que marcaba la casa matriz desde España.

“Fue complicado, yo lo vi como que Softland compra CWA, pero Softland corporación compra CWA, cuando realmente acá en Argentina se da esa integración la impresión fue que CWA ponía las reglas y Softland se unía...cuando en realidad marca somos nosotros, los que veníamos de Paseo Colón, pero que paso bajaron la figura principal a director de área, eso ya se percibe que estas ubicado en otro lugar, que el director de ellos es nuestro director ahora...dejando el mensaje que el poder los tienen ellos...”

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

El hecho de que la mayor parte de la empresa fueran ex empleados de CWA y que, la unidad de negocios PYME, en donde había mayor conformación de empleados de Softland, generase menor volumen de facturación era percibido como una pérdida de poder por parte de Softland (Paseo Colon) en el nuevo escenario de fusión.

“-: Después de un año es muy diferentes, cuando yo entre acá ellos se creían con poder, la percepción era que ellos se creían superiores...”

-: Sí, además nosotros éramos muy pocos.

-: La realidad fue que el volumen de ventas de ellos no era como el nuestro y obviamente cuando nosotros llegamos se sentía, acá

nosotros estamos porque vendemos tanto y ustedes venden esto y esta muy mal...”

(Extracción de focus group a empleados originarios de Softland)

7.4.9. Nosotros vs. Ellos: el antagonismo Softland

Venimos desarrollando a lo largo de nuestra investigación un análisis sobre el proceso de fusión desde la organización y sus actores. Es el momento entonces de comenzar hablar específicamente sobre la división “nosotros –ellos” que se desarrolla a lo largo de los relatos y en la realidad organizacional que estamos estudiando. Si bien este tipo de diferenciaciones son frecuente en las organizaciones en donde se encuentran dos culturas distintas, se suma la “falta de pertenencia” a un mismo grupo, que algunos empleados perciben. Se desprende la idea de una diferencia entre dos posturas bien marcadas en la organización: “nosotros” y “ellos”. Estas polos, podrían ser identificados también como “los de Softland” y “los de CWA”. Este tipo de oposiciones percibidas entre los empleados, perjudicarían la integración de la organización.

Desde la perspectiva analítica de Laclau y Mouffe, vemos que en la organización se construyen relaciones antagónicas, que, como dijimos antes perjudican la integración. Así, las relaciones antagónicas suponen la existencia de dos grupos, que se impiden mutuamente la conformación en una identidad única dentro de la empresa.

Según Laclau, este antagonismo es imposible de superar, porque es imposible pensar en una sociedad en la que no haya una disputa por la hegemonía. En nuestro caso de análisis, la lucha hegemónica es la lucha por la significación Softland, por atribuirle a la compañía los rasgos específicos que representan a cada uno de los

grupos. Mientras exista disputa, existirán los grupos dentro de la organización, mientras exista lucha por la significación, sobrevivirá el nosotros – ellos.

Así como en lo discursivo no existe la posibilidad de cierre de significado, hay también imposibilidad de una clausura completa. Debido a que en lo social todo está atravesado por sus límites, la categoría de límite está íntegramente vinculada con la de antagonismo. No se puede constituir identidades plenas por la presencia del “otro” porque me niega la posibilidad de ser yo mismo. Tampoco ese “otro” se constituye como presencia plena ya que es desbordado por la pluralidad de sentidos que impiden fijarlo como positividad.

De esta forma nos vamos acercando a la caracterización del lugar del otro, del lugar propio y de la no sutura organizacional. Las identidades tienen un elemento que le es exterior y al mismo tiempo constitutivo⁷⁷. Esto es lo que pasa en la organización cuando el choque de culturas se hace presente.

La imposibilidad de construir una identidad Softland reside en el seno mismo de la organización. La presencia de dos grupos obstaculiza la constitución de una identidad común y fortalece la circulación de relaciones antagónicas que significan al otro como límite e imposibilidad de constitución en una unidad compartida.

“La gente de Softland es más empleado, en el sentido de cumplir un horario y hacer, es una creencia, yo creo que se va mejorando, pero todavía existe ese sentimiento de nosotros y de ellos. Yo creo que poco a poco esas cosas se van limando”.

(Extracción de la entrevista a Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

⁷⁷ Esto es lo que explica J. Lacan en el “Estadio del espejo”, donde la mirada de la madre es exterior y es constitutiva del niño. Es interior y exterior del otro.

“Todavía se nota eso de yo soy de Softland, yo CWA y se nota mucho esa diferencia en el clima”.

(Extracción de focus group empleados originarios Softland)

“Siempre de cualquiera de las dos partes se tiran la pelota al otro lado, ellos no quieren integrarse, antes nosotros éramos más unidos”.

(Extracción de focus group de empleados originarios Softland)

“El “ellos” es un pensamiento más unificado, es como que tienen otra mentalidad también. Son dos empresas.

Por trabajo también, hay cosas que hacen que digas “ellos tienen esto, nosotros no”.

(Extracción de focus group a coordinadores - supervisores)

El hecho de que el “otro sea más empleado”, que tenga una cultura diferente a la mía, que sean menos unidos, que tengan otra mentalidad, implica la presencia de un límite entre lo que son ellos y lo que somos nosotros

“Para mí el problema es la forma de trabajar, ese es el punto que no me deja acercarme al otro”.

“Y hay algo cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.”

(Extracciones del focus group empleados originarios de Softland)

“A mí me sorprendió algo. Nosotros allá por lo menos el tiempo que yo estuve jamás íbamos a escuchar una desubicación, un griterío, ni un roce tan patente como por ejemplo estas cosas. Había reglas o diálogos o formas que se mantenían muy claro eso, yo sabía que podía bajar a fumar 10 minutos a la mañana 10 a la tarde, y acá todo el mundo baja cuando quiere, pasean por los pasillos...”

(Extracción del focus Group empleados originarios de Softland)

El límite al acercamiento y la imposibilidad de integración siempre es el otro que, en sus distancias, en sus propias reglas y sus propias prácticas de relacionamiento, y en sus omisiones, no permite la unión de los grupos.

7.4.10. Poder, participación y toma de decisiones

Para hablar de la toma de decisiones en la organización haremos una aclaración, por un lado realizaremos un análisis de la toma de decisiones a nivel corporativo y por otro lado volveremos sobre el nivel de decisiones cotidiano, el que se establece en el día a día.

Nos parece relevante para hablar de poder y toma de decisiones, hablar también de la centralidad de cada actor y de la participación de éstos en la realidad social estudiada.

Lo que es aportado específicamente por cada actor es también su base de poder en ese escenario de interacción que se desempeña. Cuanto más imprescindible es un actor social en el escenario, por lo que aporta a él, mayor será su poder latente en la interacción. El grado de centralidad se desprende según su aporte en el campo. Es muy alto el grado de centralidad si ese aporte específico es indispensable, y no puede ser sustituido por ningún otro, tiene menor grado de centralidad y deja de ser indispensable para ser sustituible, y si su aporte es nulo, o es omitible.

España Casa Matriz, según los datos recogidos, tiene un poder central y se podría decir que es quien toma las decisiones, dejando a cada una de sus filiales un nivel de participación medio *“teniendo parte en esa decisión final”*, tomando el compromiso los directivos de las filiales de dar una opinión, llegando así a un nivel de participación donde cada filial podrá proponer líneas de acción.

“La posibilidad de intercambiar con otras filiales del grupo, también suele ser enriquecedor. Por ejemplo, tenés que resolver con qué tecnología trabajar, lo que antes podías contrastar con el mercado, con algún referente, poder contrastarlo hoy con una filial del grupo y si es una filial que está más avanzada que nosotros o al revés, es un facilitador”

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg, Director General)

La casa Matriz podría ser descripta como un actor central, mientras que Softland filial argentina al tener un menor grado de centralidad, puede ser sustituible por cualquier otro actor –filial.

“Cuando Argentina comunica los reportes dos veces por año, como va? Y tengo tantos clientes en cartera y bueno que criterios estas usando vos para decir que tenes un 50%, un 70, un 75 para que te vaya bien en ese negocio. Bueno Argentina tenia uno, Chile tenia otro, Costa Rica otro y así. La idea es unificarlo para que todos los países hagan el mismo avance, o sea que se utiliza el mismo criterio”.

S(Extraído de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

“Siempre atrás hay un lineamiento institucional que te dice como seguir o que te marca la pauta donde vos tenes...(…) el tema de casa matriz y toda la construcción la marca”

(Extraído de la entrevista a Debora Kluk, Asistente de Marketing y Comunicación)

“Yo tengo contacto directo con los directores ejecutivos corporativos, pero además mínimamente tres veces al año se hace una reunión de todos los directores generales de todos los países. Y es un ámbito en el cual se plantean ciertas líneas estratégicas y cada uno plantea su posición. Como siempre ocurre sería una decisión de consenso, no

todas las decisiones uno pretende que se lleven adelante y como ocurre en todas las organizaciones.

(Extracción de la entrevista a Sergio Wainberg)

Pero la relación de poder no sólo se da con España casa matriz – Softland Argentina Filial sino que dentro de Softland, hay una red, un entramado donde el poder circula y atraviesa tanto a unos como a otros, y que en algunos casos ofrece organización y en otros transformación.

Por un lado, por motivo de la fusión realizada, la dirección general deja de tomar las decisiones de empresa para solo tener parte en ellas, pasa de ser director general de CWA para serlo de Softland Filial donde las decisiones las toma España.

“Si, fue un cambio difícil para todos, incluso para él. Vos imaginate que él pasa a ser de dueño de una compañía a ser empleado, por más que fuera el director, es un empleado de la compañía y tenía que reportar cuando antes decidía todo. Ahora tenía que dar explicaciones a España de su proceder”.

(Extracción de entrevista a Claudia Fortunato, Responsable de RRHH)

“no, lo que yo percibí que no tienen claro que están haciendo, viendo ciertas cuestiones, de hecho el mismo Sergio lo propuso para España, si bien la gente de España se juntan con los directivos de esta compañía, que se junten también con el resto de la gente. Creo es un pasito”.

(Extracción de entrevista a Juio Gremes, Director de Tecnología)

El cargo de los actores que vislumbramos en nuestro trabajo se dividen en: directivos, gerentes, coordinadores y empleados (Ejecutivos de cuentas y ventas, programadores, asistentes, administrativos).

Las relaciones de poder en Softland están fuertemente vinculadas al lugar ocupado en la estructura de la organización. De esta manera, quien ejerce el poder dentro de la compañía es quien ocupa un puesto de director general, y es a su vez el que posee autoridad.

A modo de ejemplo, en las decisiones sobre reducción de personal de Softland Argentina, el Director General juntos a los otros directivos de las 5 áreas, han tenido la última palabra.

“La desvinculación de Gabriel en realidad se discutió internamente, no se ha tomado en comité la decisión de desvincularlo, pero se le dijo este es el mapa de lo que queremos hacer, es el nuevo mapa de la compañía. En algunos casos se hablo con algunos directores, con algunos más con otros menos, pero en definitiva tomamos la decisión de si seguía o no seguía. Desde algún punto se había trabajado internamente, en la decisión de desvincularlo por ciertas condiciones. Esto fue el viernes pasado y el lunes, martes y miércoles se tuvo una reunión con todo el personal, con la primer línea, la segunda, se comunico al resto de la gente”.

(Extraído de la entrevista a Ariel Wainberg, Director Comercial)

Otro de los puntos que nos parecen interesantes utilizar para llevar a cabo esta son las diferencias entre *poder*, *autoridad* y *liderazgo*. En términos de Daniela Bruno, “el poder es la capacidad de una persona o de un grupo para influir o conducir los comportamientos de otros, y es el medio a través del cual los conflictos de intereses en una organización son resueltos en última instancia. (...) La autoridad es reconocida por los demás como algo natural y no impuesto por la fuerza, esta basada en un poder legítimo. Finalmente nos queda por definir el concepto de liderazgo”⁷⁸. El liderazgo surge en situaciones fuera de lo rutinario, en momentos de cambio. Una de sus

⁷⁸ Bruno D.; “Gestión Organizacional”, abril 2003, en *Módulo I B del material de la cátedra del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales Pág 16

características principales es la innovación y el carisma para involucrar a toda la organización. Hay que señalar que estos tres conceptos no necesariamente se dan juntos en un mismo grupo o persona sino que quien tiene liderazgo por ejemplo puede no tener el poder ni la autoridad.

Si bien como veníamos diciendo a lo largo del trabajo, en la organización hay una estructura de poder definidas, hay por fuera de ellas ciertas relaciones de liderazgo en distintas áreas.

El Director de canales, mayor conocedor de producto PYME es quien tomó el rol de liderar este segmento y no el Director general quien solo conoce del mercado LOGIC, producto de alta gama.

“Te lo doy con un ejemplo, estos son números de ejemplo, CWA factura tres millones de pesos, Softland factura uno, lo que tracciona el negocio es eso. Yo no puedo ir detrás de un negocio que no conozco y tampoco podía ser a la inversa, entonces todo el tema de los canales de distribución lo manejo yo, que soy quien tiene experiencia en esta temática y Sergio no”

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales)

“Si porque era una cuestión de tiempo al principio, por ejemplo PYME era un mercado que él no manejaba. No tenía la menor idea de como era nuestro negocio, que políticas teníamos y que no, ni como administramos, nada. Entonces, de repente para él es un desafío conocer una nueva línea, ver la forma de trabajo que es 100 % diferente al tipo de publico que el maneja que es corporativo (Logic) y los numero también son diferente y entonces te guías por cuanto te factura mi cliente, no? Y bueno en PYME tenemos 5 mil clientes, el grado de corporación no es ni un cuarto de lo que puede ser un Logic, entonces en ese sentido si bien todo el mundo sentía como Sergio

era muy distante y no tenía relación y demás, es una cuestión de tiempo que conozca, de que se adapte, que uno se adapte con él.

(Extracción del focus group a empleados originarios de Softland)

Otra característica que marca su liderazgo en la organización, es la relación de un actor con el resto de los empleados, un carisma que se vuelve fuente de consulta y consejo. Pablo Casna se diferencia del Director General quien es considerado “más frío”, según las distintas percepciones de los empleados de la organización.

“Si bien todo el mundo sentía que Sergio era muy distante y no tenía relación y demás, es una cuestión de tiempo que conozca, de que se adapte, que uno se adapte con él. Es buen jefe, yo al principio de allá para acá seguí con el mismo jefe, me llevo bárbaro con él , me enseñó un montón, me ayudó acá, ayudo que mi pase sea en comunicación y ahora mi jefe es Sergio pero trabajo muy en conjunto con Pablo igual y me empiezo a relacionar con otros directores. Por ahora es muy buena relación. Pero sí Sergio tiene como una forma más distante que Pablo, Pablo es como hiperactivo, a mí entender, es una persona muy para delante que siempre te tira cosas para hacer, te tira proyectos; Sergio es más cauto, es diferente”.

(Extracción del focus group de empleados originarios Softland)

“Pablo empezó a hacer reuniones mensuales comentando resultados del exterior, empezaron a ver una visión que no es si llegas a un objetivo o no sino una visión corporativa. O sea que todos sepan que se hace en otros países, o compartir algo que haga Luciana con todos, y personalizarlo decir bueno Luciana hizo tal cosa o Karina tal otra”.

(Extracción del focus group de empleados originarios Softland)

Otro de los puntos que pudimos observar es que, por motivo de la fusión y la reestructuración de personal, los empleados de la ex CWA, señalan la pérdida de uno de los jefes con quien se identificaban.

“Cuando estaba Orlando era más de buscarte, se complementaban con Sergio y buscaba tener un espacio tipo cafetería o un lugar donde la gente se encuentre”.

(Extracción de la entrevista a Julio Gremes, Director de Tecnología)

“Sergio siguió con el rol que tenía antes. Sergio siempre manejó muy bien todo lo que es la administración, pero después el trato con Sergio siempre es un trato frío. En una docena de años, yo he tenido 10, 12 charlas con él. Una por año. Y con Orlando me habré tomado 30 botellas de vino”.

(Extracción de focus group de coordinadores supervisores)

De esta manera concluimos que las decisiones no corporativas en la organización, dependen del Director General acompañado de los Gerentes.

“La comunicación se da de director a director y a lo mejor debería existir más hacia abajo; como que sube, baja sube baja y eso lo entorpece un poco”.

(Extracción de la entrevista a Pablo Casna, Director de Canales y PYME)

Hay nivel de diálogo entre los diferentes actores, el director general baja las decisiones que fueron tomadas a nivel corporativo y/o las que decidan internamente en la compañía, y luego cada director de área o gerente la comunica a sus empleados.

Los empujados de menores rangos manejan la información sobre la empresa logrando un nivel de participación denominado por Mario Robirosa como: *Formar Parte, en el sentido de ser integrante* y pertenecer a la organización pero no influir en las medidas que se llevan a cabo.

“Y hay determinada información que se circula por la empresa. Cosas que se discuten, que se resuelven tanto en el comité de todos los países, se comparte información para saber el negocio que tiene cada país, para tener un poco más la idea de grupo. Son cosas sobre las que hay que aprender a trabajar “

(Extracción de la entrevista a Ariel Wainberg, Director Comercial)

“(...) el hecho de ir a almorzar permanentemente con la gente, ayuda a que las ideas se transmitan de abajo hacia arriba y los niveles más altos captan mejor las dificultades.

(Extracción de la entrevista a Orlando Calabrese, Director de Investigación y Desarrollo)

8. Conclusiones del diagnóstico

8. Conclusiones del diagnóstico

- **Softland presenta una ausencia de procesos institucionalizados de comunicación interna que obstaculiza la integración y la conformación de una identidad común en la organización.**

No se verifica una gestión activa y estratégica de las comunicaciones internas por parte de la organización. Esto se vincula con la ausencia de procesos claros y estructurados de identificación, definición, generación y emisión de contenidos institucionales.

La actual comunicación interna en Softland parecería estar más asociada a las acciones de marketing, los resultados de negocio y a la información del personal, que a la visión y el horizonte estratégico de la empresa.

Se percibe entre los empleados de Softland la falta de un compromiso y sentimiento de pertenencia con la organización. El personal jerárquico manifiesta los beneficios de trabajar en una empresa multinacional, mientras que el personal de menor rango opina haber perdido el sentimiento de pertenencia con la organización (sentimiento que sí tenían antes de la fusión). Este sentimiento inicial parece haber decrecido rotundamente con el proceso de fusión.

- **La falta de generación de vínculos entre la organización y los empleados se identifica como la principal problemática y necesidad de comunicación.**

No se identifican en la organización actividades de integración planificadas, ni existe un espacio común que de como resultado un proceso natural de integración entre los empleados de la empresa.

- **Softland carece de una estructura de canales institucionales reconocidos por todo el personal.**

La inexistencia de una estructura de canales internos es un aspecto a mejorar en la empresa. Independientemente del uso del mail y de las reuniones, esporádicas y no programadas, con los equipos de trabajo, no existe un canal interno que sea reconocido como institucional, como “la voz interna” de Softland. Si bien la mayoría de los empleados mencionó la existencia del newsletter “Forum”, ningún integrante de la empresa destacó su utilidad.

- **Los empleados no perciben una imagen constituida de la organización.**

En cada uno de los relatos está más clara la imagen del pasado de cada una de las organizaciones, que la imagen actual de la empresa. La imagen y los valores que se intentan instituir desde Casa Matriz, no son compartidos y adoptados por los empleados de la organización. Existe un claro consenso sobre la imagen “caótica” de la organización.

- **La percepción general sobre clima interno es que luego de la fusión no se ha consolidado un buen ambiente de trabajo.**

Luego de la fusión, se percibe un “clima raro” en la organización, con sensación de malestar y cambio de ánimo entre los empleados, que en algunos casos se atribuye a las diferencias culturales.

- **Los valores corporativos de la organización no son un eje de acción en las prácticas cotidianas de los empleados.**

Si bien desde lo discursivo hay una adhesión a los valores de la empresa, como valores en sí, desde el plano de las acciones no son puestos en práctica. Muchos empleados sienten estos valores impuestos desde la casa matriz y señalan la inexistencia de su aplicación a la realidad local de la empresa.

➤ **La ausencia de estrategias de integración genera fragmentación y rivalidad interna.**

Softland pareciera ser una empresa fragmentada, separada por una línea invisible que divide dos culturas organizacionales, lo que termina generando una sensación de exclusión, de división entre un “nosotros” y un “ellos”. Esta línea divisoria se reproduce en todos los ámbitos de la organización. Aún en los niveles gerenciales y de coordinación.

Por otra parte, entre los empleados existe un claro desconocimiento acerca de las personas y tareas que se llevan adelante en las diferentes áreas de la organización; se verifica una ausencia de integración interna en Softland. Es probable que el desconocimiento que los empleados tienen de lo que sucede en la empresa impacte negativamente en la generación de una identidad organizacional.

➤ **La diferencia cultural existente en el interior de la organización incide también en la forma de hacer y pensar a la empresa.**

El carácter familiar de la ex CWA choca con la cultura del profesionalismo que pregonaba la ex Softland. En el marco de un nuevo contrato simbólico para la organización, los rasgos de las viejas culturas se imponen en un escenario que va desde la informalidad al formalismo; y que pugna por imponer la cultura “del Cliente es lo primero”.

➤ **Softland no logra imponer espacios para el desarrollo de hábitos comunes a todos los empleados**

Frente a los problemas de distribución del espacio organizacional, la empresa no desarrolla espacios comunes que no sólo propicien la integración, sino que también estimulen la conformación de hábitos y costumbres comunes a todos los empleados. Esta problemática se expresa en la caracterización de rituales típicos de una u otra cultura alimentando a-un más la escisión entre los grupos.

➤ **Se percibe la falta de planificación sobre la integración de los recursos humanos**

Si bien todo proceso de fusión es vivido como un cambio traumático dentro de una organización, en el caso de Softland se percibe la falta de estrategia en los procesos de comunicación y de integración en el personal. La primacía de la cautela en la información genera más dudas que certezas en los empleados y amplía el espacio para el surgimiento de los rumores sobre el cambio, agudizando la tensión en el clima laboral.

➤ **Surgimiento de un nuevo espacio de interpelación que es vivido como pérdida de la autonomía para algunos sectores de la organización.**

La aparición de la figura de una “casa matriz” como eje de reporte para gran parte de las acciones y control del funcionamiento de la organización, es vivido como una pérdida de libertad y de espacios de decisión en gran parte de los empleados. Se observa el descontento desde los sectores de producción hacia las nuevas reglas que rigen Softland, generando así un ambiente de desmotivación y desgano.

- **En el nuevo escenario de empresa multinacional, no todos los actores encuentran su espacio.**

Las proyecciones de crecimiento profesional que propone la nueva estructura de organización no son vividas por todos los miembros como un cambio positivo dentro de la empresa. Gran parte de los empleados coincide que este nuevo escenario proporciona a la compañía tan solo una escala más de reporte y poco crecimiento y aprendizaje para una visión positiva de su futuro dentro de la organización. El ser parte de una empresa multinacional no proporciona satisfacción en todos los sectores de Softland.

- **En Softland conviven dos modelos de negocios distintos que ahondan aún más las divisiones de identidad (la división nosotros –ellos de la organización)**

La existencia de diversos productos en la organización no solo genera una segmentación de la demanda y los clientes, sino también representa una frontera en la cultura organizacional. El producto marca las significaciones que se encuentran a diario en la construcción del discurso identitario. Se enfrentan en el día a día de la empresa el mundo Logic con el ERP PYME.

9. Planificación

9. Planificación

9.1. Programa A

“Institucionalización de las comunicaciones internas en Softland”

Objetivos:

- Incorporar un responsable de Comunicación Interna, dentro del área de Marketing y Comunicación, que pueda atender las necesidades e inquietudes de los empleados y llevar adelante la gestión de las comunicaciones internas de la organización.
- Formar un Comité de Gestión de las Comunicaciones Internas de Softland integrado por un responsable de cada área, supervisado por el Director General de la empresa, con el fin de delinear acciones de comunicación orientadas a generar y fomentar la integración organizacional.

Metas:

- Para abril de 2009 estará incorporado el responsable de las Comunicaciones Internas en Softland.
- Para abril de 2009 se definirán los integrantes del Equipo de Gestión de las Comunicaciones Internas.

PROYECTOS

Proyecto 1: “Selección del responsable de Comunicación Interna”.

Se incorporará un responsable de Comunicación Interna que coordine la difusión interna de información oficial de Softland, canalice contenidos, priorice la difusión de información, gestione canales, segmente públicos y asesore a otras áreas de la empresa en puntos relativos a comunicaciones internas. Este nuevo rol deberá fomentar el concepto de comunicación, entendida como un proceso multidireccional de prácticas sociales de producción de sentido, donde entran en juego lo subjetivo, lo relacional, el diálogo y el consenso.

Actividades del Proyecto 1

Actividad 1: Búsqueda interna de Responsable de Comunicación Interna.

Se realizará una búsqueda interna de personal, con el fin de seleccionar la persona idónea para el cumplimiento de esta nueva función. La búsqueda deberá estar orientada a un perfil junior, que pueda cumplir con los procesos de generación de contenidos (identificación, generación, aprobación y difusión de contenidos relativos a cada área de la organización). Asimismo quedará a su cargo la segmentación de públicos internos, que permita racionalizar el uso de los canales y la difusión de información bajo criterios de utilidad y pertinencia para cada uno de ellos.

Responsables: Gerente de Marketing y Comunicación / Responsable de Recursos Humanos / Director General.

Recursos:

Humanos: Gerente de Marketing y Comunicación / Responsable de Recursos Humanos / Director General.

Físicos: Sala de reunión para realización de entrevista.

Económicos: Salario del nuevo recurso. Deberá adecuarse a la escala salarial del mercado de comunicación al momento en que se realiza la selección.

Actividad 2: Búsqueda externa de Responsable de Comunicación Interna.

Esta actividad quedará sujeta al cumplimiento de la actividad anterior. En caso de no encontrar el perfil adecuado en el interior de la organización, se buscará un responsable de comunicación interna a través de una búsqueda externa. Para ello se podrá realizar la publicación de la oferta laboral en diarios y sitios de internet orientados a la búsqueda de personal. El perfil y las tareas a desarrollar por el nuevo recurso son los mismos que se expusieron en la actividad 1.

Responsables: Gerente de Marketing y Comunicación / Responsable de Recursos Humanos / Director General.

Recursos:

Humanos: Gerente de Marketing y Comunicación / Responsable de Recursos Humanos / Director General.

Físicos: Sala de reunión para realización de entrevista.

Económicos: Salario del nuevo recurso. Deberá adecuarse a la escala salarial del mercado de comunicación al momento en que se realiza la selección.

Proyecto 2: “Conformación del Comité de Gestión de las Comunicaciones Internas”

La conformación de un Comité de Comunicaciones tiene como fin favorecer la difusión cruzada de contenidos, ayudar a la integración y asegurar la pertinencia, consistencia y oportunidad de la comunicación. Además, deberá alentar el compromiso de los gerentes y coordinadores y generar acciones concretas para ayudar a que este segmento asuma su rol de manera activa en el proceso: acelerar el timing de la comunicación, resguardar la vigencia de información y asegurar su oportunidad.

El Comité de Comunicaciones se reunirá mensualmente con el objetivo de determinar los lineamientos de acción que deberá seguir la empresa en materia de comunicación. El responsable de Comunicaciones Internas será el encargado de establecer las reuniones de Comité y llevar adelante las acciones y lineamientos propuestos.

Actividades del Proyecto 2

Actividad 1: Consolidación de los integrantes del Comité.

El Director General, junto con la colaboración del responsable de Comunicación Interna convocará a los Directores y Responsables de áreas para definir la constitución del Comité y las funciones que quedarán a cargo del mismo. Se establecerán roles y funciones de forma individual.

Responsables: Gerente General / Directores y Responsables de áreas / Responsable de Comunicaciones Internas.

Recursos:

Humanos: Gerente General / Directores y Responsables de áreas / Responsable de Comunicaciones Internas.

Físicos: Sala de reunión.

Actividad 2: Fortaleciendo vínculos

El Comité de Gestión de Comunicaciones Internas junto con el responsable de Comunicaciones Internas impulsará la creación de un espacio de participación en cada una de las áreas de trabajo de la empresa que posibilite el intercambio de opiniones. Para tal efecto se diseñará un buzón de sugerencias para cada área en particular en el

cual cada uno de los empleados podrá acercar sus opiniones, quedando a su consideración hacerlo de forma anónima o no.

Las opiniones de los empleados serán relevadas de forma mensual por el responsable de Comunicaciones Internas, quien elaborará un informe para presentar al Comité de Gestión de Comunicaciones para que genere las respuestas correspondientes.

Responsables: Comité de Gestión de Comunicaciones Internas / Responsable de Comunicaciones Internas.

Recursos:

Humanos: Comité de Gestión de Comunicaciones Internas / Responsable de Comunicaciones Internas.

Físicos: Sala de reunión.

Económicos: Materiales para elaborar los buzones.

9.2. Programa B

“Comunicación para la integración Softland”

Objetivos

- Diseñar, preparar y coordinar una estrategia de comunicación interna cuyos contenidos estén alineados a una política de integración.
- Elaborar estrategias de integración para poder constituir una única cultura organizacional.
- Generar y promover espacios de relación y participación entre directivos y empleados de Softland.

- Generar espacios de integración donde todos los empleados de la compañía puedan conocer las tareas de cada una de las áreas de la empresa Softland.

Metas:

- Para junio de 2009 haber creado una estrategia de comunicación interna y sus respectivos lineamientos de acción.
- A partir de julio de 2009 hasta fin de año poner en marcha los distintos criterios de acción de comunicación para la integración.

PROYECTOS

Proyecto 1: “Crear los contenidos de comunicación para la integración de la organización”

La estrategia de comunicación interna que se elaborará por medio de este proyecto se propone generar mecanismos para lograr una mayor interacción e intercambio. Además, fomentar la creación de vínculos e instancias de comunicación horizontal para alcanzar una mayor interacción y coordinación entre el personal que compone Softland Argentina.

Actividades del Proyecto 1

Actividad 1: Rever los contenidos sobre comunicación que tiene delineado la empresa.

Se realizará una reunión entre los responsables del área de Marketing y comunicación junto al director General y los Directivos de áreas para poder analizar las estrategias actuales de la empresa.

Responsables: Responsable de Comunicaciones Internas

Recursos:

Humanos: Responsable de Comunicaciones Internas, Director general y directivos de áreas.

Físicos: Sala de reunión.

Actividad 2: Elaborar los lineamientos generales de una estrategia de comunicación para la integración.

En base a los datos relevados en la actividad 1, se realizarán diferentes reuniones junto a la Gerente de Comunicación, el Responsable de Comunicación Interna y el equipo de gestión de comunicaciones internas donde se desarrollarán propuestas y objetivos para el desarrollo del plan de acción. Teniendo en cuenta qué estrategias se van a implementar y cómo se van a usar.

Responsables: Responsable del área de Comunicación Interna

Recursos:

Humanos: Gerente de Comunicación, Responsable de Comunicación Interna y equipo de gestión de comunicaciones internas.

Físicos: Sala de reunión.

Proyecto 2: “Construir espacios de integración comunes a toda la organización”

Elaboración y planificación de distintas actividades extralaborales donde los empleados Softland puedan interactuar, conocerse y así poder intercambiar ideas.

Actividades del proyecto 2

Actividad 1: Fortalecer vínculos

La Gerente de Comunicación junto al Responsable de Comunicación Interna y el equipo de gestión de comunicación interna elaborarán un programa de actividades extra laborales para el personal. El mismo consistirá en una especie de calendarización de fechas que sean propicias para un encuentro de distensión que fomente los vínculos entre todos. Estos encuentros serán pautados para ser realizados fuera de la empresa.

Al final de esta reunión quedará elaborado un afiche con la calendarización de las diferentes actividades.

Responsables: Responsable del área de comunicación interna

Recursos:

Humanos: Equipo de gestión de comunicación interna, Gerente de Comunicación y Responsable de Comunicación Interna.

Físicos: Sala de reunión.

Actividad 2: Espacios de participación

El equipo de Gestión de Comunicación Interna, la Gerente de Comunicación y el Responsable de Comunicación Interna, elaborarán un programa que fomente la participación en la redacción de contenidos del Newsletter interno. Con esta actividad se intenta abrir un nuevo espacio para la participación de todos los empleados en la redacción de notas, artículos y novedades de cada área específica. Mes a mes un área deberá participar incorporando información propia.

Responsables: Responsable de comunicación interna recopilará la información mes a mes.

Recursos:

Humanos: Gerente de Comunicación, Responsable de Comunicación Interna y equipo de gestión de Comunicaciones Internas, recursos de las áreas elegidas ese mes.

Actividad 3: Espacios de integración

Dos veces al año se realizarán diferentes actividades recreativas extralaborales planificadas en fechas estratégicas: una a mitad de año y otra a fin de año.

Responsables: Responsable de comunicación interna

Recursos:

Humanos: Gerente de Comunicación, Responsable de Comunicación Interna y equipo de gestión de Comunicaciones Internas.

Físicos: a determinar según actividad planificada

Económicos: a determinar según actividad planificada

Proyecto 3: “Elaborar un espacio de integración entre áreas”

Teniendo en cuenta las falencias que tiene la organización entre la comunicación entre área, se incentivara a un espacio que de a conocer las tareas realizadas en las diferentes áreas de la organización.

Actividades del proyecto 3

Actividad 1: Realizar reuniones inter-áreas

Una vez por mes se realizaran reuniones con el equipo de gestión en comunicación, el responsable de comunicación interna, coordinadores de áreas y un representante de área, el cual será rotativo. En estas reuniones se informarán las tareas y logros alcanzado en ese mes. A partir de dichas reuniones se confeccionará un informe que se pegará en cartelera, para que todos los empelados Softland Argentina tengan conocimiento de qué hace cada área en la organización.

Responsables: Responsable de comunicación interna

Recursos:

Humanos: Equipo de Gestión de Comunicación Interna, Gerente de Comunicación, Responsable de Comunicación Interna, Coordinadores de Áreas y resto del personal (rotativo por área, uno por área).

Físicos: sala de reuniones.

9.3. Programa C

“Soportes de comunicación”

Objetivos:

- Reorganizar los soportes de comunicación existentes para explotar al máximo sus potencialidades a fin de efectivizar la comunicación interna.
- Proponer, diseñar y producir creativa y estratégicamente herramientas que apoyen la imagen institucional para hacerla más atractiva a nivel interno.

Metas:

- Para julio de 2009 estarán rediseñados los soportes de comunicación existentes: Newsletter Forum, comunicación vía mail, y los encuentros presenciales
- Para agosto de 2009 se comenzará con la implementación de la nueva estrategia de soportes de comunicación.

PROYECTOS

Proyecto 1: “Redefinición de las herramientas para uso de la comunicación interna”

Se pretende definir los soportes de comunicación interna y rediseñarlos en base a las necesidades comunicacionales de la organización señaladas en la etapa de diagnóstico. Para ello se implementará una estructura mínima y diversificada de

canales institucionales de comunicación, a fin de que sean utilizados de manera sistémica. Se intentará además establecer políticas de uso y periodicidad para cada canal.

Actividades del proyecto 1

Actividad 1: Rediseño de los formatos de mail para la comunicación interna de Softland

La persona designada como responsable de las comunicaciones internas en Softland convocará a una reunión al responsable del área de marketing y comunicación, al director general y al resto de los directores, para marcar los lineamientos sobre los cuales se basará la nueva política de Canales. En dicha reunión se expondrán los motivos por el cuál es necesario una reestructuración de los canales existentes, se presentarán las propuestas de mails modelos para las comunicaciones de: eventos corporativos, eventos personales, e incidentes.

Por último, se le dará el plazo de dos semanas al encargado del diseño para la elaboración de los bocetos correspondientes al newsletter.

En una segunda reunión se procederá a la elección definitiva de los nuevos diseños de formatos para los tipos de comunicaciones.

Responsables: La persona designada como responsable de las comunicaciones internas,

Recursos:

Humanos: La persona designada como responsable de las comunicaciones internas, el gerente de marketing y comunicaciones y el diseñador gráfico.,

Físicos: Oficina de reuniones

Actividad 2: Rediseño del Newsletter Forum

La persona designada como responsable de las comunicaciones internas en Softland presentará las debilidades del actual Newsletter y expondrá una lista de

cambios a fin de mejorar la herramienta e institucionalizar los contenidos que en el figurarán.

El rediseño de este canal supone hacerlo más efectivo para fortalecer la comunicación interna de la compañía y mantener una llegada a todos los empleados de Softland.

Se propone para su distribución una frecuencia de envío mensual y su audiencia objetivo es el 100% de los empleados del Grupo Softland filial Argentina. En este sentido, la idea es bajar los contenidos a la realidad local de los empleados. Se propone que este Newsletter sea breve y claro., que posea titulares de impacto que inviten a la lectura, que posea un diseño profesional, atractivo y elegante y que los Textos sean complementados con imágenes.

Secciones tentativas:

- Mensaje de la Gerencia General.
- Actualidad del negocio.
- Lanzamientos de productos y servicios.
- En profundidad: un tema analizado a fondo.
- Entrevista con un directivo.
- Los equipos en acción: presentación de áreas.
- Noticias de interés.
- Información de utilidad para el empleado.

Por último, se le dará el plazo de dos semanas al encargado del diseño para la elaboración de los bocetos correspondientes al nuevo newsletter.

En una segunda reunión se procederá a la elección definitiva del nuevo diseño y por último se realizará un relanzamiento interno del canal.

Responsables: La persona designada como responsable de las comunicaciones internas, gerente de marketing y comunicación y el director general de la empresa.

Recursos

Humanos: Responsable de comunicación interna y gerente de marketing y comunicación.

Físicos: Oficina.

Proyecto 2: “Incorporación de nuevos canales de comunicación interna que se sumen a los ya existentes en Softland”

Se pretende incorporar nuevos canales de comunicación interna y sumarlos a los ya existentes. El objetivo del proyecto es fortalecer el espacio de comunicación con los empleados de la empresa, ganando lugares que, desde el ámbito comunicacional aún no se encuentran explorados. Para ello se implementará un sistema de carteleras con información en cada uno de los pisos que componen Softland. Por otra parte, se impulsará la conformación de encuentro presenciales y de intercambio entre áreas.

Crear un Programa de encuentros presenciales como implica la creación de un espacio de comunicación entre los directivos y los empleados; como una oportunidad para generar nuevos vínculos, y a su vez, recibir feedback de los empleados.

<u>Actividades del Proyecto 2</u>
--

Actividad 1: Creación de carteleras para el fortalecimiento de la comunicación interna

La red de carteleras de una organización forma parte de su comunicación impresa. El formato impreso constituye un canal ineludible a la hora de transmitir información no urgente de relativa complejidad y extensión. Sabemos por los resultados de nuestro diagnóstico que en Softland no existen carteleras en ninguno de los tres pisos, por ello creemos que es necesaria su implementación en el corto plazo.

El responsable de las comunicaciones internas será el encargado seleccionar los lugares específicos para colgarlas, seleccionar la información que se presentan con la supervisión del director de marketing y comunicaciones y finalmente, tendrá como responsabilidad la actualización permanente de las mismas.

En la tarea de construcción de este soporte, creemos necesario tener en cuenta:

- El factor de la accesibilidad: debe estar ubicada en un lugar estratégico de acceso a una fácil lectura de todos los empleados. Se recomiendan que estén ubicadas cerca de la cocina, o de la entrada de cada piso.

- Deben ser legibles desde el diseño y la disposición del contenido.
- Su constante actualización lo convierte en una fuente de consulta permanente
- El tipo de texto debe ser sintético, creativo y de tamaño considerable; y su diseño de particular atractivo como para llamar la atención y facilitar una lectura rápida.

Responsables: Responsable de comunicación interna; para su ejecución y el gerente de marketing y comunicación, quien será el responsable de validar los contenidos que se expongan en este canal.

Recursos

Humanos: Responsable de la comunicación interna y el gerente de marketing y comunicaciones de la empresa.

Físicos: Oficina de comunicación.

Materiales: compra de dos carteleras por piso (total de 6); gastos de impresión.

Actividad 2: *Creación encuentros presenciales entre los directivos y empleados de distintas áreas.*

En la implementación de nuevos soportes de comunicación creemos necesario realizar la programación de encuentros presenciales. Este canal de comunicación tiende a generar espacios de relacionamiento, conocimiento y confianza en los directivos, y sirve también para relevar inquietudes de los empleados. Los encuentros presenciales son además un excelente espacio para transmitir, desde los niveles directivos mensajes, claves y erradicar rumores.

Una actividad de estas características se encuadra en el marco de reuniones, desayunos o visitas a cada piso y sector.

Es necesario para el desarrollo de estos encuentros, contar con guión previo y un objetivo de comunicación definido.

También es importante el diseño del formato, para el cual se propone:

- 1 hora de duración con un máximo de 15 participantes.
- Presentación y espacio para preguntas.
- Mensajes diseñados previamente.
- Temáticas definidas.

En el desarrollo de esta actividad será necesario definir a los líderes del encuentro, aquellos que guían la charla y proponen los tópicos de cada reunión. Para ello, se sugiere que este canal este siempre liderado por directores, gerentes, y miembros del área de comunicación de Softland.

Responsables: la organización y comunicación del encuentro estará en manos de la persona responsable de la comunicación interna. Así mismo, los encuentros serán liderados por distintos directores y gerentes, guiados por el gerente de marketing y comunicación, de acuerdo a los objetivos fijados con anterioridad.

Recursos

Humanos: Varían de acuerdo a cada reunión pero siempre estará comprometido el responsable de las comunicaciones internas para convocar cada encuentro. Por su parte los directivos, gerentes y operativos variaran de acuerdo al caso.

Físicos: Oficinas

Materiales: Catering, impresión, proyector y computadora (opcional)

9.4. Calendarización

PROGRAMA A: "Institucionalización de las comunicaciones internas en Softland"										
Proyecto 1: "Selección del responsable de Comunicación Interna"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1: Búsqueda interna de Responsable de Comunicación Interna										
Actividad 2: Búsqueda externa de Responsable de Comunicación Interna										

PROGRAMA A: "Institucionalización de las comunicaciones internas en Softland"										
Proyecto 2 : "Conformación del Comité de Gestión de las Comunicaciones"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1 :Consolidación de los integrantes del Comité										
Actividad 2: Fortalecer vínculos										

PROGRAMA B: "Comunicación para la integracion Softland"										
Proyecto 1: "Crear los contenidos de comunicación para la integración de la"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1: Reveer los contenidos sobre comunicación que tiene										
Actividad 2: Elaborar los lineamientos generales de una estrategia de comunicación para la integración.										

PROGRAMA B: "Comunicación para la integracion Softland"										
Proyecto 2: "Crear los contenidos de comunicación para la integración de la organización"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1:Espacios de participación .										
Actividad 2: Espacios de integración										

PROGRAMA B: "Comunicación para la integracion Softland"										
Proyecto 3: Elaborar un espacio de integración entre áreas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1:Realizar reuniones inter-areas										

PROGRAMA C: "Soportes de comunicación"										
Proyecto 1: "Redefinición de las herramientas para uso de la comunicación interna"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1: Rediseño de los formatos de mail para la comunicación interna de										
Actividad 2: Rediseño del Newsletter Forum										

PROGRAMA C: "Soportes de comunicación"										
Proyecto 2: "Incorporación de nuevos canales de comunicación interna que"	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad 1: Creación de carteleros para el fortalecimiento de la										
Actividad 2: Creación encuentros presenciales entre los directivos y empleados de										

10. Comentario final

10. Comentario final

Hacia el final de este informe, la sensación general es que nos encontramos frente a una organización dividida, fragmentada, que no pareciera destinar recursos concretos a la creación de vínculos institucionales con sus empleados. En este marco, no se verifica una apertura a la participación y se constata la inexistencia de canales de comunicación internos reconocidos por todos.

En general, los empleados evalúan de manera muy negativa a las comunicaciones internas formales en Softland. En este marco las relaciones interpersonales más cercanas emergen como el capital comunicacional más relevante para la circulación de información.

Los resultados obtenidos señalan carencias importantes en la gestión activa de las comunicaciones internas en Softland y en la ausencia de políticas y procedimientos corporativos que colaboren en la generación de una cultura común y de una identidad del empleado con la empresa. Nuevamente, la demanda de participación es generalizada y transversal a toda la organización.

En cuanto a la comunicación, las mayores insatisfacciones se detectan en la percepción de una falta de difusión respecto del rumbo de la organización, su estrategia, objetivos de negocio y el rol de los empleados en ese contexto.

Los empleados no están en conocimiento de los objetivos más inmediatos, así como tampoco de cuál es la estrategia o el horizonte de mediano plazo de la empresa. Asimismo, es significativo el interés manifiesto por recibir información de todo tipo, un interés que puede transformarse en oportunidades concretas.

Se encuentran insatisfacciones en relación con las cuestiones que tienen que ver con los procesos de comunicación: la falta de en la difusión de información interna. La vitalidad del rumor y de la informalidad es una consecuencia directa de esta situación, que podrá comenzar a revertirse ante la gestión activa de las comunicaciones internas.

Existen muchas oportunidades y caminos por recorrer en diversos aspectos: tanto en los procesos, los canales y contenidos, como en la definición de esquemas de comunicación. Es claro que en Softland las percepciones son variadas y diversas, y las recibidas están teñidas de la propia realidad de cada área en la organización. Sin embargo, y aún en la amplia diversidad, emergieron ciertas respuestas que aparecen como invariantes.

Ellas fueron reflejadas en este diagnóstico, que plantea alertas y dificultades que es necesario encarar y revertir en el futuro con el fin de mejorar las comunicaciones internas y el clima laboral de Softland.

A modo de cierre

Al final de esta investigación nos hemos preguntado sobre aquellos elementos que en definitiva y por algún mecanismo, mantienen unida a la organización. ¿Es posible una nueva identidad en este espacio de lucha por la significación de Softland? Diremos que sí, desde la explicación breve de dos variables, una externa y otra interna a la empresa.

La variable externa nos remite al mercado tecnológico de producción de sistemas de gestión. En la actualidad el grueso de productos de software que elabora la industria nacional se basa en el desarrollo de sistemas de gestión, conocidos como ERP. Según los datos extraídos de un informe sectorial ⁷⁹, el 31,1% de las empresas nacionales desarrolla y comercializa ERPs, lo que hace al mercado un ámbito altamente competitivo. Las empresas comparten desde el inicio una filosofía de competencia que rige a este tipo de segmento, filosofía que en principio articula modos de hacer y construir. Por ello, creemos que la competencia externa, y la lucha por atraer mayor flujo de demanda puede volverse (explícita o implícitamente) un factor decisivo para la conformación de un objetivo común: “posicionar la empresa, frente a la competencia” y desde aquí un punto importante para responder nuestro interrogante. Pero además, y desde el nivel interno, debemos entender que los pasados ya empezaron a fusionarse y desde el 2005 hay una historia común que se despliega en el espacio organizacional y en la vida cotidiana de sus miembros. Ampliar estas cuestiones implica reabrir el debate y la investigación, pero dejamos el interrogante abierto para futuras intervenciones en la organización.

Ahora, nos centraremos en el proceso de planificación comunicacional con el fin de dar a este trabajo un marco de acción específico para la superación de las fracturas detectadas en el proceso de diagnóstico.

⁷⁹ Informe del OPSSI

11. Bibliografía

11. Bibliografía

- Althusser, L.; "Freud y Lacan", en *Posiciones*, Editorial Grijalbo, 1977.
- Althusser, L.; *Ideología y aparatos Ideológicos del Estado*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1970.
- Bartoli, A.; "La organización multidimensional" en *Comunicación y Organización*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Baumann, G.; "Los rituales que implican otros. Releyendo a Durkheim en Una sociedad plural", en de Coppet, Daniel, *Understading Rituals*, Londres, Routledge. 1992. Traducción Romina Resnich.
- Castoriadis, C.; "La alienación y lo imaginario", en *La institución imaginaria de la Sociedad, Vol.1, Marxismo y Teoría revolucionaria*, Editorial Tusquets Editores, Barcelona, 1983
- Castoriadis, C.; "Lo imaginario: la creación en el dominio historicosocial" en *Los dominios del hombre*, Editorial Gedisa, Barcelona 1988
- Diomede, H.; "Focus Groups" en *Encuestas Organizacionales. Métodos y Técnicas de Investigación Aplicada a las Organizaciones*, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2002.
- Fernández, L.; *Vocabulario de Hacienda Pública*, Fiscal Económico, Contable, Editorial La Ley, Buenos Aires.
- Freud, S.; *Obras completas*, Tomo II, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, 1980.
- Gaitán Moya, J. y Puñuel Reigada, J.; "Técnicas de Investigación en Comunicación Social", en *Elaboración y Registro de Datos*. Editorial Síntesis, Madrid, 1998.
- Geertz, C.; *La interpretación de las culturas*, Editorial Gedisa Barcelona, 1988.
- Lacan, J.; "La instancia de la letra", en *Escritos I*, Editorial Siglo XXI, México, 1975.
- Laclau, E. y Mouffe, C.; "Mas allá de la positividad de lo social", en *Hegemonía y*

Estrategia socialista, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires, 1987.

- OPSSI; Situación y Perspectivas de las PYMES del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) en la Argentina. Junio 2008. CESSI Argentina.
- Orozco Gómez, G.; *La investigación en comunicación dentro y fuera de América Latina*, Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social – UNLP, La Plata, 1997.
- Pérez Serrano, G.; *Investigación cualitativa. Métodos y Técnicas*. Fund. Univ. a Distancia Hernandarias. Buenos Aires, 1994.
- Prieto Castillo, D.; *Diagnóstico de comunicación*, CIEPAL – Quipis, Quito, 1990.
- Robirosa, M.; “Articulación, negociación, concentración” Art. Revista Acto Social N° 16. Córdoba, 1996
- Robirosa, M.; *Turbulencia y planificación social*, UNICEF – Editorial Siglo XXI – Buenos Aires,.1990.
- Rodríguez de San Miguel, H.; “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en Fernández Collado, Carlos; *La comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas.
- Sanz de la Tajada, L; “Fundamentos conceptuales y metodológicos de la imagen de la empresa”, en *Auditoria de Imagen en la empresa*. Editorial. Síntesis.
- Schvarstein, L.; “Semiótica de las organizaciones” en *Psicología social de las organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Schvarstein, L. y Etkin, J.; *Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.
- Schvarstein, L.; *Diseño de Organizaciones, tensión y paradojas*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Uranga, W y Bruno, D.; “Diagnóstico desde la comunicación”, en *Modulo III Metodología de planificación de procesos comunicacionales*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2005.

- Uranga, W. y Bruno, D.; “Pasos metodológicos del diagnóstico”, en *Módulo III del material de la cátedra del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2005.
- Uranga, W. Y Bruno. D.; “Tres perspectivas para comprender/nos”; en *Modulo 1 B, Material de la cátedra del T.A.O. en Políticas y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2001.
- Voloshinov, V.; “EL signo ideológico y la filosofía del lenguaje”. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires 1976, Primera Parte, Cap. 2.

- **Páginas Web Utilizadas**

- ATLAS.ti, Scientific Software Development GmbH; Support, Frequently Asked Questions, 1991-2009, http://www.atlasti.com/de/productintro_es.html
- CESSI Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina, Base Documental Kbee docs. : www.cessi.org.ar
- Rucci, Graciela; Fusiones Horizontales: Un Caso de Aplicación para la Argentina. Documento de Trabajo Nro. 15, Julio, 1999. www.depeco.econo.unlp.edu.ar/Editorial/ua
- ©Softland Argentina SA. , Productos, Prensa, Responsabilidad Social, Cooperativo www.Softland.com

12. Anexo

12. Anexos

12.1. Entrevistas individuales

12.1.1. Guía de entrevistas

- 1) Presentación de los entrevistadores, objetivos de la investigación.
- 2) Presentación del entrevistado.
- 3) Descripción de las funciones del entrevistado.
 - a. Responsabilidades, tareas.
 - b. Personas con las que regularmente interactúa.
 - c. Factores que influyen en el éxito de su gestión.
 - d. Factores que dificultan el éxito de su gestión.
- 4) Descripción de cómo las decisiones son tomadas dentro de Softland.
 - a. Qué decisiones normalmente debe tomar.
 - b. Describa la cadena de mando de la organización, y cómo opera.
 - c. Qué información necesita para tomar decisiones.
 - d. Existen políticas, prácticas o procesos establecidos por los cuales usted consigue información.
- 5) Descripción de los objetivos primarios de negocio para Softland durante 2008.
 - a. Cómo saben los empleados si están trabajando bien o mal.
 - b. Cuáles son los indicadores con los cuáles miden el éxito.
 - c. Cuáles son los principales objetivos de su área y de su gestión.
 - d. Qué estrategias/iniciativas de comunicación ha emprendido para alcanzarlos.
- 6) ¿Qué significado otorga al término "comunicación interna"?
- 7) ¿Cuáles son las principales fortalezas de comunicación de Softland?
- 8) ¿Cuáles son las principales debilidades de comunicación de Softland?

- 9)** ¿Necesita comunicarse con otras áreas de Softland? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo calificaría al proceso de comunicación de su área con otras (satisfactorio, regular, insatisfactorio)?
- 10)** Describa cuáles son los canales de comunicación formales a través de los cuáles usted recibe información de Softland. ¿Qué tipo de información suele recibir? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los canales que usted considera como más eficaces? ¿Por qué? ¿Cómo definiría la “calidad” de la información en Softland?
- 11)** Describa cuáles son los canales de comunicación informales a través de los cuáles usted recibe información vinculada a Softland. ¿Qué tipo de información suele escuchar? ¿Cuál es el grado de vitalidad del rumor?
- 12)** Cómo es la relación con:
- a.** Su equipo, empleados de su área.
 - b.** Su superior inmediato.
 - c.** Sus pares.
 - d.** El Directorio/Equipo directivo.
- 13)** Cuando surge la necesidad ¿cómo logra Ud. transmitir un mensaje particular a todos los empleados que lidera?
- 14)** En términos generales, ¿cómo es en Softland la relación entre jefe y empleado?
- 15)** ¿Qué percepción cree usted que tiene el empleado de Softland acerca de los mandos? ¿Cómo evalúa la comunicación de los mandos con el resto de los empleados?
- 16)** ¿Cómo evaluaría a los mandos de Softland en términos de:...?
- Apertura a nuevas ideas
 - Voluntad para compartir información
 - Coordinar el trabajo de sus áreas
- 17)** ¿Cómo describiría el clima interno de Softland?

- 18)** ¿Cuando existe algún conflicto organizacional dentro de Softland, ¿cómo es resuelto? ¿Cuál suele ser la principal y más corriente causa de conflictos dentro de Softland?
- 19)** ¿Recibe información de poca utilidad? ¿Con qué frecuencia?
- 20)** ¿Qué necesidades de comunicación/información percibe en su trabajo cotidiano? ¿Qué contenidos?
- 21)** ¿Existen limitaciones de infraestructura y recursos que estén obstaculizando la comunicación en Softland?
- 22)** ¿De qué manera cree usted que los empleados de Softland se enteran de temas que los afectan en tanto empleados, como rumbo de la compañía, resultados, estrategias, procesos, beneficios, capacitaciones, etc.?
- 23)** ¿Percibe que la comunicación interna es un tema de importancia para los mandos y Directorio?
- 24)** ¿Qué características de la cultura organizacional de Softland considera usted que pueden obstaculizar el mejoramiento de las comunicaciones internas? ¿Y las que pueden facilitarlo?
- 25)** Según su opinión, ¿cuál es el principal problema que tendrá que enfrentar Softland a fin de alcanzar sus objetivos?
- 26)** ¿Qué cambio o iniciativa le gustaría ver concretado dentro de Softland en materia de comunicación? ¿Por qué piensa que aún no ha sido posible realizarla?
- 27)** Si le fuera solicitado su consejo para mejorar las comunicaciones internas, ¿cuál sería?
- 28)** ¿Qué canales de comunicación se utilizan en la empresa? ¿Qué canal que no se utiliza le sería útil que se implemente?

- 29)** Considera que hay algo que no hemos preguntado y quisiera agregar.
- 30)** ¿Cómo se modificó la dinámica de comunicación interna ante la fusión con Grupo Softland?
- 31)** ¿Qué nuevas estrategias y herramientas se incorporaron a la comunicación interna?
- 32)** ¿Qué elementos se utilizan o utilizaron para lograr la consolidación de la imagen interna de la empresa?

12.1.2. Entrevista N° 1

CLAUDIA FORTUNATO (CF)

Softland

Cargo: Responsable de Recursos Humanos

Fecha: 15.08.08

Entrevistadores: Ma. Fernanda Sánchez, Ma. Eugenia Laguna, Carolina Bologna (E)

**E: Contanos un poco de tu historia dentro de la empresa. ¿Cómo empezaste?
¿Cuáles son tus tareas?**

CF: Yo entré en la compañía hace 8 años. Empecé como Responsable Financiero y de Recursos Humanos de lo que era el Grupo SP, antes de ser Softland y antes de la fusión con CWA. Cuando la empresa era Grupo SP, era un Grupo multinacional español, con muy pocas personas acá en Argentina. Y yo era una de esas pocas personas que estábamos en Grupo SP. El grupo SP comienza a crecer. En España llega a ser la N°1 en la venta de productos para pequeños y medianos empresarios. En ese momento pone una oficina en México y una en Argentina desde cero. Luego se da cuenta que como estrategia de grupo era muy difícil poner una oficina desde cero con competencias fuertes como existían en cada uno de esos países. Entonces la política del grupo cambia, y en vez de poner una oficina con un director español y unos pocos de cada país empezando desde cero, la estrategia es adquirir las mejores compañías en distintos países en vez de competir únete a ellos. Ahí es donde compran Softland Chile, ya que era una empresa que era un monstruo en Chile a nivel ERP, pero no se dedicaban a las PYMES. Entonces adquiriendo Softland en Chile logra meterse en el mercado ERP, fue el primer ERP del grupo e incorporar el producto PYME que no existía. Solamente existían productos hechos a medida. Logra incorporar un enlatado para pymes.

En ese lapso que compran Softland Chile empieza la transición de marca en Softland Chile, con un proceso muy fuerte de campaña de Marketing a nivel radio, televisión. Ya que Softland era una empresa muy instalada en Chile. Entonces empieza un proceso que decía Softland grande y abajo en chiquito decía "Del grupo SP". Hasta que fue creciendo el grupo SP y abajo en chiquito aparecía Softland. En ese momento de plena transición de marca, el dueño de la compañía recibe una oferta importantísima del

grupo Saje, que hacía muchos años que quería incorporarse en el mercado español y como el grupo SP tenía tan copado el mercado no podían meterse. Saje compra el grupo SP, pero compra una participación de la península ibérica, solamente España y Portugal. En su momento, Argentina, México y Chile quedamos pensando “qué va a pasar con nosotros”. Porque solamente Saje compra España y Portugal. Y compra con el nombre: Grupo SP. Entonces el dueño va a cada una de sus filiales y dice que va a invertir esos millones en sus filiales latinoamericanas. En su momento podías creer o no o ponerte a buscar trabajo. Muchos apostamos a la compañía y fue real la inversión que hizo con ese dinero. Compró una oficinas preciosas en Paseo Colón, muy luminosas, con muebles nuevos, etc. Habíamos perdido el nombre y la única marca fuerte que había dentro del grupo, era el producto. Se nos conocía más por el producto que por la empresa. El único nombre fuerte que teníamos era el de Softland en Chile, en Argentina se publicaba a través de Clarín y demás, Contaplus y Factura Plus, el nombre de los productos, pero no de la empresa. La política de marca y de venta al público cambió cuando cambió de nombre, dejó de focalizarse en el producto para focalizarse en la empresa que te podía vender varios productos independientemente de la focalización del producto.

Entonces asimismo el nombre de Chile que era Softland y pasamos a ser grupo Softland. Ahí es cuando surge el nombre del grupo. Luego del existo que tuvo con la adquisición en Chile, obviamente continúa con esa política de adquisiciones, que le dio resultados mucho más rápido, entonces adquirieron en Mecosoft que era una empresa Colombiana. Ellos pasan por un proceso de transformación de marca. Pasaron a ser Mecosoftand y después Softland. Era más fácil.

E: ¿Cuál era la estrategia de adquirir MecoSoftland?

CF: La idea es posicionarse en todo lo que es Latinoamérica. En todos los países de habla hispana. Y obviamente las adquisiciones son estratégicas en los distintos países. Jamás se les ocurriría comprar una empresa en Uruguay, porque por cercanía geográfica, por dimensión de país y por densidad poblacional, lo que conviene es conseguir un distribuidor elite en ese país y manejarlo desde acá. Y así en cada país que se elige, se elige por su capacidad propia de país y por la capacidad con la región. Entonces adquiere Exactus, es la mayor adquisición que realiza la compañía. Exactus era ya un grupo económico y tenía filiales es Panamá, Salvador, Costa Rica. Ya era un

grupo en sí mismo. Entonces haber adquirido Exactus es haber adquirido toda una participación en Centroamerica. Exactus también entra en un proceso de transición de marca. La política del grupo continua en ese mismo sendero. Yo digo que en la inducción ya no me entra más. Y el tema de mi posición dentro de la compañía, yo era Responsable Financiero y de Recursos Humanos. Eso es muy usual en las empresas donde no son de gran dimensión, donde no hay mucho personal. La parte financiera ya estaba totalmente controlada, encarrilada, se manejaba prácticamente sola, con los chicos que trabajaban conmigo. Lo mío era más una supervisión, entonces empecé a centrarme en todo lo que es capacitación al personal, evaluación de desempeño. Bueno, selección hice siempre, pero empecé a ocuparme de lo que era más capacitación, perfiles, demás.

Cuando viene la adquisición de CWA en 2006, nos manejábamos como dos empresas separadas durante un año. Situación que era totalmente ilógica y que todos los que teníamos dos dedos de frente sabíamos que era una situación que no se iba a mantener en el tiempo, mantener dos administraciones, dos directores financieros, dos directores de compañía. Era una situación que se sabía que no iba a suceder.

E: ¿Incluso estaban en lugares físicos separados?

CF: Estábamos separados físicamente. Nos manejábamos como dos compañías totalmente diferentes. Eso cambió en el 2007. Después de un año de la adquisición, se decide la fusión de ambas compañías. Obviamente como cualquier fusión es un momento traumático, pero este era aún más traumático. Porque la empresa adquirente, que era Grupo Softland Argentina, era mucho más chica, que la empresa adquirida, que era CWA. El comprador parecía el comprada. El que queda como director de la compañía es el de la empresa adquirida. Entonces para los que éramos compradores era sumamente dificultosa. Y una situación más que complicada, en el sentido de que teníamos todo el apoyo de afuera, porque nosotros somos pioneros dentro de la compañía, muchos de los que estamos y donde tenemos una relación personal con los directivos. Con Fernando Escolado, Oscar Saez, que nos conocen desde que ingresaron ellos también. Entonces teníamos el apoyo de afuera y la contra interna. En ese momento, con el tema de la duplicidad de puestos, hay gente que no aceptó el cambio de posición.

E: ¿A qué nivel? ¿A nivel operativo?

CF: No, a nivel operativo no se notó. Las fusiones a niveles operativos en general vos mantenés tu propio jefe, vos estás mucho más preservado a nivel operativo que a nivel gerencial. Para los que éramos parte del comité de dirección de la ex Softland fue un cambio importante.

E: ¿Por qué crees que algunas personas no aceptaron el cambio?

CF: No aceptaban el cambio de posición. Vos pensá que en una estructura más chica nosotros éramos el comité de dirección. Trabajábamos directamente con el director de la compañía y no teníamos un jefe arriba. El hecho de pasar a una estructura más grande, te genera que tengas que tener un director arriba y luego el director general. Reportar y tener que dar explicaciones cuando vos eras cabeza de área. No es una situación sencilla y no todo el mundo la acepta. Mi situación por un lado fue un poco más sencillo y por otro más complicado. Más sencillo porque a mí no se me ponía un director por encima, yo seguía dependiendo del director general. Cambió el director, pero seguía dependiendo del director general. Pero lo que yo pedí fue el cambio de posición. El tema de mantener dos gerencias financieras, como era la idea original, que durante un tiempo CWA seguía con la parte PYME y Softland con ERP, me parecía ridícula. No era para mí, prefería abrirme a tener que compartir una gerencia financiera por el hecho de que me parece que no puede haber dos cabezas en lo mismo porque es para problemas.

Como yo ya venía más abocada al tema de Recursos Humanos y Sabrina no estaba dedicada al tema de Recursos Humanos, sino que era netamente financiera, muy impositiva, yo me auto postulé para asumir la gerencia de Recursos Humanos y Sergio aceptó la propuesta. Ahí es como desembocó yo en un cambio de carrera.

E: ¿Vos decís Sergio, porque él fue el que reacomodó todo?

CF: Exactamente, reacomodó todo el organigrama. Era el director nuevo de la compañía.

E: ¿Cómo es la relación con él a partir de ese momento hasta ahora?

CF: ¿En qué sentido?

E: **¿En lo laboral, es una persona abierta a las opiniones, te escuchaba en su momento?**

C: Si, fue un cambio difícil para todos, incluso para él. Vos imaginate que él pasa a ser de dueño de una compañía a ser empleado, por más que fuera el director, es un empleado de la compañía y tenía que reportar cuando antes decidía todo. Ahora tenía que dar explicaciones a España de su proceder. La relación fue complicada como cualquier fusión. Que después uno la fuera sobrellevando mejor o peor era otra cosa. Pero la situación no era sencilla para ninguna de las partes. Más cuando estás muchos años acostumbrado a trabajar con otro director, con carácter distinto, o sea... lo que tiene que cada uno podés tomar la decisión de que querés hacer con tu carrera. Yo con casi 40 años, después de ser contadora durante muchísimos años, haber hecho un cambio de rumbo de carrera, por más que yo sigo haciendo indicadores, liquido sueldos, y tengo cosas específicas, no estoy en la parte tan dura, que ya me había aburrido. A mí en ese sentido, después de un año, yo te puedo decir que no me arrepiento de la decisión que tomé, todo lo contrario, si ahora, hoy a mí me dijeran vos vas a tener que volver a la gerencia Financiera, yo no lo hago porque le tomé el gusto a la parte de Recursos Humanos y yo tampoco tengo el perfil típico de un contador.

E: **En cuanto estrategia, vos tomaste una gerencia, donde había mucha gente que dependía de vos que no conocías.**

CF: Yo no tuve problemas en ese sentido.

E: **¿Por qué?**

CF: Por personalidad. Yo empecé a venir cuando todavía no estábamos mudados. Yo empecé a venir, a participar de la mudanza. En el diseño de las oficinas. A mí todo el mundo me tenía de vista por lo menos.

E: **¿Cómo te recibió la gente?**

CF: Es raro hablar de mí. Yo me sentí enseguida, yo me adapto con mucha facilidad a cualquier grupo, sin embargo era un grupo muy diferente al de Softland. Totalmente diferente, con personalidades totalmente distintas. Nosotros en Softland éramos un grupo muy unido. Mirá como será que luego de años de gente que no trabaja, nosotros una vez por mes seguimos juntándonos, llegan los mails de todos, de gente que ya se ha ido. Esta situación no suela darse habitualmente en una compañía. Éramos un grupo que salíamos todos juntos a comer. Acá es más sectorial, tal vez hay grupos dentro de un mismo sector, pero no intersectorialmente. Allá era intersectorial. La relación con la gente fue buenísima también porque uno le puso mucho. Yo traje a todo la gente de Softland a hacer recorridos a la empresa, cuando estaba en obra, veníamos en grupo de 6 ó 7 personas, veníamos a desayunar acá y mostraba todas las oficinas, mostraba a la gente. Yo antes de venir acá me sabía el nombre de todos. Me había impreso un organigrama, con el nombre de todos y la posición de cada uno. Para que yo llegara y dijera: ¡Hola, que haces Fulano! Era muy difícil que yo no entrara porque yo le dediqué mucho a que me conocieran y a yo conocerlos. Entonces era muy difícil que yo no entrara. Sí, no te voy a negar que si tuve resistencia de parte de los directivos. Una cosa es a nivel operativo, donde la gente ve el lado opuesto, empiezan a tener un sector que es totalmente nuevo, empiezan a ver cosa que acá nunca había, regalos del día del niño, cajas de navidad.

E: ¿Cómo es la relación después de todo este tiempo?

CF: Va encarrilándose. Una fusión no termina al año de fusionarse. Lleva mucho tiempo. Y lleva mucho tiempo de acomodar uno sus sensaciones, sus sentimientos, su nuevo puesto. Lleva mucho tiempo interno y externo.

**E: ¿A nivel comunicacional, cómo crees vos que se manejó el tema de la fusión?
¿Cómo se comunicó?**

CF: Cualquier fusión es complicada. Pero esta fue aún más. De ser la empresa chica la que compra y la grande la que se queda con el lugar físico, porque nosotros tuvimos que mudarnos desde Paseo Colon hacia acá, los que se mudaron son los que compraron, los que perdieron gente son los que compraron, los que perdieron algunas

posiciones son los que compraron, el director de Softland quedó dentro de la gama de directores, pero no como director general. O sea la fusión no fue sencilla. Entonces cómo se comunicó, puede ser bien o mal, pero cualquier cosa que te dijeran en ese entorno, bien o mal comunicado, la situación era esa. Si vos me preguntás yo creo que estuvo bastante mal manejado. A veces llegaron los rumores antes que las certezas, entonces complicaba aún más la situación.

E: ¿Cómo es la relación entre áreas ahora? Vos decías que en Softland eran muy unidos, acá había unión pero en el interior de las áreas. Ahora, después del año de fusión, ¿cómo es?

CF: Se está trabajando en el tema de la comunicación intersectorial. Y es el punto creo más débil de la compañía. Pero es donde se está trabajando más fuertemente. Con la comunicación entre sectores. Yo creo que pasa en todas las compañías que son más grandes. Cuando son más chicas no tenés opción más que comunicarte, cuando son más grandes se va dificultando. A veces el tema del envío del mail, el tema de estar divididos en tres pisos dificulta mucho el tema de la comunicación, cuando vos estás en una planta libre como era Paseo Colon, era mucho más fácil comunicarse. Porque primero que los ves. Yo me muevo, estoy acá, voy allá, pero acá hay gente de soporte técnico que está sentado todo el día con el headset en la cabeza que a la gente del tercero ni la ve. Pasan meses y no se ven. Y tal vez vamos a la fiesta de fin de año, como hace la compañía, que vamos a un campo y pasamos todo el día, y vos decís ¿cómo se llamaba ese, quien era aquel?

E: ¿Más allá del canal del mail, hay algunas otra estrategia? Hablando desde lo que se planifica en esta dirección específica de Recursos Humanos, o en otra.

CF: Por ahora nosotros estamos haciendo reuniones informativas, conjuntamente con Sergio, cuando compartimos el tema de la encuesta de clima, y charlamos sobre la encuesta y los puntos fuertes y los puntos débiles y demás. Hicimos muchísimo hincapié en la necesidad de comunicación entre los sectores, lo planteamos como un punto básico, que no tiene discusión y que hay que dejar de mandarse mails ida y vuelta, que ya cuando el tercer mail ya se fue de tema hay que levantar el tubo.

E: ¿El conflicto básico cuál es? ¿Es la falta de información? ¿Sentís que no te dan información que tienen, que hay reparo en dar información?

CF: No pasa por eso, pasa porque cada uno está en su propio trabajo, problema, resolviendo sus cosas, entonces otro sector le pide algo y bueno más importante es lo que estoy haciendo yo y lo tuyo cuando lo puedo lo veo y entonces esos genera roces porque tal vez esa demora, genera una demora en el cliente, entonces el de ese sector se enoja con el del otro y así van y vienen. Cada uno está con mucho trabajo y se dedica a lo suyo y cuesta desprenderse de esa actitud. Porque es un tema de actitud. Yo me doy cuenta que algunos tenemos en ese sentido, ya porque tenés una capacidad, ya es tu forma de ser... hay gente que le pedís algo y te dice: hay mándamelo por mail que después lo miro... ya te contestó que no lo va a ver ahora. Ya te frenó antes de que empieces, ni siquiera te dejó explicarle de qué era. Tal vez tardó más en decirte mandame un mail, que tal vez la respuesta era sí. Que era la respuesta que yo estaba buscando. El resto tenemos una actitud mucho más de servicio. No sé, sube alguien y yo estoy liquidando sueldos y me dice puedo hablar con vos del tema este, sí, sí sentate. Tal vez esa misma persona que vos ayudaste, y le pedís que te ayude con el programa que no te tira tal informe, te dice a bueno, mandame un mail que ahora estoy hasta acá... Yo creo que es una cuestión de compañerismo y de actitud general en el trabajo. Y te digo que eso pasa en muchas compañías. Por eso cuando no pasa y volvés a una empresa donde sí pasa te cuesta readaptarte.

E: ¿Cuándo vos necesitás comunicar algo puntual de tu departamento, qué canal elegís?

CF: Nosotros usamos, depende del tema de dos medios. Uno es el mail. Yo no dispongo de carteleras, que estaría bárbaro. Nosotros cuando estábamos en la oficina de Softland teníamos un comedor muy lindo, muy grande y teníamos una pizarra enorme entonces ahí aprovechábamos a dejar mensajes, comunicaciones y demás y era bastante práctica. Entonces acá no disponemos de un lugar común donde vayan todos. Entonces es difícil de tener un canal de comunicación que no sea el mail. Esto de tener tres pisos dificulta mucho el tema de la comunicación. Y obviamente los temas que requieren de una explicación mucho mayor de lo que uno pueda mandar por escrito, se hacen los focus groups, desayunos de trabajo.

E: ¿Son frecuentes estas actividades?

CF: Son muy frecuentes. No, muy frecuentes no. Son frecuentes.

E: ¿Y quienes participan?

CF: El último fue hace un mes más o menos. Que vino un director de corporación que vino a compartir misión, visión y valores. Se hizo todo una mañana y fuimos toda la compañía. Y si no se hacen de a pequeños grupos.

E: ¿Este tipo de acciones concretas de comunicación salen desde el departamento de Recursos Humanos, o desde el departamento de Marketing y Comunicación?

CF: No, son programadas entre Recursos Humanos y Dirección. Porque en general en estas reuniones tiene que estar el director. Son propósito mezclados los sectores, para que puedan tener la relación que nosotros queremos que tengan y aparte para que se genere el debate y en ese debate si limen ahí un poquito de asperezas.

E: ¿Si vos tuvieras que hacer un cambio a nivel comunicacional, que pudiera mejorar hoy por hoy como están las comunicaciones, podrías proponer algo?

CF: Yo creo que hoy el tema de las comunicaciones está bastante claro. La gente está informada a nivel números, nacimientos, casamientos, cumpleaños, se recibió esta persona, la gente se entera. A nivel información yo creo que a la gente no le falta. No tenemos problema en ese sentido. Yo veo que falta la comunicación del día a día, que es distinta, es algo que no puedo manejar directamente yo, y que es un tema actitudinal y que lleva mucho tiempo ese cambio de actitud, pero se está bajando línea muy fuertemente a través de dirección a cada uno de sus directores y a la vez para que esos directores bajen línea a su gente de la necesidad de una mejor comunicación. No hay otra manera que bajar línea. Vos no podés obligar a alguien a que sea más comunicativo con otra persona, que conteste mejor, o que ponga una mejor predisposición cuando le pidan algo. Nosotros sí lo transmitimos cuando hacemos esos focus groups y tratamos de darle la importancia de que todo lo que nosotros no nos

comunicamos internamente repercute en el cliente, en el clima laboral. Obviamente nosotros hacemos muchísimo hincapié en ese sentido, pero si la gente no lo internaliza, ni le pone práctica, por más que sigamos haciendo esas reuniones, y mandemos mails de que bueno sería que nos comunicáramos, esto no va a suceder.

NOTA: Claudia nos muestra un video que se pasó acerca de la fusión y el cambio de marca a Softland. Campaña previa: Todo depende. Todos los días había afiches pegados. Luego se retoma la conversación.

C: Es algo que a mí me emociona. Y te digo que obviamente esto se dio mucho más fuerte en la gente de Softland.

La gente lo tomó bien el cambio de marco. No fue tan traumático como se creía. Yo creo que es más traumático para los fundadores de la compañía, para los directivos de la compañía, que fueron los la crearon. Hasta para Sergio, donde la W es parte de su nombre. Este tema de marca es a nivel fundacional que a nivel gente.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.3. Entrevista N° 2

DÉBORA KLUK (DK)

Softland

Cargo: Responsable del Área de Comunicación y Marketing

Fecha: 15.08.08

Entrevistadores: Ma. Fernanda Sánchez, Ma. Eugenia Laguna, Carolina Bologna **(E)**

E: ¿Cómo empezaste en la empresa, cuáles son tus tareas ahora?

DK: No se si ya le comentaron que Softland compro CWA hace ya varios años, en el 2006 si no me equivoca. Yo trabajaba del lado de Softland, es una empresa multinacional, es española, acá en Argentina está desde el año 97 empezó en una oficina con dos o tres personas. CWA también...

E: ¿Vos estás desde ese momento en Softland?

DK: No, Softland está desde el 97 y yo estoy acá desde el 2003. Empecé en el área de venta telefónica, re chica, después pase al área de producto estábamos focalizados a todo lo que tenía que ver con productos PYME, buscamos canales de distribución más que al cliente de distribución directo. Después en el área de marketing de producto tenía más que ver con nuevas versiones del producto, ene l medio de todo esto se da la fusión había una persona acá que era la encargada de relaciones institucionales que era Juliana De León, bueno por cuestiones laborales siguió su camino yo iba a trabajar con ella... ella me capacitó pero lo que paso es que era un departamento de relaciones institucionales y paso a ser un departamento muchísimo más orientado a marketing y comunicación. Existía la prensa a nivel de marketing se trabajaba pero mismo con el target que trabajaba CWA empresas más altas, mas grandes...imagínate que nosotros de Softland veníamos hablando de 500 pesos una cajita y en CWA hablamos de proyectos de 100-120 mil pesos para arriba. En el medio de esto, de esta fusión aparece Softland ERP que es el producto para abarcar el target del medio que había quedado vacío entre lo que era PYME y lo era CWA Logic. Ahí entro yo con el objetivo

de transformar el departamento de relaciones institucionales en algo más orientado en marketing y comunicación propiamente dicho.

E: ¿Cómo entraste vos?

DK: A mí me lo ofrecieron el puesto, tanto en CWA como en Softland incentivaban el desarrollo de carrera interna de los empleados yo estaba estudiando marketing, estaba orientada en marketing y producto, empecé muy chica como junior...lo sigo siendo tengo mucho para aprender. Era un desafío enorme, me lo ofrecieron, es un departamento comercial que no es maduro.

E: Supongo que estas siempre generando contenido, por qué hay mucha información que esto genera.

DK: Mucho, es una empresa multinacional y te exige que tengas una coherencia como marca que te represente a vos como filial en argentina y además ser parte de un grupo.

E: ¿Tenés un lineamiento que te baja directamente de casa matriz?

DK: Si, tenemos libertad de acción dentro del departamento comercial generando contenido y generación de demanda adaptada a la líneas de negocios (8 tres) que trabaja cada una diferente de la otra, pero siempre atrás hay un lineamiento institucional que te dice como seguir o que te marca la pauta donde vos tenés... (Habla por tel.) El tema de casa matriz y toda la construcción e marca empezó el año pasado, más allá de la integración de la compañía se hizo un estudio de IVC donde el grupo salió muy bien, y se hizo más hincapié de darle más contenido a la marca, o sea grupo Softland como corporación estaba vacía de contenido. Se hizo hace justo un año un comité de marketing y comunicación con los responsables de cada filial donde se empezó a unificar los criterios, cada pis expuso lo que venía trabajando, como lo venía trabajando, que herramientas de comunicación usábamos, equipo de publicidad y a partir de ahí se unifico todo y se empezó a trabajar sobre la construcción de marca, hoy hay un montón de elementos de la comunicación internos que se bajan directamente de casa matriz: Newsletter, ahora va a salir una revista impresa corporativa de casi 100 hojas que se está haciendo cada 6 meses, hay un esfuerzo grande...

E: ¿La hacen en España?

DK: España recopila la información, cada país aporta la suya.

E: ¿Hay alguien encargado de recopilar la información?

DK: Yo.

E: ¿Hay acá, algún elemento propio de ustedes de comunicación interna?

DK: Si, nosotros todos los meses trabajamos con un Newsletter interno donde se trata de buscar siempre optimizarlo, porque estas herramientas no son siempre muy atractivas en el personal, por lo general tienen baja lectura, no le prestan la atención que a nosotros nos gustaría. Pero sí, la idea es: se envía todos los meses un Newsletter con contenido de la compañía desde incorporaciones de personal, cumpleaños hasta nuevos proyectos o contar de alguna cuenta, todo lo que se hizo en marketing y comunicación. Al ser tres pisos, por ejemplo acá esta la gente de PYME que está orientada a buscar canales de distribución y todos los meses están saliendo de gira en diferentes provincias yendo a generar y buscar canales... entonces los que vistan clientes capaz que no tienen ni idea que hay un evento PYME

E: ¿Y cómo haces para articular eso?

DK: Tratamos que ese Newsletter sea lo más atractivo posible, la primer información que pongo son todas las acciones de marketing y comunicación que se hicieron en el mes, el comunicado de prensa que se libero, el clipping que genero...

E: Es más bien comunicación externa.

DK: Claro, pero comunicado internamente. Ahora los chicos están en chaco, ni idea que hacemos los otros... además te ayuda a saber que están haciendo los demás sectores, hay ruido entre los sectores estos no hacen nada que están haciendo el departamento

comercial que hace, no hace nada y sin embargo está preparando una Expo visión PYMES para septiembre...

E: En general, ¿se siente entre lo distintos departamentos que no se conocen las áreas cuales son las tareas?

DK: Si, hay muy poca conciencia de lo que cada departamento hace... pasaba lo mismo en Softland? Éramos menos, hoy somos 60/70, antes éramos 20 y todos nos conocíamos entre todos...

E: ¿Este Newsletter que comentabas tiene un nombre, los empleados lo identifican con un nombre?

DK: Si, se llama Forum, es un Newsletter corporativo que se baja a Forum Argentina, también está la web...

E: ¿Tienen intranet?

DK: Sobre intranet se está trabajando, es un proyecto que nos interesa generar porque Softland tenía uno, que lo tenía bien alimentado en cambio CWA tenía una para reserva de salas, seguimiento de proyecto, mas operativo. Y se está haciendo un integración de redes, porque Softland tenía una red de trabajo y CWA otra se está trabajando en la intranet. A principio de año dándole valor a la marca hicimos un evento para presentarla nueva misión, visión y valores de la compañía, vino gente de España con todo una presentación, nos fuimos a desayunar, les hicimos un folletito y después van a ver en las áreas comunes que hay cuadros pegados con toda la misión, la visión y los valores de la compañía, si se trata de darle pertenencia... Claudia les habrá contado que hay concursos internos de comparte tus valores, tu talento...

E: ¿Esos concursos de donde salen?

DK: Desde casa matriz, desde corporación y es comentado por los departamentos de marketing y cada filial...

E: Y, ¿cuál es la repercusión?

DK: Mira, ahí te das cuenta de la cultura organizacional, más allá de la cultura organizacional de la cultura de cada país. En Chile son más pero presentan el doble de proyectos de la Argentina, nosotros somos como que nada nos entusiasma, nada nos sorprende, a mí me da esa sensación. Nosotros habíamos presentado uno o dos proyectos y Costa Rica también que era un país que recién se iniciaba había presentado no sé cuántos proyectos. A Claudia se le había ocurrido poner premios para incentivarlos, más allá del premio que era participar en la convención anual de todos los países que viajan, se hizo el año pasado en Punta Cana... más allá de ese premio había una salida al cine, o a cenar igualmente la gente no se movió tanto....

E: ¿De qué presentaron?

DK: El año pasado había que presentar comparte tu talento, un proyecto para optimizar algún proceso de la compañía. Y se había presentado uno para soporte técnico vía Web, esto lo presento Claudia vení a preguntárselo a ella.

E: Nos contabas que habían hecho un desarrollo de la misión, visión, cultura organizacional de la empresa, ¿vos participaste de ese contenido?

DK: No, estas presentando la visión, valor como grupo sino se deforma la idea, si lo que se hizo este año fue un concurso comparte tus valores, que se voto por el valor que a todos nos parece más importante común para ser parte de esta compañía y creo que gano la sencillez (le pregunta a Claudia, gritando cual fue el valor ganador) bueno no tendrán poder de elección pero es una forma de participar...

E: ¿Conocí casos de regionalización de la visión, misión por eso te preguntaba?

DK: Acá lo que se regionaliza es el tema de no usar el español neutro, los videos institucionales, a nosotros se nos nota mucho. El tema de las publicidades en los medios, hay una estructura de un aviso, nosotros trabajamos sobre esa estructura lo más que podemos pero siempre regionalizamos, realmente si ven la publicidad de otro país no existe nosotros estamos muy evolucionados a ese nivel.

Después para el evento interno de integración les regalamos un pen-drive y nos muestra unas cajitas que también dieron... en la campaña de integración de marcas

fuimos a IMAX cine 3d y lo que presentamos fue para clientes, prensa y a nivel interno también, se vio una película, la idea era que fuera bien institucional que nadie hable, se lookeo todo de Softland, se pusieron cabezales de Softland en cada asiento del cine, se puso un logo, después se paso un video, se hizo un coctel y al final se entrego todo esto. Yo planifiqué todo eso. (Nos describe la caja con las tres soluciones de prensa)

E: ¿Todo el personal participó del evento?

DK: Si, todos... tuvo muy buena repercusión.

E: A nivel objetivo, ¿se cumplió con los objetivos de integración?

DK: La idea fue... es muy difícil explicarle a los clientes de Softland que dejamos de ser PYMES nosotros de acompañamos desde el inicio de tu negocio hasta que fuera una gran compañía, administrándote los procesos, era muy difícil también para los clientes de CWA, les cambiaba de orbita. La idea del evento fue decir comuniquemos la marca ya no es más CWA Logic, es Softland Logic y que se queden tranquilos que los acompañamos en el crecimiento, mostrarle lo positivo de ser una multinacional.

E: ¿A nivel interno también se logro el objetivo de la unidad cultural?

DK: Dicen que para un empleado las dos cosas traumáticas que le puede pasar en una empresa es una mudanza y una integración. La gente de CWA tuvo la integración, la gente de Softland tuvo la mudanza y la integración creo que todavía nos estamos adaptando uno siempre en el mundo ideal vamos a sacar lo mejor de cada cultura organizacional, potenciarlo, adaptarlo y lograr siempre mas...pero bueno cada uno trae sus vicios, CWA es una empresa que tiene más de 20 años, hay gente que tiene 15 o 20 años y antes iban y le golpeaban la puerta a su jefe y hoy su jefe está lejos para ir a golpearle la puerta, entonces todo eso trajo una crisis en la cabeza de muchos...

E: Cuando decís su jefe, ¿te referís al corporativo?

DK: Claro, porque en su momento estaba Orlando, pero Orlando como esto no está bueno y hoy a Sergio le hacen bajada de línea desde España y la decisión final es de

ellos. También está todo lo bueno, es un soporte importante, te permite la posibilidad de interactuar con otros países con otras cultura, con otras formas de trabajo, cada filial también tiene un ciclo de vida diferente porque si bien Softland tiene un montón de años, en costa rica no existía y todavía tampoco se llama Softland, enriquece el trabajo en muchos aspectos pero es traumático. Nosotros veníamos de trabajar con PYMES y hoy hay un segmento medio, gente nueva...

E: ¿Sentís que hay predisposición para lograr la unificación o todavía hay palos en la rueda?

DK: Yo creo que ya si, algunos se vieron más afectados que otros por ejemplo la atención de PYMES. Los chicos de PYME no se cruzan con nadie, un director antes era jefe de una línea de negocio como lo era Ariel con CWA Logic y ahora Ariel tiene que empujar una línea nueva, todo diferente.

E: ¿Vos trabajas sola? ¿Tu equipo de trabajo cómo se compone?

DK: Tengo un equipo de trabajo externo. Consultor de marketing, una agencia de publicidad...

E: Eso más a nivel externo, pero a interno ¿trabajas vos sola?

DK: Claro, interna yo sola muy de la mano con el departamento comercial y respondo directamente a Sergio que es el director general. Hay una agencia de prensa que es una parte muy importante para mí.

E: Hablando un poco del clima interno, la relación entre las áreas... ¿cómo es Softland en ese sentido?

DK: Yo creo que hay áreas que no tiene interacción porque el trabajo no los obliga a tenerla y es como toda empresa, hay roces, hay malos entendidos, es una empresa una serie de engranajes que trabajan en conjunto entonces si producto no libera la versión a tiempo testing no tiene tiempo y entonces tiene que correr ellos... es un ejemplo lo que les estoy dando... no creo que sea así... y eso en toda la compañía.

E: ¿Cómo se comunico el tema de la fusión? ¿Hubo más rumores que comunicados?

DK: Hubieron dos etapas, el año pasado se libero Softland ERP nueva línea de negocios, con una conferenciad e prensa ahí estábamos trabajando en la mudanza de la gente de Softland a estos edificios, creo que en los medios se genero una confusión de que es Softland que es CWA pe, se juntaron, se compraron, quedo bastante confuso.

Este año con el lanzamiento se hicieron comunicaciones vía mail, se liberaron comunicados de prensa.

E: ¿Pero internamente, cuándo te dijeron, bueno en este momento vamos a comprar CWA?

DK: Cuando se adquirió CWA, fue como un año y pico que nosotros no sentimos nada, seguimos trabajando en nuestras oficinas y ellos en las suyas. Llegado el momento surgió el tema de la integración funcional propiamente dicha, Pablo Casna y Sergio quedaron de directores fueron hablando empleados por empleado, explicando la situación y explicando cual iba a ser su nuevo puesto de trabajo. Después se hizo una reunión general donde se presento un organigrama. Después fuimos trayendo de a grupitos para conocer las oficinas nuevas que se conozcan con la gente nueva, fue todo un tema. Como cualquier integración, quienes son mis compañeros nuevos, me va a gustar o no, ahora tengo que venir a Núñez, vengo en combi, como vengo, son muchas cosas. Nadie me dijo nada, y de un día para el otro me voy. Fue traumático, se manejo lo mejor que se pudo manejar, siempre se puede un poco más. Uno dice porque no contratamos un consultora especializada, pero bueno cuando vas a la realidad no todas las empresas pueden afrontar semejante dinero para eso, pero se trato ser lo más prolijo posible, así como se hizo una presentación en Softland o en CWA se hizo lo mismo se hablo con los empleados fuimos trayendo de a poco, tuvieron reunión general con la gente de España y saber quiénes eran los nuevos jefes, a muchos no les importo, a otros no les gusto a otros les gusto.

E: Para ir cerrando, ¿vos crees que a nivel comunicación interna hay conflictos puntuales? ¿Crees que existen?

DK: Yo trabajo con el departamento comercial, con las chicas de PYME después las otras áreas no interactúan o poco y nada. Hay problemas no sé si de comunicación interno, sino entre los sectores, falta mucho conocimiento, como no subestimar el trabajo del otro uno cree que es el único que trabaja, muchos subestiman...

E: ¿El hecho de estar en tres pisos separados?

DK: Es un error gravísimo, pero se dio así...yo no le veo la cara a la gente del tercero, no voy nunca, no lo veo.

E: ¿Y si tuvieras que proponer algo?

DK: Lo primero que haría es que trabajemos todos juntos al mismo nivel, viéndonos las caras.

E: ¿Y suponiendo que el tema edificio no se pudiera resolver?

DK: Yo pego comunicados, cartas, pero en el día a día se pierde ... en el día a día lo importante es el trato con la gente, llegar a la mañana y tener un lugar donde hacerse el café ya uno de repente tiene una interacción con el otro... yo de acá en el piso te puedo decir que los veo a todos pero dos pisos para abajo no, me olvidé los nombres, llego un punto que me los olvidé o sino no mandan un mail capaz alguien se fue de la empresa hace dos meses y nunca se enteraron. Es difícil.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.4. Entrevista N°3

JULIO GREMES (JG)

Softland

Cargo: Director de Tecnología

Fecha: 20.08.08

Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna, Ma. Fernanda Sánchez, Carolina Bologna **(E)**

E: ¿Cómo comenzaste en la empresa?

JG: Empecé cuando era CWA, estábamos en un departamento en Flores y comencé trabajando medio día como cadete, después me pidieron día entero me confirmaron que iba a quedar en el área de desarrollo y me quedé. Después me corrí de desarrollo y comencé a trabajar con Calabrese en la parte ERP y desarrollo más específico, en un programa de naciones unidas vinculado a administrar mejor la información de todo lo que era aviación, información de las matriculas de los pilotos, de los exámenes que iban dando, etc.... La empresa en ese tiempo comenzó a cambiar su target y vio un progreso en el ERP estándar y empezó a dejar estos proyectos a medida y se focalizó en ese producto. Fue ese el contrato que nos unió con Stradivarius.

E: Conocemos la historia y sabemos que la relación con Stradivarius es importante, ¿CWA se fusiona en cuanto a producto, no?

JG: No, en realidad la cosa es así, cuando dejaron de hacer programas para cada cliente y se comenzaron hacer programas únicos para todo con la idea de venderlo con el costo de una sola vez y venderlo infinitas veces se llegó a la idea de hacer un desarrollo de marca, el objetivo eran que ellos vendían y nosotros hacíamos el producto, esa era la descripción clara de la relación, con algunos matices, nosotros teníamos la oportunidad de vender por referidos. La empresa se hace muy fuerte y comienza a llamarse Stradivarius. Tuvimos un vínculo muy bueno y después dejó de serlo, porque en un momento se iba hacer la fusión pero no se logró. Después de que se pinchó la fusión teníamos un vínculo diferente. Nosotros comenzamos hacer un desarrollo de marca de CWA y empezamos a trabajar en cambiar la comunicación y comenzó una persona a trabajar con el objetivo de hacer crecer la marca, era Juliana.

En algún momento de ese proceso de posicionamiento de la marca decidimos tener una posición distinta para mostrarnos a los clientes. Comenzamos a mudarnos y buscamos oficinas... al poco tiempo, en el 2006, se comenzó a negociar con Softland y comenzaron las confusiones: Ustedes son Stradivarius, son Softland, el producto es de ustedes...

E: ¿Cómo fue el proceso de unificación de marca para el cliente? Porque pasaron de Stradivarius a CWA y de ahí a Softland.

JG: Es una locura... Es complicado, porque en el medio todo muy bonito pero... Para mí fue una situación complicada cuando pasamos a Softland y le quitamos fuerza a lo logrado y tuvimos que construir algo nuevo... a los clientes se lo explicamos, lo entienden pero hay como un ruido... es como que no estamos en ninguno de los dos lados.

E: ¿Internamente crees que esta percepción es así para todos?

JG: Sí. Totalmente. No está claro, porque no estábamos cambiando por una marca recontra conocida, por ejemplo como si lo hizo Claro. Hoy estamos transitando ese camino y creo que no es fácil. La marca si es muy conocida en Chile, pero acá no... no transmite nada esa marca.

E: ¿Al grupo de empleados si le llega?

JG: A la gente no... hay una mezcla... hay ex de los dos lados...

E: Hay una particularidad de las empresas de Software que es que hay mucha gente trabajando fuera de la empresa. ¿Es muy difícil lograr una formación de pertenencia?

JG: El problema es importante no tanto por la gente que está afuera, pero si por la de acá. Está muy dividido, hay diferentes áreas, áreas comerciales, áreas de implementación de consultaría y áreas de desarrollo. Además las herramientas de comunicación llegan diluidas quizás, el problema es que además de que llegue la pieza

de comunicación es que hay que convencerse en el proyecto, comprar la idea de “pertenece”. Pero eso lo veo complicado, porque se ha pasado por muchas cosas, las distintas marcas, ahora Softland que nadie la conocía. Cuando nos dijeron Softland, nadie la conocía, conocíamos algunas cosas... pero nadie la conocía. Hay una marca que es e-Softland que tenía otros productos de afuera, es representante... hay un problema de marca importante.

Después el grupo, todo el mundo empezó cuando esto era más chico. Estamos viviendo dos procesos importantes: uno la comunicación y otro ser parte de una empresa multinacional, como la empresa es española no es lo mismo, es más una posición de accionistas, no hacen negocios, nadie vende este producto en España, o sea la marca esta en Latinoamérica. El otro cambio es por ejemplo estar con los dueños que almorzabas todos los días, ahora ni les ves la cara...

E: Volviendo a momento de la fusión, la percepción era ¿quién es Softland? ¿Quién nos compró?

JG: Nos compra inicialmente formalmente España, CWA nunca dependió de Softland, había dos segmentos que se complementaban. Después de la compra se comunica que se tiene el objetivo de hacer dos empresas. Perdón, de hacer una sola empresa a partir de las dos... La persona que queda a cargo de la empresa fusionada es la persona que estaba a cargo de CWA.

E: ¿Y después de la compra se comunicó? ¿Cómo fue?

JG: A nivel compra hubo tres vivencias: primero la impresión... se manejaban ciertas fechas, ciertos proyectos, se avanzó lo suficiente se firmó papeles y se hizo la comunicación al resto de la gente una mañana. Estuvo el vicepresidente del grupo, el presidente tuvo un problema de salud no pudo estar y ahí se presentó el grupo Softland. El mensaje general fue España nos compra. No es que fue el cambio en toda la compañía pero cambios hay...

E: ¿Cuál? ¿De qué tipo?

JG: Primero lo que perdés es la autonomía para decidir cosas, más allá de que no tienen un estilo de imponer, porque compraron una empresa que funcionaba muy bien... pero de a poquito se van bajando normativas, se van ordenando aspectos, se van unificando cosas... Ahora están tratando de unificar las formas de que cada país vaya evaluando como les va en los proyectos a nivel comercial, cuando Argentina comunica los reportes dos veces por año ¿cómo va? Y... tengo tantos clientes en cartera y bueno que criterios estás usando vos para decir que tenés un 50%, un 70, un 75% para que te vaya bien en ese negocio. Bueno Argentina tenía uno, Chile tenía otro, Costa Rica otro y así. La idea es unificarlo para que todos los países hagan el mismo avance, o sea que se utiliza el mismo criterio.

Lo que es la Web, es muy linda, pero hay algunas cuestiones de productos que se tratan de unificar, reporting financiero y otras cosas que se hicieron de a poquito para ir unificando la empresa.

E: Julio, ¿vos tenés gente a cargo, no?

JG: Sí.

E: ¿Cuántas personas?

JG: Debería tener 9 y tengo 7.

E: ¿Son todas personas de CWA o tenés una mezcla?

JG: No mezcla no. En general hay un promedio de permanencia muy alto, tengo gente de hace bastante tiempo de la CWA de la época de Flores hace 25 años, y tengo dos personas de la Softland modificada, o sea nuevos. Tuve gente de la Softland Argentina cuando se hizo la fusión que después fue a parar a otro sector.

E: En el momento puntual de la fusión, ¿tuviste reclamos por parte de tu gente de qué era lo que estaba pasando? ¿Cómo lo manejaste?

JG: Sí, tuve reclamos de cómo no me lo dijiste antes. Es complicado. Porque con alguno de ellos tengo 10 años de trabajo, una relación fuerte, de conocer a la esposa,

como le ha ido en la vida a cada uno de ellos y que uno no cuente ciertas cuestiones de peso...lo que también hay que entender es que cuando las cosas están en un tiempo de indefinición y si uno habla a veces es peor. Para decir algo coherente y en función de la información, me callé. Hasta que eso no se firmara, una cuestión tan sensible en la compañía... yo salí por ese lado, cuando las cosas no están definidas y entiendo que no los afecta para qué complicarles las vidas. No te dije nada por eso, eso dije. Algunas cuestiones de incorporación, de firmar acuerdos, etc.

E: ¿CWA era una estructura de empresa, más allá de la cantidad de gente que maneja, más Pyme no? Más familiar, supongo que tal vez había un acuerdo implícito pero firmado nada.

JG: Absolutamente. Ahora la gente empezó a firmar, se prometen cosas a partir de la venta de la compañía. Estoy ahora evaluando cosas que llegan. Antes era una empresa con bastante libertad, no tuvo rotación, nunca se pago horas extras y mucha gente, me incluyo, hemos laburado semanas y semanas y semanas de 9 a 23 horas para terminar un proyecto, no estoy descontento, si satisfecho porque estaba cumpliendo con mi equipo que pertenece a la compañía.

E: ¿Y ahora cómo es eso?

JG: Y ahora se ha ido cayendo.

E: ¿Ahora no es una empresa con libertad?

JG: Se han perdido muchas cosas. Cosas de forma. Por ejemplo hay gente que no entiende eso, los valores Softland, que se gaste plata en eso, ¿para qué? Que es esto de innovación, nosotros tenemos un producto de cero, (no se entiende) el mensaje es como muy genérico, me parece que es para buscar el compromiso de un entorno de poco compromiso, entonces el tipo está muy comprometido y entonces se implica en la movida de comparte tus talentos por ejemplo, con muy poca receptividad a niveles históricos.

E: ¿Cómo es la comunicación entre áreas?

JG: Eso es otro capítulo, pero no es nuevo de la fusión. Se potenció con esto, pero no es nuevo. Ya había una base. No sé si vieron la encuesta de clima. Si querés otro elemento, bueno hay que darle su lugar, a la gente tenía vínculo con Sergio, con otros, que se podía hablar de cualquier cosa que me vengan con una encuesta de clima laboral, anónima o pseudo anónima. No sé, digo ¿qué paso? Si yo hablaba estas cosas con ellos, con él. Hay cosas que no se tuvieron en cuenta. Lo que sí surge en la encuesta de clima, si la gente está más contenta o menos contenta más allá de eso, es que hay problemas de comunicaciones entre las áreas, eso es lo peor que da. También da algunas cuestiones con la relación filial con algunos sectores, pero principal la relación entre áreas. Desde mi punto de vista es mucho de sentirse el centro del negocio, y mucho de objetivos personales. En algún momento cuando nos estábamos por fusionar con Stradivarius, surgía la pregunta: la nueva empresa va a ser una empresa de producto o de servicio, hubo como variante de discusión pero como no se dio no sabemos, no se pudo plasmar en nada, así que no sabemos, y acá también se da de alguna manera. Yo creo que lo que falta acá es una Misión global, sentarse con los directores y que nos reunamos, esa simplifica. Algunos elementos de comunicaciones podrían mejorar, la comunicación me parece que... no es necesariamente falta de información, es otra cosa. Es que no hay un equipo, un trabajo colaborativo.

E: ¿Y eso se incrementó por la fusión?

JG: Absolutamente, y además la fusión trajo personalmente para mucha gente de CWA mas gente no tan comprometida con esto. Con lo cual no trajo, más ideas, más ganas, más proyectos. En un punto es para abajo.

E: ¿Crees que a nivel directivo se está haciendo algo para cambiar esto de la falta de trabajo en equipo, de conexión entre áreas?

JG: Se que algunas cosas están haciendo. Hay ciertas cuestiones que no se tratan bien.

E: Si vos tuvieras el poder de decisión, ¿podrías proponer algo?

JG: Algunas cosas he propuesto.

E: ¿Se te escuchó?

JG: Razonablemente sí, se que se está trabajando.

E: ¿Qué propusiste?

JG: Hay cosas de fondo que son muy difíciles cambiar. Hay mucha gente de muchos años, que tienen cierto poder ganado durante todo este tiempo, viste, cuesta. Que todos colaboremos no es fácil. Yo en general lo he propuesto, y bueno hay que tener en cuenta esto en particular. Yo sigo pidiendo que abramos más la empresa, por más que nunca tuvo la puerta cerrada. Yo estoy en el tercer piso, ahí está toda la gente que trabaja conmigo y Sergio aparece dos veces por año.

E: Claro el tema edilicio...

JG: Es una complicación. Igualmente creo que se puede acercar, ha intentado un acercamiento. Yo siempre lo he retrucado de alguna u otra manera. Lo que pasa es que con más gente el vínculo de cercanía se fue...

E: Y eso es un reclamo que vos tenés por parte de tu gente. ¿Sentís que la percepción es que no conocen a los directivos?

JG: No, lo que yo percibí que no tienen claro que están haciendo, viendo ciertas cuestiones, de hecho el mismo Sergio lo propuso para España, si bien la gente de España se juntan con los directivos de esta compañía, que se junten también con el resto de la gente. Creo es un pasito.

E: ¿Hay un espacio común?

JG: No. Eso también es muy malo. Cuando estaba Orlando era más de buscarte, se complementaban con Sergio y buscaba tener un espacio tipo cafetería o un lugar donde

la gente se encuentre. Hoy se resuelve por la gente que fuma, que se va abajo, fue un mecanismo para mucha gente. Y hay gente que no está vincula con a más nadie.

E: Me quedó una pregunta colgada de cuando hablábamos de la encuesta de clima, ¿la encuesta de clima también midió la relación empleado-jefes? Tenés idea de los datos? ¿Fueron buenos?

JG: Sí, creo que la conclusión era que había un fuerte ascendente de los gerentes. Había buena recepción del liderazgo.

E: ¿Ustedes tienen reuniones?

JG: Sí. No las tuvimos. Empezó este año, cada dos semanas.

E: ¿Notaste un cambio?

JG: Sí, inicial. Bastante. La gestión ha mejorado bastante. Llevo mucho tiempo.

E. A nivel personal, cuando vos transmitís algo a tus empleados, ¿qué canal preferís utilizar?

JG: El vivo y el directo. Una reunión, cara a cara.

E: ¿Sos de comentar reuniones o preferís ir individualmente?

JG: No. Trato de armar reuniones, de armar consenso.

E: Sabemos que corporativamente hay algunos canales formales de comunicación, hay una gacetilla, hay un Newsletter que se llama FORUM. ¿Cómo lo usan?

JG: No nada. Una de las cosas que me llegan, que me piden es que la gente cada vez que prensa la computadora ponga su clave y acceda automáticamente y navegue

directamente en FORUM para que lo conozca, pero sabemos que van a armar programas para desactivar eso.

E: ¿Y tu área, como se entera de lo que pasa en las otras?

JG: Por lo que yo puedo bajar, y por lo que charlamos en el trabajo. Hay áreas con las que te enteras muy bien, pero hay otra que no hay interacción. Yo creo que en comunicación tenemos mucho para aportar, ayudar. Siempre en todos lados. Los esfuerzos de comunicaron ahora no están pensados para quien se lleva a cabo. Está lleno de conceptos de libros que no le están llegando a la gente.

E: Un poco el trabajo nuestro quiere esto, buscar la percepción de cada uno ya que es mucho más rico y te deja mucho más claro que se necesita, es feedback más claro.

JG: Yo creo que hay en muchos mensajes que estoy de acuerdo, es la forma y en otros no. Hay cosas que no son para la tradición de CWA, quizás sí para la tradición de Softland y además no (se corta el cassette) acá lo sabe cualquiera de toda la vida, hay gente que fue a soporte el fin de semana, cualquiera tenía un problema cuando fuera y lo llamabas al celular personal y el tipo te iba a dar una mano, iba a tu casa, poner el auto para la mudanza, muy comprometido. Ahora falta eso, volver a insistir en el “dale comprometete”, “copate”. ¿Me estás hablando a mí? Hay falta de compromiso.

E: Quizá también pienso, decime que te parece... digamos la generalidad del mensaje tiene que ver con una cultura de empresa internacional y no una empresa familiar.

JG: Si. No es para mí.

E: ¿Sentís que los empleados quieren irse?

JG: No, no tanto. Pero si que se rompió en el vínculo. Es como que se rompió un contrato, y creo que hay uno nuevo que no está claro. Se ha empezado a ir gente, el que se caso, tuvo hijos, fue creciendo y se fue. Hay muchas cosas que se combinan, ya

no es una empresa tan atractiva más allá del sueldo, acá había gente que laburaba gratis.

E: ¿Pensas que el empleado se siente desvalorizado?

JG: Si. Puede ser... (Silencio)

E: ¿Tanto en los empleados que viene de CWA como de Softland?

JG: Con los de Softland no he tenido tanto contacto, el poco que he tenido me ha confirmado eso. Hay gente que se fue y estaba enojada con la compañía.

E: ¿No tienen una medición de motivación, una estrategia?

JG: No, no tenemos la historia de hacer eso. Ponele es más interesante que me pongan un metegol, que me den un premio. Hoy RRHH es distinto hay muchísima demanda y no hay tanta oferta, ahora hay un esfuerzo importante de la compañía por venderse que del que está del otro lado postulando.

E: Cuando te preguntaba de la valorización, apunto no a lo económico, a veces la valorización corre por otras mediciones, que venga tu director y te felicite cara a cara...

JG: No es lo que más nos distinguía, pero se daba. Hoy no se da. Por ejemplo para mí España no transmite bien que valora el trabajo de la gente como país. La motivación debe ser constante, la gente de técnica es buen ambiente de trabajo y un buen proyecto.

E: ¿Ustedes están separados?

JG: Si por supuesto, estamos en el 3^{ro}. De hecho ha cambiado mi conexión con la gente cuando me han cambiado. El grupo nació así, por que cuando estábamos en Flores, era un departamento que estábamos todos en el 1^o y nos quedó chico y fuimos al 4^o, y otra vez nos quedó chico y pasamos a tener uno más 4^o B. Teníamos nuestro baño,

nuestra cocina. Quizás ahí no se desarrolló la capacidad de Sergio para caminar por los departamentos, era más difícil tomarse ascensor, puertas... tenía un poco más de trabas. Pero cuando venimos acá, yo lo sentí claramente la vinculación con la gente que la volví a retomar cuando volví a estar con todos en el piso.

E: No te robamos más tiempo.

JG: Bueno gracias, espero que les haya servido de algo.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.5. Entrevista N° 4

PABLO CASNA (PC)

Softland

Cargo: Director de Canales y Pyme

Fecha: 20.08.08

Entrevistadores: María Fernanda Sánchez (E)

E: Contame cómo es tu historia en la compañía, de dónde venís, cuáles son tus tareas actuales, y el cargo que tenés.

PC: Yo empecé en el grupo en el año 2000, entre como jefe de producto y mi objetivo en ese momento era, -el grupo era Grupo SP en ese momento- y digamos, me contrataron básicamente para nacionalizar todo lo que eran productos españoles a metodologías y formas de trabajo de Argentina para comercializarlos, como lo que hoy se conoce como factura plus, cuenta plus, e integrar lo que en ese momento estaba siendo fabricado en Madrid y se traía después para comercializar acá en Buenos Aires. Entonces, yo lo que hacía era decirle a la gente de fábrica, de alguna manera, que era lo que tenía que hacer para que el producto se pudiera consumir acá. No sólo desde el punto de vista legal y de derechos, (soy contador público) y sino también las cuestiones de vista comerciales, de los derechos comerciales que se aplicaban acá, analizar la competencia, para ver desde lo funcional que tenía que tenía el producto, que tenía que tener y que no tenía, y buen, ese fue mi primer, digamos, como llego yo al grupo.

Anteriormente tengo una experiencia del quehacer de contador público en el área de impuestos, trabajé en KPMG, Price, y algunos estudios un poco más chicos y en el ejercicio este de la profesión, de alguna manera, en auditoría e impuestos que es el trabajo normal de un contador público estuve aproximadamente diez años y pase por a través de este conocimiento impositivo empecé a trabajar luego en la editorial la Ley, ahí hicimos todo lo que es desarrollo de los productos fiscales que en ese momento no estaban, que son los que usan los contadores y fue mi primer acercamiento al área de marketing y producto, que es por lo que continué luego en SP donde ingreso. Es todo un enfoque comercial, para decirlo de alguna manera, del conocimiento adquirido a través del ejercicio adquirido en estudios contables. Es una manera un poco rara de evolucionar en la profesión pero bueno, a veces uno elige, y otras te va llevando. Sin embargo, a mi ese cambio a mi me gustó. Después dentro de lo que es la evolución de

la compañía a mí en el año, perdón a los ocho meses me hice gerente de producto de la compañía y en el año 2001, quedo como el director para la Argentina de operaciones de la compañía, quedo a cargo de la compañía.

E: Hasta ese momento seguía siendo Grupo SP

PC: Si, el cambio de Grupo SP a lo que se conoce como Grupo Softland se da en el año 2003. Grupo SP de España se vende, a una empresa británica y junto con los antiguos accionista de lo que es SP se decide la continuidad en toda el área de latinoamericana a trabajar bajo la denominación de Softland. Entonces, continuamos ahí, la operatoria continuó absolutamente normal, dado el marco de los acuerdos que había en lo que es la continuidad porque ellos no trabajan en el área latinoamericana, su foco esta en Europa y Asia, entonces nosotros continuamos con las operaciones comerciales bajo la denominación de Softland. Bueno ahí empezamos a trabajar normalmente hasta que Softland compra CWA en el 2006. Llevamos un proceso de trabajo en paralelo, digamos, cada uno seguía haciendo su negocio, y en el 2007, no a fines del 2006 empezamos a trabajar en el proceso de fusión. Tanto Sergio como yo, empezamos a trabajar en el proceso de fusión, teníamos muy claro que rol iba a jugar cada uno y bueno esta es la organización que conoces hoy.

E: ¿Cómo se definieron esos roles? Es decir, ¿cómo se decidió qué rol iba a cumplir cada uno?

PC: Mira, eh, era una cuestión de continuidad en los negocios de alguna manera, o sea. Hoy fijate que en esta organización, lo que era la empresa que yo dirigía es una unidad de negocios dentro de la organización, o sea que nosotros no dejamos un segmento de mercado de pequeñas empresas a micro emprendimientos, ellos, lo que era CWA antes, trabajan todo lo que era grandes y medianas, entonces algunos aspectos, yo conocía más el negocio de canales de distribución, cosa que CWA no manejaba la distribución y digamos que todo lo que es el negocio de la ex CWA es mucho más sensible y con un caudal económico importante, entonces se decidió hacer la incorporación en esta gran compañía de lo que era pyme y que ellos manejaran toda esa parte y nosotros la distribución que se hace por canales. A lo mejor, suena un poco confuso, pero para decirtelo de alguna manera, te lo doy con un ejemplo, estos son

números de ejemplo, CWA factura tres millones de pesos, Softland factura uno, lo que tracciona el negocio es eso. Yo no puedo ir detrás de un negocio que no conozco y tampoco podía ser a la inversa, entonces todo el tema de los canales de distribución lo manejo yo, que soy quien tiene experiencia en esta temática.

E: Igualmente en tu caso en particular no había una posición en CWA como esta.

PC: No, no existía. No existía ni eso, ni la línea de producto que yo manejaba

E: O sea que tu función particular no fue afectada como si la de otros directivos que venían de Softland y que ahí sí hubo mucho del “quien queda”.

PC: En realidad, no se produjo un choque entre quien queda, porque en realidad, a ver, hubo afectadas desde la posición y desde el nombre de la posición, por ejemplo si vos lo ves de esta manera, antes dirigía una compañía, ahora no la dirijo. Pero esto es como el que preferís ser?, cola ratón o cabeza de león? Vos me entendés a lo que voy, que preferís manejar una empresa chiquitita y ser la cabeza, cabeza de ratón y cola de león es el dicho. En realidad prefiero estar en una compañía que me da más profesionalidad, que yo considero de crecimiento como la que tenemos hoy. Entonces esa fue un poco la apuesta en la cual digamos, se jugó con la integración. No es lo mismo tener una empresa que factura un millón de pesos que una que factura tres. Esas cuestiones que vos comentás se vieron afectadas hasta por ahí nomás, Claudia tomó una posición que antes no existía, yo tomé una posición que antes no existía si?. La gente que se vio afectada, se vio afectada desde la idiosincrasia, desde lo humano, en a lo mejor, en como se sintieron en el movimiento porque a lo mejor no se vio en ese momento la perspectiva de crecimiento que se podía tomar y cada uno tomó posiciones que te hacen irte, pero creo que es una apuesta a futuro muy importante. Hoy debemos ser la única compañía que no importa cual sea el tamaño del cliente, tenemos soluciones. Porque fruto de todo el trabajo que venimos haciendo, es tener un producto que está en el medio, que es un ERP, que está en el medio entre lo que es Logic, que es ex Stradivarius, y el segmento de producto nuestro. Entonces eso te permite una potencialidad de crecimiento para uno, para el cliente, para el canal, que en otras condiciones no se podía dar. Esta cuestión de la fusión, si bien todas las fusiones son complicadas acá no tenía porque ser complicada. Fue complicada porque cuando estas

con humanos, es complicado, por esas cuestiones que son más allá de la lógica, si vos ves objetivamente, olvidate de lo que paso por un ratito ¿cuál es tu perspectiva, mejor ahora o antes?

E: ¿Cuál crees vos?

PC: Ahora, ahora es mucho mejor que antes

E: ¿Crees que para la gente es mejor ahora que antes?

PC: Absolutamente. Una compañía como la que estamos creando. la posibilidad de crecimiento que tienen son infinitas o superiores a las que tenían antes. O sea, el segmento pymes es muy bueno, muy masivo, muy lindo, pero tiene techo y cuando te quieres acordar lo tenés ahí, entonces la posibilidad de crecimiento es compleja. En esta organización se cambia mucho el panorama.

E: Decias antes que las condiciones de las fusiones eran complicadas, pero esta no tenía porque ser así. ¿Qué fue lo que la hizo complicada?

PC: Creo que fue un problema de comunicación. De cómo se manejo la comunicación. Te voy a decir como creo que debería haber sido.

E: Contame las dos cosas, lo que te acuerdes y cómo crees vos que debería haber sido.

PC: Con el tiempo se me va olvidando.

E: Lo que te acuerdes vos

PC: La verdad es que creo que debería haber sido frontal, directa, un diálogo mucho más abierto, si yo veía bien la fusión porque el resto no podía llegar a entender. Y creo que se cuidó mucho de que esa gente no se enterara por el impacto que le iba a causar, pero en algún momento se iba a enterar (risas). Esa es mi visión. Yo creo que debería haber sido más abierta, mucho más dialogado y natural, llevado de alguna manera al

natural. Si yo lo pienso digo a ver, esta es mi estructura de negocio, la compañía CWA ocupa esto y yo ocupo esto. Con formas de negocio en la comercialización por venta de canales y yo hago venta directa que no se ligan porque cada uno iba por su lado por lo cual era como un ensamble, no había que hacer nada. El único área que era común para decirlo era administración, si? que antes estaba Claudia y automáticamente al ver el volumen que toma una organización de 65 personas, necesitas un area de recursos humanos. ¿Cuál era de las dos personas la que tenía mejor perfil?. Las áreas de programación se integraron, porque cada uno hacía un producto absolutamente diferentes y trabajan para aplicar tecnología. Creo que era sencillo y por cuestiones de comunicación se complicaron pero, y creo que también la propia gente la fue complicando, porque empiezan los radio pasillos, que esto, que lo otro. Entonces si vos abris el juego directamente si? teniendo muy en claro lo que vas a hacer, de hecho estaba lo que se iba a hacer, se puede llegar a leer mucho mejor.

E: ¿Pero estaba claro a qué nivel?

PC: A nivel directivo, pero si vos tenes lo que vas a hacer, solo falta bajarlo. Entonces de esa manera generas, podes generar una incertidumbre que no puede ser mayor a lo de no saber absolutamente nada. Por lo menos yo me maneje de otra manera. Yo prefiero decir: esto, esto y esto y esto todavía no lo tengo definido pero ya solucioné todo esto y me queda un puntito. Mientras en el imaginario de la gente va para cualquier lado.

E: ¿Y de quién dependía en ese momento la decisión de hablar algo?

PC: Era corporativo.

E: Esta cosa de mantenerlo en cautela, fue algo que también fue bajado o se decidió aca?

PC: No, se decidió aca.

E: ¿Por parte de Sergio?

PC: Sí

E: ¿Y con tu gente, cómo lo hiciste?

PC: A lo mejor supe bajar la misma idea o bajar la misma línea, en el sentido de que se debería haber avanzado antes, yo también debería haber empezado a hablar con la primer línea mia digamos, de que era lo que iba a pasar, de cómo lo íbamos a llevar a cabo intentando que pudieran ver esta nueva posibilidad que había, esto de que ahora somos más grandes, hay más desarrollo, mejora en lo profesional, económico, que iba a ser absolutamente diferente y luego la reunión grupal con la gente, siempre conmigo ahí hablando, de lo que íbamos a hacer. Despúes introdujimos a Sergio, yo lo conocía de hecho yo fui el que selecciono la compañía para el momento de la adquisición, el proceso de fusión lo seguí yo. Entonces, a partir de este trabajo fue que él se fue metiendo más en el negocio, tendí a dar algunos conceptos que era muy difícil poder esclarecer aunque de hecho el que sigue tomando todas las decisiones sobre la línea soy yo, que soy el administrativo del negocio. Porque cada uno respeta el espacio del otro y no se mete en lo que sabe que nos sabe. (no se entiende) Se da una relación medio risueña, porque no hay un relación jefe empleado, ese género ese vínculo entre nosotros. Creo que nos seguimos viendo como pares, a pesar de los títulos, nombramientos. Y hay cosas en que a veces veo que no pasa con otros en su vínculo, en su vínculo con mis pares. Lo mismo me pasa con mis pares. Ahí sí, yo hablo de él y todos si él lo dice...vamos para acá. Estamos atravesando el proceso de cambio, se produjo la fusión, se produjo que estamos ubicados geográficamente en el mismo lado, ahora la integración, que necesita su tiempo, pero vamos mucho mejor, vamos bien en el sentido de que a medida que comienzan a aparecer proyectos nuevos, vamos juntos, la gente comienza a interactuar entre sí y a partir de la interacción es donde se produce la integración.

E: Vos crees que están logrando esta integración, ¿hay una identidad corporativa, hay un Softland? ¿O siguen sendo CWA por un lado y Softland por el otro?

PC: Eso es absolutamente individual, son conductas individuales que yo observo. Hay mucha gente que dice Softland. Hay que tener en cuenta que el cambio de marca para la gente de CWA se produjo en abril, con lo cual estamos hace tres meses en todo este

proceso de cambio, pero es irreversible. Aca se llega por convicción o por necesidad y el que no este convencido va a tener que cambiar. Lentamente esa simbiosis de alguna manera se va a ir produciendo cuando igresa gente nueva, en estas relaciones que se van llevando de trabajar en proyectos comunes. Hoy si hay gente que sigue con alguna estructura de trabajo y procedimientos a lo ex CWA, pero se va tornando. Es un trabajo lento, pero no este, sino en cualquier tipo de interacción de alguna manera es un proceso de cambio importante, que necesita gente que sea permeable a esos cambios y con el resto de la gente hay que trabajar. Trabajar de a poquito.

E: ¿Se está trabajando? ¿Se están haciendo cosas?

PC: De eso te puede hablar más Débora que yo.

E: Pero desde lo que vos ves...

PC: Bueno si se observa comunicación permanente, mails, vas a ver cuadros, cuadrito y cuadrón. Todo un proceso de bajar la misión, los valores, visión, recambio de material, marketing. Cuando hablo de marketing no son solo los avisos eh?. Hoy todo el mundo vos lo vas a ver que anda con su cuadernito de Softland de aca para allá, con la lapicera Softland de aca para allá. Y bueno todo eso de alguna manera es ir construyendo una marca en la cabeza de los empleados Y hay cosas que son locales y otras que son corporativas, concursos, compartir tu talento, ideas, hacemos una reunión anual que es una convención en donde se invita a gran parte de los empleados, primera, segunda y tercera linea basicamente, donde se explica cual va a ser el proyecto para el próximo año, se comparten situaciones con otros paises entonces eso te va generando una comunidad de vinculos.

E: En este caso decis que también viaja gente de tercera línea, ¿la selección de la persona que participa en ese viaje quién la realiza?

PC: La dirección

E: Y se comunica esto, es algo que se avisa, ¿porqué viaja esta persona? Y te pasa que te pregunten por qué viajó esa persona?

PC: Es que lo toman como natural, porque a ver, la gente que trabaja conmigo básicamente la mayoría viene de la estructura anterior, o me conoce en esta situación, con lo cual, los que venían de antes, ya todos hicieron el click con lo cual significa mucho la forma de trabajar. Nadie se pregunta, por qué Pablo va?

No hay ninguna duda. No se si en otras organizaciones eso pasa. Yo soy la única dirección proveniente de Softland por lo cual para muchos puede ser diferente.

E: Todas estas piezas de comunicación, cuadros, posters, newsletter corporativo, ¿cómo lo toma el empleado de Softland.? Te hablo del empleado unido.

PC: Yo te puedo hablar de digamos, no te puedo hablar del empleado unido porque no tengo ninguno que antes era CWA y ahora lo tenga trabajando conmigo. O son nuevos, por lo cual esta es una situación normal, Esto es Softland, no se cual es tu rollo, pero no te entiendo. O bien vienen de la situación anterior, lo cual reaccionan de lo mas normal y común del planeta, con lo cual lo toman bien, como que reciben información de la compañía, es bien tomado. Lo leen, lo comentamos en las reuniones que tenemos semanales, con lo cual es bienvenido. No es novedoso porque yo mantenía ese nivel de comunicación, siempre estoy con reuniones mensuales con los empleados, que estas haciendo aca, que estas haciendo en lo otro. Estamos pensando en hacer esto, esto no salio, no se pudo hacer, esto ya lo hicimos y estamos en esta etapa, es una dirección muy abierta, será porque yo hablo mucho.

E: ¿Sabés si los demás sectores mantienen la misma política?

PC: No lo veo, Muchos lugares para hacer reuniones aca no hay, pero no veo esa comunicación que yo llamaría formal si? Yo no se si cada director lo hace, si los empleados cuando van a almorzar y le comentan las cosas. Yo llamo formalismo a la reunión en donde yo los junto a todos y les digo bueno gente, vamos para adelante. Algunos lo puedes saber, los que son coordinadores de área, antes que otros, pero porque están conmigo más en el día a día. Sino el mensaje no se si se focalizan “en” o hasta donde fluye la información, por lo menos yo no lo veo. Por eso cada 15 días tenemos una reunión.

E: ¿Eso es algo que ya venía de Softland?

PC: No empecé este año, se formalizó mucho más este año. Estamos planificando

E: A ni vel gerencial es una herramienta...

PC: Si es una herramienta de trabajo y de comunicación también.

E: Con respecto a la comunicación entre las distintas áreas, ¿cómo la ves?

PC: Mirá, es un tema complejo, esto es lo que yo observo, que la comunicación se da de director a director y que a lo mejor debería haber mas hacia abajo, como que sube, baja sube baja y eso lo entorpece un poco. Debería ser mucho más fluida, pero sin en que nos enteráramos tanto no?. O sea que funcione sola para decirlo de alguna manera. Creo que hay que trabajar en ese aspecto.

E: ¿Se estanca la información?

PC: Mira a mí no me pasa. A veces tengo la sensación de que sí. Pero me parece que eso depende mucho de cómo es el director y si se pone de puertas abiertas o mas o menos. Yo me comunico bastante, mi forma de ser es así. Difícilmente yo te diga tenes que hacer esto porque sí, sino que hay toda una explicación de cuál es el impacto en el negocio y lo que vas a hacer. Otras áreas también lo hacen. No tengo identificadas cuales si cuales no, pero no puedo asegurar que pasa en el 100% de los casos. Hay que ver cuando tengas las entrevistas con los otros, lo que te comentan, pero no lo veo, pero no porque no lo veo que ocurra, sino porque hay que charlar con la otra persona que son emisaria, que a donde vamos, que que vamos a hacer, sino que hay un grado de incertidumbre que decís que si fuera tan transparente y fluyera tanto la información no debería existir.

E: Tenés entonces el reclamo de tus empleados que vienen y te dicen, el área de tal no sabe esto o no me quieren dar esta información.

PC: Si, si.

E: ¿Eso pasa?

PC: y hay que ir, intervenir para llegar a los caminos. Sin embargo, no se donde se produce el trabajo, porque Sergio no es un tipo que te la complique. A lo cual hay que ir a buscar la comunicación, en mi caso yo la salgo a brindar, una diferencia.

E: Con Sergio hay que ir a buscarla o el sale.

PC: No hay que ir a buscarla. O sea vos le vas a preguntar y el te va a decir, o sea no tiene drama, pero creo que a veces hay que dar solo, para que la organización este mas contenida. Pasan muchas horas aca adentro, mucho tiempo y tiene que ser un lugar agradable. Ese es el concepto de trabajo.

E: ¿Sentis que los empleados se sienten valorados en la empresa?

PC: Si yo creo que si, y sino hay que hacerselos saber porque a lo mejor, no es que no están valorados sino que no lo saben o no lo sienten.

E: ¿Vos se los haces saber?

PC: Yo si. Vos hablas con Luciana, con Melisa, con Karina que son coordinadoras de área.

E: Pero sos un jefe de ir a decir: “que buen trabajo, estas trabajando bien”.

PC: Si doy feedback.

E: ¿Hay alguna política de evaluación?

PC: Si tenemos, una anual y yo la hago dos veces al año. Hay una anual que queda registrada y despúes yo lo que suelo hacer en el mes de junio. Julio, agarro y hablamos, no quea otra planilla asentada de evaluación formal hacia Recursos Humanos. Para hablar de cómo vamos, se charla.

E: ¿Y el empleado tiene algún tipo de beneficios, objetivos?

PC: No, la evaluación de desempeño es más bien desde el punto de vista soft. No hay objetivos tratados de desempeño, sino lo que vamos dando es un feedback actitudinal, de desempeño. Esta es un área comercial así que esos beneficios que vos me preguntas se concretan en objetivos numéricos para todos. En los canales, cuanto vendimos, como hicimos. En este lado yo lo que trabajo son los aspectos no vinculados a los números, sino actitud, productividad, iniciativa, desde ese lado evalúo. Ahí es donde tiene el beneficio de posicionamiento básicamente, de alguna manera. Si hay que promover a alguien, lo primero que uno va a mirar es el que tiene una evaluación de desempeño positiva y a veces eso va más allá de los números. Porque los números vos los podés conseguir o no conseguir por varias circunstancias, si pero la parte actitudinal no. No te pueden salir las cosas, pero lo que no podés hacer es bajar los brazos.

E: Volviendo al tema de la fusión, me decías de todo lo que ganaron los empleados, a nivel profesional. ¿Se perdió algo de la cultura, de la identidad de Softland?

PC: Mira en realidad siento que no, porque honestamente estamos yendo a la cultura Softland.

E: ¿Y cuál es la cultura Softland?

PC: No se describe con palabras, eso se vive. Vos que decis? No me sale, no se. Es la libertad de trabajo, un alto grado de compañerismo con la gente que trabaja, inmediatez en la respuesta, eso es cultura Softland. Enfocados al cliente, 100% al cliente, solucionar los problemas, estar a 10 cm del piso como digo yo. A ver vos viste recién, alguien me llamo, tenía un problema, pum pum, pum así. Y en muchos casos soy capaz de dejar lo que estoy haciendo para solucionarle un problema al otro, y después sigo, bueno eso es la cultura, que no se generen trabas en la organización. O sea la organización tiene que ser como un engranaje, cuando uno se traba, el motor se para. Entonces eso es lo que no tenemos que hacer y eso es la cultura Softland.

E: ¿Sentís que de repente, esta cultura que ustedes tenían cuando se produjo la fusión un poco se perdió?

PC: Se agachó, para saltar más fuerte. Cayo un poco, pero no entre nosotros, (Softland vieja). Cuando una persona toma gente, la toma como una forma de espejo en donde nos estamos viendo y sobre todo en Softland que la mayoría de gente entro como pasante y después crece, y se va formando como una forma de ser. Vos te vas a encontrar con gente que trabaja conmigo y esta hace muchos años. Como ser como trabajar en una compañía, y si bien no puedo decir que no es la misma cultura, que es diferente, tuvo algunos choques. Pavadas viste, que se yo, así como me llamaron diciendo qué paso con esto? recién, llamame porque tengo un problema acá en Resistencia, a lo mejor, la cultura de CWA es poneme un mail y después veo como lo resulevo, pero la persona está allá, entendés? Entoces ese tipo de cosas son diferentes, pero bueno, nada que no tenga solución. Y hoy se esta sumando cada vez más la cultura Softland, lento, despacio y a través de la exigencia y la explicación continuamente. Sabes porque lo necesito ya, por esto, por esto y esto, bueno veni dentro de cinco minutos.

E: ¿Ustedes conocen las tareas de todas las areas? ¿Sabes si todos conocen lo que hace el otro?

PC: No, tienen una idea, se esta trabajando sobre ese concepto. Hemos hecho reuniones en la cual, cada uno presentaba un área.

E: ¿Se está trabajando eso desde la fusión?

PC: No, si desde la fusión. Fue ahí donde cada uno se transformo en la nueva compañía. Lo que pasó, pasó y empecemos de nuevo y aquí estamos. Y si digamos, se va logrando. Cada vez más gente sabe, y después el tema de Forum, de alguna forma es el medio nuestro interno de comunicación, de ayuda, todas las cosas de prensa, eso ayuda de alguna manera a saber quien es quien. Explotar con esto las discusiones, integraciones. Y en dos compañías, como en las personas no hay culturas iguales, nunca. Siempre va a ver en alguno de los puntos todo lo que debe haber en un check list enorme que choca. Así como hay muchos que se integran solos, dos empresas de

tecnología, productos muy grandes, esa parte va toda bien. Después puede haber otra parte en la cual ensamblas.

E: De hecho la nueva cultura que se esta formando, no es tampoco la vieja Softland...

PC: No, no, no. Es otra. Es que es imposible

E: Hay que tomar cosas de las dos..

PC: Exacto.

E: Si estuviese en tus manos decidir, ¿qué herramienta, qué mensaje, qué acción concreta de comunicación creerías que serviría para mejorar?

PC: Caminar la oficina. Es la única manera, caminar la oficina. Yo jamás estoy todo el día aca. Voy al tercero, al segundo, gente de tecnología, de producto. Puedo no llegar a tener ningún vínculo laboral o proyecto en común. Pero para mí es fundamental el intercambio, creo que es eso. Nada de intranet, eso no sirve. Poner la foto de alguien, es muy lindo, puede haber una identificación nombre cara como mucho, pero creo que para generar relaciones personales hay que hablar.

E: ¿No hay un espacio común donde todos se vean, no?

PC: No, es una cuestión edilicia. De hecho, todos teníamos programado ir todos a una sola planta, pero poner a 60 personas en una sola planta, no es fácil, por la cantidad de m2 que se necesitan, es era fácil.

E: ¿Para vos es un problema?

PC: Si es un problema. Si, la distribución en una sola planta para lo que es la comunicación, la integración y saber quien es quien y lo que hace cada uno, es muy importante, se logra. Yo participe de otra fusión, se hizo en un solo lugar y ahí se nota

mucho. Genera puntos comunes, la cocina, el comedor, la puerta. Hoy vos venis aca y si quiesiera no veo a nadie, ni los del tercero, ni los de abajo, ni los del cuarto.

E: ¿Pasa eso?

PC: Si, Si, pasa. Te los cruzas al mediodía. En la puerta donde salen a comer y no siempre. Y después hay otro tema que es la parte de consultoría que no están., que no están en la oficina directamente.

E: Trabajan in company.

PC: Claro..

E: ¿Tenés gente tuya que trabaja en otras compañías?

PC: No, los míos estan todos aca. El que más fuera está soy yo y otra chica que trabaja conmigo que se va a un evento, sino la mayoría estamos acá.

E: Cuando vos tenés que comentar algo particular. Ya sea algo corporativo o tal vez del área, alguna decisión que hayan tomado en conjunto con Sergio o que sea de la empresa bien en particular, ¿cuál es el medio que vos elegis, el medio que vos preferis?

PC: Uso dos medios. Depende del grado de involucramiento que hay no? Pero primero lo hago asi, frontal, y despues lo hago por mail, que es la segunda forma. En realidad el mail es un poco para formalizar la decisión y que le llegue a alguien que quiza se organiza la reunión y no estaba. Ese tipo de cuestiones. Normalmente depende del nivel de peso qu tenga la noticia, que impacto pueda generar. Yo prefiero las comunicaciones orales y despúes a lo mejor el mail para formalizar algo. Pero no comunico por mail, no me gusta, de hecho. Como que no se da la cara de la decisión que se toma, sobre todo cuando son las malas. A veces intento y caigo en la volteada del resto, pero intento no utilizarlo como un medio de diálogo por ejemplo. Ah hola como estas? Bienm, pum pam pin, NO.

E: Y se genera una cadena eterna de mails...

PC: Exacto. Yo si lo uso para los canales de distribución, porque son de Buenos Aires, Tucumán, Tierra del Fuego. Aunque tengo una relación de título personal, y los llamo y les cuento, mira vamos a hacer tal cosa, o me junto con ellos, no puedo hacerlo con todos. Entonces internamente la primer línea de comunicación es a través de una reunión, si es una decisión que tengo que comunicar yo o en conjunto. Y si surge algo que hay que formalizarlo de alguna manera, “Te voy a ascender” por ejemplo, hay que formalizarlo de alguna manera, después haré un mail donde se comunica formalmente, y para eso prefiero el mail.

E: ¿A vos cómo te llega la información desde arriba?

PC: De las dos maneras. Por mail o oral. Depende si es algo individual o algo grupal. Depende un poco de la decisión o del tema al cual nos estemos refiriendo. Con Sergio tenemos una reunión cada quince días con lo cual hay gran parte de la comunicación.

E: ¿En esa reunión participa también Sergio?

PC: Si si, se llama comité de dirección que esta formado por el director general y otros gerentes de áreas.

E: ¿Querés agregar algo que no te haya preguntado?

PC: No, por mi parte ya está.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.6. Entrevista N° 5

SERGIO WAINBERG (SW)

Softland

Cargo: Gerente General

Fecha: 20.08.08

Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna - Carolina Bologna (E)

E: ¿Contamos la historia de la compañía?

SW: Esta compañía como tal tiene 25 años. En origen los socios fundadores fuimos Orlando Calabrese, yo mismo y le pusimos una dosis de creatividad enorme al nombre: Calabrese, Wainberg y Asociados. Bueno la historia es similar a la de muchas compañías de Software locales. Arrancaron así... a pulmón. Fueron creciendo, en un momento primero trabajaron con equipos grandes, no había PC ni nada que se le parezca, de estos equipos grandes o medianos grandes, cuando aparecen las PC pasamos a trabajar en PC. A medida que fuimos consiguiendo clientes fuimos incorporando gente y así la compañía fue creciendo a pulmón, creciendo mucho en la primera etapa a través de referencias, porque no teníamos la experiencia ni el dinero para hacer publicidad. Pero bueno, era un momento también en el cual todo lo que tenía que ver con la provisión de software para empresas era un tema relativamente nuevo. Había mucho lugar para trabajar, porque sobre todo con el tema de PC, era un tema nuevo, y no había una oferta en el mercado que pudiera cubrir el tema de las soluciones para empresa, el tema de las restricciones legales e impositivas en Argentina siempre fue una barrera en muchos aspectos, y así es como el mercado se fue desarrollando. Si recorren las historias, las historias se han desarrollado todas de forma muy parecida. Por lo menos en aquel momento, hoy si bien siguen existiendo proyectos, son un poco más dificultosos, porque hay mucha más oferta, mucha competencia no sólo local sino también extranjera. Desarrollar una compañía, posicionarse en el mercado es muchísimo más costoso y hay muchísimo más esfuerzo de lo que fue hace algunos años.

E: En la historia de CWA hace dos años, deciden conformar una fusión. ¿Cómo fue?

SW: La historia rápida sí. En el medio hay algún otro hito. Durante muchos años tuvimos a Stradivarius como distribuidor. Durante 12 años prácticamente. Teníamos un acuerdo que en su momento fue bueno para la compañía porque teníamos un perfil más técnico que comercial. Nos presentaron un proyecto de desarrollo de marca que nos pareció muy interesante y en el 2004 fue que decidimos como CWA dar un vuelco en la compañía, terminar el contrato de distribución y tener más presencia como empresa en el mercado.

E: De algún modo funcionaban como empresas separadas, si bien era un canal comercializador. O sea CWA internamente era CWA y para fuera era CWA, para los clientes, proveedores y después bueno, estaba el canal distribuidor...

SW: Stradivarius era una sociedad independiente, que tenía ese nexo del contrato de distribución. Lo que pasa es que la distribución exclusiva era de ida y vuelta. En el sentido de que Stradivarius sólo comercializaba el ERP que desarrollábamos nosotros y nosotros teníamos restricciones, también en términos de marketing y publicidad, porque sino competíamos directamente contra el canal. Lo que no estaba limitado, era que nosotros podíamos seguir vendiendo por referencia directa. De esa manera la cartera que nosotros administrábamos directamente fue evolucionando. En el 2004 decidimos cerrar ese capítulo en la historia de la compañía. Nos mudamos acá, a una planta acá, hoy estamos en 4 plantas y pico. El primer trabajo para nosotros era asegurarnos que los clientes del producto siguieran utilizando el producto, armar algunos canales más chicos para que puedan vender el servicio. Esto fue, la decisión se toma en el 2004, y efectivamente empezamos a caminar sin ningún tipo de restricción en el 2005. Todos estos cambios tuvieron impacto hacia adentro y hacia afuera de la compañía. Mudarnos a oficinas de otro tipo, trabajar en la identificación, en el logo de la compañía, en el brochure, en todo lo que era la imagen institucional, en el sitio web... hubo mucha inversión en aquel momento para cambiarle la cara en la compañía, para posicionarla de otra manera y tuvo un impacto interno muy positivo porque para la gente que trabajaba en la empresa también generamos un sentimiento de pertenencia.

E: Claro, “Somos nosotros ahora”.

SW: Tal cual. Bueno, es que a veces es un motor para desarrollar muchas cosas. Esta sensación, de que bueno... existía la sensación previa y existía la sensación posterior. Si bien era una época en la que se hablaba mucho de fusiones, adquisiciones, algo más con base cierta y otras no... nosotros llevamos adelante ese proceso no con el objetivo puesto en una fusión o adquisición. Incluso en ese periodo tuvimos contacto con empresas del exterior, y a nosotros no nos cerró el proyecto, no nos parecía bueno lo que iba a venir. Y bueno, luego apareció Softland, apareció a través de una consultora que nos contactó. Siempre tuvimos el criterio de escuchar. Y después fuimos avanzando hasta que se presentaron algunos números, conocieron a la compañía. Le interesamos nosotros también para el proyecto. Nosotros pensábamos qué forma tomaba el proyecto, qué impacto tenía para la gente que estaba trabando en la empresa, era un tema central. Más allá de la transacción económica, para nosotros era un tema importante y por lo cual habíamos dejado de lado otras conversaciones rápidamente. Y bueno, el proyecto nos pareció que era bueno, iba a permitir que la empresa creciera con más rapidez y muy rápidamente avanzamos porque la empresa es una empresa muy ordenada. Una vez que estuvimos de acuerdo con el proyecto, con lo que económicamente podía representar, en términos de seis meses se resolvió. En enero de 2006 nos empezamos a llamar "Una empresa del grupo Softland". Fue un proceso muy rápido.

E: ¿Los empleados de CWA cómo se enteraron de la fusión?

SW: Mirá hubo dos niveles. El primer nivel que tenía que ver con el director de la compañía y el comité de dirección de la empresa. Tres niveles. En un primer nivel, el tema lo tratamos Orlando y yo, como accionistas de la compañía porque si no estábamos convencidos nosotros no había nada que charlar porque no tenía sentido que avance, ni que comuniquemos nada porque era un proyecto, son cosas que generan mucha incertidumbre, mucho ruido.

Una vez que Orlando yo avanzamos en la decisión, tratamos el tema con los gerentes, las gerencias, el directorio de la compañía, algunos de los cuales eran además accionistas minoritarios. Gerentes que trabajaron durante muchísimos años, algunos siguen trabajando. De manera que también tenían un interés como accionistas minoritarios, además de cómo gerentes. Para nosotros también era importante que ellos entendieran cuál era el proyecto y saber que el día después íbamos a estar en el mismo

barco y que necesitábamos que estuvieran en el mismo proyecto. Ahora, después al resto de la empresa se le comunicó cuando la operación estuvo cerrada, no podés hacerlo antes. El 25 de enero firmamos y ya estaba prevista el 26 de enero a la mañana una reunión en la empresa. Tuvimos una reunión fuera de la empresa, con toda la empresa, donde además de estar nosotros estaba toda la gente del grupo Softland, y bueno se transmitió lo que habíamos hecho y bueno buscamos comunicar con suma cautela.

E: ¿Qué percepción tuviste de ese momento?

SW: En ese momento, depende a quien tome. Si tomamos a la gente en general son momento que generan incertidumbre. Tanto lo que transmitió Oscar Salas, el Director Corporativo, tanto lo que transmití yo, tratamos de ser muy cautos en lo que transmitíamos, no hacer ningún discurso grandilocuente. Y buscamos atacar aquellas cosas que entendíamos, podían ser la mayor preocupación de la gente: qué va pasar con mi trabajo, qué va a pasar con mi sueldo, cómo es el proyecto que sigue, qué va a pasar con la dirección de la compañía, porque a la gente no es lo mismo si le decís, “la estructura queda igual”, “la gente que los dirige, va a quedar”, a otra situación que vos les transmitir, va a haber un director que ustedes no conocen, un director nuevo. Todos estos cambios generan necesariamente incertidumbre. Entonces la línea de mensajes tuvo que ver con esto. Transmitir estas cosas. Tratando de decir bueno, hay un cambio, es un cambio positivo, lo que buscamos es esto: que la empresa crezca a mayor velocidad y en consecuencia, habrá gente dentro de la compañía con oportunidades distintas que aquellas que podemos suponer nosotros que pueden tener si seguimos evolucionando como CWA. Y después los que están trabajando hoy, van a seguir trabajando.

E: ¿Hubo reorganización o reacomodamiento de roles?

SW: No.

E: Es rara la situación. Si uno se pone a pensar, una empresa que es comprada por un grupo, lo primero que piensa es bueno se muda, puede ser que no exista la superposición de puestos, pero bueno, te tenés que mudar, o se unifican en un espacio.

SW: Aquí vamos a dividir en dos tramos. Primero pensá en la industria, que sin duda es gente. La gente significa el conocimiento que tiene la gente, el contacto con los clientes, la relación con los clientes, el conocimiento de los productos con los que nosotros estás comercializando. Nosotros trabajamos en la línea alta. El costo de salida y entrada ahí es alto. Así como te cuesta ganar una cuenta, porque es un proyecto que involucra no sólo lo que te compran, un producto y un proyecto, sino la implementación y lo que quieren cambiar como organización. Pero bueno te cuesta entrar, y si la empresa después está conforme, seguramente es un cliente que lo tendrás durante muchos años. Ni siquiera podés pensar en que vas a venir con la solución que yo tengo, si existiera esa solución, y se la voy a imponer, o se la voy a vender, de alguna manera con algunas ventajas comparativas. El cliente me va decir: fantástico, me regalas el producto, me regalas la consultoría, me regalas el abono, o sea regálame lo que quieras... pero el esfuerzo que yo tengo interno para mantener la solución quién me lo paga. Y por qué motivo yo tengo que cambiar si estoy conforme con lo que tengo. Entonces cualquier estrategia de este tipo, que las hay y las ha habido, y muchas de ellas fracasaron rotundamente, llevan años. Esto por un lado.

Por otro lado, este otro modelo. Softland tiene su casa matriz en España, pero no opera en España, opera en América Latina. En Argentina, y en la línea en la que nosotros trabajamos no había empresa, no había Softland. La situación no era, existe un Softland Argentina que está haciendo lo mismo que CWA, y bueno para Softland en su momento, fue bueno cómo pongo una pata en Argentina en esta línea de negocio. La pongo a través de CWA y Softland en Argentina es CWA. Desde ese lugar fue comprar la operación, mercado, negocio, sin que hubiera superposición con otra compañía. No es la misma situación. A un cliente nuestro le pasó hace muchísimos años, le compró a quien era una de sus principales competencias. Y tenía una planta modelo con capacidad para absorber lo que era la producción de la empresa que compraba. Bueno, era claro que el movimiento era comprar mercado, porque con su propia producción podía abastecer el mercado que asumía la competencia. Era sacar a la competencia del mercado y absorber mercado. En esa situación sí se da reestructuraciones, superposiciones de puestos. Acá se da, esta es la compañía que está funcionando. Tenemos dos maneras: o traemos una solución y buscamos ganar mercado por ese camino. O compramos una compañía que ya está funcionando y potenciamos esa compañía. Desde ese lugar es que no se produjo ese tipo de situación.

Softland sí operaba en Argentina pero con una línea PYME más baja: Contaplus, Facturaplus, con productos de Pymes. Desde el año, desde el inicio del año pasado ya se declaró la integración de ambas compañías porque en sí, no tenía ningún sentido que existieran dos empresas Softland en Argentina, entonces además se dio un proyecto intermedio en Softland ERP y hoy estamos con la línea histórica que tenía CWA: Softland Logic, Softland ERP y con Softland Pyme que era la línea que traía Softland con su empresa acá.

Hoy nos estamos integrando como una sola compañía y la realidad es que no ha habido, no ha sido necesario pensar en un proceso de reestructuración, porque la dinámica de negocio no lo pedía.

E: ¿Cómo te integraste vos? Ahora sos la cabeza local, o el referente local de una estructura más grande, ya no por ahí tan familiar. Sabemos por lo que hemos charlando antes que se hacían visitas, que la gente de Softland venía a conocer las oficinas, ¿cómo es la cercanía con la gente?

SW: Esa cercanía la sigo teniendo. Por la modalidad de trabajo que Softland mismo tiene, por supuesto que entrás dentro de las reglas de una corporación que exige reportes, que exige resultados. Empieza a haber prácticas que justamente son beneficiosas para la compañía porque justamente te elevan el nivel de exigencia. Por lo que uno, no sólo yo, en la estructura general, puede ver tedioso el trabajo, luego se da vuelta en que elevaste el nivel de exigencia del trabajo que haces dentro de la compañía. Entonces empezás a ser más exigente a la hora de elaborar un presupuesto, porque incorporas prácticas, porque hay más gente, y es un buen ejercicio, porque te acostumbras a formularte vos mismo las preguntas que quizás antes lo tomabas más livianamente. En términos de marca, en términos de publicidad, en términos de RRHH. Lo tomes desde donde lo tomes ocurren estas cosas. La posibilidad de intercambiar con otras filiales del grupo, también suele ser enriquecedor. Por ejemplo, tenés que resolver con qué tecnología trabajar, lo que antes podías contrastar con el mercado, con algún referente, poder contrastarlo hoy con una filial del grupo y si es una filial que está más avanzada que nosotros o al revés, es un facilitador. Y esto es para tecnología, RRHH, Comunicación. Esto es lo que profesionaliza cada vez más la compañía. Desde mi lugar, parte de esto también ocurre, porque es un desafío, desde lo profesional, interesante. Yo venía de haber trabajado algunos años en relación de dependencia,

después armé mi propio proyecto, y ahora vuelvo a trabajar como empleado de una compañía. Y yo también me platee en este aspecto cómo iba a ser mi propia reacción. Me adapté muy rápido, quizá porque en este aspecto yo tengo un cierto perfil... como yo les contaba antes que la empresa es ordenada, metódica en algunas cosas... y bueno adaptarte algunas cosas que te pueden exigir corporativamente, desde ese lugar es más fácil. Después por supuesto se dieron situaciones, como en todas las organizaciones, en las que estás cien por cien de acuerdo, hay otras en las que consensuas, esto es natural. No conozco ninguna organización, de ningún tamaño que pueda decir yo estoy 100 por cien de acuerdo con las decisiones que se toman a nivel corporativo. Esto no es así. Lo que pasa es que al momento en el que se toman las decisiones hay un ámbito en el cual vos plateas, discutís, argumentás. Hay de hecho tres o cuatro veces al año reuniones de directores de todos los países donde se plantean algunos de estos temas estratégicos.

E: ¿Vos tenés la posibilidad de discutir?

SW: Sí, sí. Yo tengo contacto directo con los directores ejecutivos corporativos, pero además mínimamente tres veces al año se hace una reunión de todos los directores generales de todos los países. Y es un ámbito en el cual se plantean ciertas líneas estratégicas y cada uno plantea su posición. Como siempre ocurre sería una decisión de consenso, no todas las decisiones uno pretende que se lleven adelante y como ocurre en todas las organizaciones, la decisión del grupo pasa a ser mi decisión porque no hay otra manera de que funcionen las empresas.

E: ¿Cómo vendiste la idea de Softland internamente?

SW: Estas cosas se van... es un proceso largo. Piensen que se vendió la compañía, que un año y medio después estás fusionando dos empresas del mismo grupo que están en dos lugares físicos distintos, dos productos distintos, gente distinta, cultura de organización distinta. Finalmente estás fusionando dos empresas. Cómo se vende esto... hay un continuo, todo un proceso.

E: Algo que nos impactó es que hace meses vos buscabas algo sobre CWA y te encontrabas con “CWA, una empresa del grupo Softland”, ¿cómo podés generar identidad con dos nombres?

SW: La realidad es que eso también tiene que ver con una estrategia definida en su momento. Softland no tenía un peso que... Supongamos que nosotros compramos Microsoft, salís al día siguiente y decís, “soy Microsoft”. Sí CWA tiene un peso medio bajo de marca.

E: En la línea ERP tenía un nombre.

SW: Como era un nombre y como Softland Argentina, tampoco tenía un nombre fuerte, se eligió ir caminando esta transición. Era CWA, CWA, una empresa del grupo Softland. Esto se mantuvo durante dos años y se hizo la fusión con la otra compañía, y recién ahora, desde abril es que empezamos a trabajar con una única identidad. Esto también impacta en cómo vendes todo el proyecto. Durante estos dos años la convivencia de dos marcas son cosas que te hacen remar más el proyecto, pero bueno hay tenés que mantener el equilibrio respecto a qué habría pasado salíamos como Softland. Perdíamos lo que CWA había construido, borrábamos del mapa directamente, y tampoco teníamos la ganancia de Softland. Ya que prácticamente en el segmento medio alto, no existía en Argentina. Este proceso llevó un trabajo que todavía continúa.

E: ¿Cuáles son los canales que usas para estar en contacto con la gente?

SW: Hay distintos criterios, que se revisan... siempre te queda la sensación de que nada es suficiente. A nivel de dirección está formalizado reuniones de comité de dirección, que ya tiene una agenda durante todo el año. Esto se hace para tratar lo que tiene que ver con las líneas estratégicas locales. Hay situaciones en las que generamos, por ejemplo la semana que viene está previsto tener reuniones con toda la compañía para transmitir ciertos aspectos. Son importantes. Arranco por lo que son las líneas formales. Hay reuniones de área, cada gerente realiza con sus colaboradores, o que nuclean a gente de áreas distintas, porque el tema o el proyecto lo merece. Hay comunicaciones formales desde RRHH respecto a temas que hagan a RRHH, hay una línea de comunicación, nosotros mensualmente nosotros transmitimos un boletín interno

donde nosotros transmitimos temas vinculados con RRHH, con los resultados de las compañías.

E: ¿Qué feedback tiene eso de la gente?

SW: Es un tema que yo creo que nosotros tenemos que mejorar en cuanto darle más atraktividad. Pero históricamente, esto es algo que también arrastramos de CWA, que el nivel más bajo hasta el nivel más alto conozca los números de la compañía, los resultados de la compañía, qué cosas hacemos, esa transparencia es un tema que bien manejado es un tema que entendemos siempre que agrega valor. En general es un feedback que es positivo y no todo el mundo reacciona igual. Está claro que el feedback es positivo, en cuanto a darle lugar a cualquiera en la estructura en darle lugar a tener conocimiento del negocio. Hoy estoy convencido de que cuánto más conoce la gente del negocio, no importa el cuerpo que ocupe, le das más posibilidades de que haga mejor su trabajo. Porque puede entender mejor el trabajo de quien trabaja al lado, al frente. A veces cuando esto no se entiende no se trabaja bien en equipo, se desvaloriza el trabajo del otro y también creo que si uno transmite una buena noticia es bárbaro y si tenés que transmitir una mala noticia, en el sentido de que los resultados no van tan bien como uno lo espera, bueno hay que ver cuáles son los resultados, hay que ver qué acciones se están desarrollando para dar vuelta esa situación.

E: ¿Cómo hiciste para ir involucrándote con toda la gente que venía de Softland? Nosotras estuvimos recorriendo las oficinas, vimos que hay pisos diferentes, que hay más áreas, ¿cómo hiciste vos para que te conozcan? En CWA había una relación de familiaridad, la imagen era esa... ¿cómo haces para mantener eso?

SW: No es un tema fácil. Con Orlando, como empresa PYME mantuvimos durante mucho tiempo rasgos de una empresa familiar. Yo particularmente nunca vi a la empresa como empresa familiar, porque hubo muchísimos elementos que no tenían ese perfil. Quizás un poco también porque como nuestros clientes eran siempre más grandes que nosotros aprendíamos de los clientes. Cosas aplicables, hay cosas que se te escapan de las manos porque aunque quieras hacerlo de repente no tenés recursos para hacerlo. Pero tener un criterio de control interno de auditoría lo podés aplicar en cualquier tamaño de compañía. Nosotros además tenemos el software... Mi relación

con la gente tiene que ver con los criterios de valor que siempre hemos compartido con Orlando. Cuando uno entra en ciertas empresas y el aire se corta fácilmente uno lo percibe cuando atraviesa la puerta. Yo hice consultoría muchos años durante muchos años y atravesaba la puerta de la empresa y te sentías en una empresa cálida. Creo que con Orlando siempre están estos temas de base, que para nosotros eran compartidos y que tienen que ver con la relación con la gente, con el trato con la gente, con que el liderazgo lo tenés que construir mediante el conocimiento, la experiencia, y reconocer que te equivocaste eventualmente. El trato no tiene que ver con la posición jerárquica. Seguramente me voy a cruzar más frecuentemente con un gerente que con un cadete, pero bueno, esto tiene que ver con la necesidad funcional de la compañía. Bueno, y alguna otras condiciones que fuimos construyendo y que le dieron valor a la empresa y le dieron valor a la relación que teníamos con la gente. Esto construyó esta relación de cercanía. No sé si familiar, sino un tipo de relación abierta. El día de hoy cualquier persona que quiera tener una reunión conmigo, buscamos que sea cero burocracia. Tendrá que entender que yo tengo una urgencia, que yo tengo cosas para hacer y que su canal primero es su gerente, porque si no, no me alcanzarían las 24 horas. Pero la gente sabe que si necesita algo, y esto lo tratamos de transmitir en cualquier situación, no hay que hacer grandes trámites para hablar conmigo si entienden que no lo pueden canalizar con su gerente.

E: ¿Cuánta gente hay hoy?

SW: Hay cerca de 60.

Ahora, con respecto a eso que vos preguntabas todavía hay procesos que hay que transitar porque no son procesos que uno diga: lo empecé acá y lo termino acá. Siendo más gente hay cosas que se me hacen un poco más difíciles, simplemente porque no tenés acceso y tiempo material para dedicarle. Son algunas cosas para seguir trabajando. Entonces hay gente con la que todavía tengo que trabajar.

E: Y esto de estar separados...

SW: No es bueno eso, eso si tuviéramos que pensar en términos de... no estamos separados en términos de PYME y ERP. Tampoco en lo que era CWA – Softland porque justamente en la mudanza esto se cuidó para que no fuera así. Pero tener una

sola planta es un facilitador de comunicación porque mínimamente te cruzas con la gente cuando te movés de un lugar a otro. Es un tema en agenda, no como prioridad uno, pero sabemos que es un facilitador de comunicación.

E: Softland viene con una visión, con una misión, con un objetivo distinto. ¿Cómo se ligó esa cultura organizacional con lo que era CWA?

SW: Con respecto a la misión, ahí no es muy difícil la integración porque pasas de ser un actor local a tener una misión que tiene que ver con liderar el mercado de software latinoamericano, en el cual sos una parte. Si localmente decías: voy a liderar localmente el mercado de software argentino, está completamente alineado con la del grupo. Sos una pieza local de esa misión regional. En cuanto a la visión de negocio se van produciendo lineamientos porque en lo que podría ser nuestra posición en las líneas más altas, en realidad esas líneas se mantienen y se agregaron otras líneas de negocio, sigue habiendo una visión de negocio que es complementaria, no suprime lo que nosotros veníamos haciendo y en términos de satisfacción de clientes, calidad, eso es fácilmente alineable. Y en cuanto a valores, por lo que les contaba hace un rato, creo que la percepción y el origen con Orlando cuando avanzamos con el proyecto fue que estos criterios de valor que nosotros tuvimos cuando creamos la compañía razonablemente se iban a mantener.

E: ¿La estrategia de colgarlos, es algo comunicacional?

SW: Es algo comunicacional sí. Hay algunas iniciativas corporativas, este año particularmente hay una iniciativa corporativa ligada a uno de los valores, ligada a la sencillez, los empleados pueden presentar propuestas asociadas al negocio, donde el elemento destacable esté la sencillez. Cómo resolvemos estos temas de negocio, qué propuesta de negocio tenemos, qué valor tenemos para el mercado donde el valor que se destaque sea la sencillez. Pero bueno, cuando vos tomás la pasión, la sencillez, no es muy difícil no adherir a estos valores... tampoco en esto hay un conflicto entre aquello que nosotros habíamos expuesto, menos comunicado en lo formal, pero también manejamos como compañía. Nosotros hace muchos años, desde mucho antes de integrarnos a Softland, veníamos con programas de Responsabilidad Social y esos programas se han mantenido y se han incrementado.

E: ¿Softland tenía programa de responsabilidad social?

SW: Hasta ahora se han alineado algunas cosas en cuanto al mensaje, a lo corporativo. Antes de avanzar en la venta de la compañía, pregunté específicamente si tenían... preguntamos cuál era la política del grupo, si el grupo apoyaba ese tipo de iniciativas, que para mí fue una pregunta más orientada a ver con quienes estaba hablando. Son cosas que pueden ser menores, pero también es un valor de una compañía, en general hemos buscado una muy baja difusión de estas cosas, porque a mí que tome un sentido marketinero no me gusta. Que tome el sentido de qué bueno que somos, mirá lo que hacemos, no me gusta. Yo creo que tanto a nivel empresa como a nivel personal, cuando uno hace estas cosas es porque entiende que hay que hacerlas y punto. Me han cambiado un poco el matiz, dándome a entender que en realidad difundir ciertas cosas podría llegar a multiplicar y no tenía que ser siempre marketinero. Pero bueno, la reacción respecto a este tema te ayuda a saber con quién estás hablando. Para mí era importante que ese valor no se perdiera, que le diéramos continuidad, cosa que veníamos haciendo y que internamente tenía un matiz muy participativo.

E: ¿La gente de Softland participaba de estos programas o era algo más bien corporativo?

SW: Depende de qué programas tomes. Aún hoy, hay organizaciones con las cuales trabajamos más allá de lo que podamos hacer en términos de aporte económico, hay organizaciones con las cuales trabajamos que una vez al año, dos veces al año hacen algún encuentro.

E: Si, yo te lo preguntaba porque conocía los programas anteriores...

SW: Si básicamente le dimos continuidad a esos programas y ahora estamos viendo algunas otras cosas y tomando ideas de algunas otras empresas del grupo. Pero le dimos continuidad a esos programas. Para el día del niño buscamos hacer algo... ofrecemos a la gente si quiere participar y siempre hay gente que se pretende. Con "Cimientos" hay becas educativas, hay algunas becas que surgen de la empresa, o hay alguna beca que la sostiene una "vaquita", una colecta de los empleados de la empresa

y a nosotros nos pareció bueno que la gente quiera participar y efectivamente participara. “Cimientos” también hace encuentros durante el año, encuentros con los chicos becados y hay gente de la compañía que participa.

E: Hay un tema en la industria que tiene que ver con la retención de talentos por la falta de recursos que hay. ¿Cuál es la estrategia que siguen?

SW: Hace rato que es un tema. Nosotros pasamos de una rotación cuasi cero, a tener un nivel de rotación bajo, seguramente menor que a otras empresas del mercado. Pero bueno, hoy es un tema claramente más complejo porque hay una demanda que supera claramente la oferta. Hoy la instalación de software factorys no la comparto, siento que es pan para hoy, hambre para mañana, que cuando los costos se inviertan, habrá que ver qué queda de los software factorys, pero mientras tanto estos generan una absorción de recursos fabulosas. Qué hacemos, lo mejor que podemos. Tratamos de ser competitivos con los honorarios, cosa que tampoco es fácil, porque aparecen ofertas y no podés correr atrás de las ofertas, no hay negocio que lo resista. Trabajar lo que tiene que ver con clima de trabajo, capacitaciones, proyectos, el trato, en ese conjunto de cosas trabajas. No te puedo decir que hay una única cosa, claramente creo que la rotación se da más en los niveles senior y semisenior y tiene la explicación sencilla y que es que la gente que tiene poco tiempo de formación, uno, dos o tres años, cuatro años en una empresa y con formación académica, no está pegada a la empresa en la que trabaja, no tiene grado de pertenencia en la cual trabaja, que sí puede tener alguien con más trayecto. Y en términos salariales para una compañía que necesite cubrir los puestos, puede estar ofreciendo una mejora salarial, respecto a lo que otro recurso humano está ganando, sin que esto los complique en la rentabilidad de sus proyectos, cosa que se complica cuando vos subís la escala, de un nivel junior a un nivel semisenior quizá la generaste respecto a lo que gana una mejora del 20 o 25%, que es mucho, pero en términos nominales, seguramente la empresa no le está cambiando el número del proyecto al cual está yendo. Ahí tenés una mayor movilidad porque el tipo no está pegado a la compañía, a veces es más fácil seducirlo con el proyecto y es más difícil en un tipo que tiene una carrera más larga, que tiene más formación, porque lo tenés que convencer con el proyecto y es distinto. No es lo mismo convencer a alguien que tiene pocos años, cosa que se da mucho en esta industria, en muchos casos son chicos que trabajan para ellos y no tiene necesidad de llevar plata a la casa, y bueno

tomar un riesgo de cambio no es lo mismo que para un tipo que tiene una familia atrás. Ofrecerle un 25% más no es lo mismo, es otra cosa, es otro número, convencerlo con el proyecto también te lleva más. Entonces la mayor movilidad la tenés ahí. Y trabajar tenés que trabajar con estas cosas.

E: ¿Y cómo lo haces?

SW: La capacitación puede verse como un arma de doble filo, para que el día de mañana este tipo se vaya a trabajar más capacitado a otro lado. Pero bueno, es una señal que tenés que mandar a la gente, que la empresa apuesta a capacitarlos, invierte en capacitarlos para que se queden en la compañía. Mientras están estudiando en la universidad para nosotros es prioritario que puedan rendir sus exámenes y que puedan compatibilizar el estudio con el trabajo. Te hablaba del trato, del clima, de atender a veces situaciones personales, comunicarles qué estamos haciendo, comunicarles hacia dónde vamos, como pretendemos crecer para que la empresa les resulte más atractiva. Buscamos hacer lo mejor que podés para que la rotación sea lo menor posible. Pero bueno es parte de los riesgos de negocio y la rotación existe. Hay prácticas de competencia más éticas y otras no tantas.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.7. Entrevista N° 6

ARIEL WAINGBERG (AW)

Softland

Cargo: Director Comercial ERP

Fecha: 29.08.08

Entrevistadores: Ma. Fernanda Sánchez, Ma. Eugenia Laguna (E)

E: Lo primero que queríamos saber es que nos cuentes un poquito tu historia en la empresa, cuándo empezaste, cuál es tu función.

AW: Mi función en la compañía actualmente, soy director comercial, pero arranque en la compañía hace 17 años, así trabajando full time digamos. Siempre tuve relación con la compañía digamos, porque en su momento programaba, llamémosle free lance, tenía un trabajo con lo que tiene que ver con la parte de desarrollo y era una compañía muchísimo más chiquita y había menos gente. Arranqué acá en el año 91 y en principio arranqué a trabajar en lo que era el área de programación, después me fui corriendo un poco de lugar y me dedique a lo que es consultoría y terminé como comercial, en donde estoy hace ya unos cuantos años.

E: ¿La función que tenés ahora?

AW: Yo estoy como director comercial, básicamente tengo dirección en lo que tiene que ver con la atención a lo que es venta directa.

E: ¿Qué sería toda la línea de que producto?

AW: Es Logic más Softland ERP, son las dos líneas y la línea intermedia. En realidad la línea más chica que es Pyme, en realidad se vende exclusivamente a través de lo que son canales y distribuidores. Y las líneas tanto de Logic como Softland ERP hay un mecanismo mixto. Venta a través de canales y funcionalmente, si quieren, desde el punto de vista del organigrama, ahora estamos en una etapa de transición por el tema de la fusión con Softland Argentina, pero digamos en una punta en realidad mi responsabilidad es estrictamente venta directa, en la práctica soy responsable de venta directa de las dos líneas y todavía tengo a mi cargo lo que es la venta indirecta de

Logic. Después obviamente hay otras áreas de venta y otras comerciales como la de Pablo. Pablo es el responsable de canales o de venta indirecta.

E: ¿Vos tenés gente a tu cargo?

AW: Yo tengo un equipo de cinco personas trabajando acá que son vendedores digamos de diferentes categorías. En realidad es un área relativamente nueva, porque en toda esta evolución que tuvo la compañía, la mayor parte de los años era la venta mediante Stradivarius como canal principal, y la venta directa por ahí no tenía tanto volumen. A partir del 2005, que cortamos relación con Stradivarius esto comenzó a tomar un poquito más de vuelo y el área comercial está compuesta hoy por una cantidad de gente que trabajan básicamente en lo que es la prospección y venta a clientes.

E: ¿Las personas que tenés hoy a cargo son personas que ya estaban en CWA o que también venían de Softland?

AW: No de las personas que están no tienen mucha antigüedad en el área, una de las personas, venía de la estructura de Softland, o sea que está con nosotros hace un año y medio, dos años. Hay otra de las personas que hace unos tres años o cuatro, hubo gente, fue variando, pero mayoritariamente toda la primera etapa la administraba básicamente yo. Hay que entender que la línea más alta son muy pocos negocios al año y son negocios de cierto peso y monto. No es que hay 50 negocios al año, hay pocos. Y particularmente en el área comercial se planteó la venta directa, porque lo que es la base instalada, por un tema de previsión, la maneja el área de call center. Entonces todo lo que es la venta de licencias, o servicios a la base instalada la maneja consultoría que a la vez tiene el contacto permanente con la cuenta. En muchos casos me siguen llamando a mí, pero funcionalmente, es venta directa. Entonces en el área comercial hay una chica que esta hace un año y medio, hay otra persona que está hace tres años, que comenzó prácticamente con nosotros, pero bueno, ya venía de trabajar previamente con Stradivarius, y pasó por algún otro lugar en ese proceso de disolución y lo retomamos, y después hay una persona que esta hace un año que es una ex NeuralSoft y después hay dos personas que entraron hace poquito, estamos empujando un poco las formas.

E: ¿Cómo te tocó a vos personalmente el tema de la fusión, qué es lo que cambió?

AW: Cambiar desde el punto de vista funcional, simplemente este cambio que se está empujando de por ahí, por sumar lo que es la línea dime y todo el tema de distribuidores digamos, es este el cambio. El primer año de fusión que fue en el 2006, en realidad no hubo cambios porque la gente comenzó a trabajar bajo un mismo paraguas de accionistas, pero en realidad eran sociedades que trabajan separadas. Estamos separados físicamente, en principio, no hubo grandes cambios, recién Softland ERP, se lanzó a mitad del año pasado con lo cual Pablo seguía trabajando con lo que venía trabajando, y tratando de desarrollar y formar los canales dime. Y yo desde Logic, tratando de empujar la venta directa. El año pasado se lanzó el nuevo producto y lo que se buscaba era estabilizar la base de venta directa, y salir a convencer a alguien de optar por nosotros. En principio, hoy por hoy, lo que ha cambiado más que nada tiene que ver con un tema metodológico, tiene que ver con presupuestos, el debido control de casa matriz, que de alguna manera acá se hacían internamente. Por ahí cambió el interlocutor con quien se discutía que está bien, pero funcionalmente no ha cambiado en demasía.

E: ¿Y cómo crees vos que lo tomó la gente, vos crees que todo el mundo tiene la misma percepción?

AW: Yo creo que en principio depende obviamente son personas y cada uno tiene su propia expectativa, piensa que es bueno, piensa que es malo. Hay cosas que han cambiado para bien, hay cosas en las que aún hay que terminarlas, es un proceso relativamente nuevo. Como hay mucha gente que venía de la estructura de CWA, de la cultura y de la pertenencia, por ahí deshacerse de la marca y del nombre, bueno de alguna manera es fulero. Obviamente se entiende como una necesidad de desarrollo comercial, pero depende de que tan metido estuviera cada uno en ese proceso. Hay gente que ve que, lo que se venía trabajando bien o mal, de alguna manera en algunos casos se potenció, en otros casos se encontró un lugar sobre el cual poner excusas con respecto a que algunas cosas no funcionaban. Pero hay cosas para seguir trabajando y mejorar. Se están haciendo cambios estructurales y funcionales con la idea de ir

corrigiendo cuestiones que tampoco eran cuestiones que si querés son atribuibles a la fusión. Hay cuestiones que son por el propio crecimiento de la compañía de pasar de la estructura que teníamos hace 20 años de 4 o 5 personas a 60.

E: Y dentro de las personas que vos tenés a cargo, personas que venían ya de CWA, ¿tuviste alguna situación en particular en la que te vengan a plantear algún tipo de incertidumbre, de qué va a pasar con nosotros?

AW: te diría que no, porque en realidad y como te decía recién la estructura es relativamente nueva. La estructura comercial, salvo dos de los recursos no viene contaminada de nada. Vienen de afuera y no pasaron todo el proceso. Obviamente si vos tomás el recurso que viene de Softland, lo que hice fue trabajar, hubo toda una movida, porque toda la estructura de CWA quedo entera 100% en la fusión y la estructura de Softland de alguna manera, en ese año en el que se terminó el proceso de fusión hubo gente que se resignó, hubo gente que no le intereso el proyecto, la posición en la que quedaba y en realidad se bajo antes de empezar a juntarnos.

En el área comercial entonces, el único recurso que vino de Softland en realidad está trabajando y por lo menos la visión que tiene o que comparte, es la de crecimiento. De una estructura que estaba más orientada a trabajar en un segmento, se la cambia de segmento, después tiene otra perspectiva para trabajar en el área comercial. En principio, particularmente si tomas el área comercial, cambios prácticamente no ha habido. Hoy por hoy los recursos no son atribuibles a ninguna herencia.

E: Vos en el camino dijiste o diste a entender que en el camino de la fusión hubo mucha gente que se resignó de Softland, mucha gente que quedó en el camino.

AW: no es mucha tampoco.

E: alguna gente que quedó en el camino pero de Softland. No es raro que la empresa que compra sea la que se muda, la que se le va gente.

AW: Es que tenés que hacer otra lectura. Softland es la empresa que compra, pero la estructura de negocios es mayoritariamente Logic. La estructura de desarrollo naturalmente era de CWA. Softland tenía una estructura de desarrollo, pero hay un

tema de estrategia que no tiene que ver con esto. La fusión en sí misma no empujaba la idea de dejar gente afuera, no pasaba por ahí. No era que la fusión proponía, agarro el área comercial de Softland y la desparramo. Había una estructura en Softland que era una estructura mínima comparativamente a la de Logic de desarrollo que parte de esa gente hubo que reconvertirla, porque bueno el producto que vos hacías no lo haces más. Hoy pasaron unos años, y tomando una foto de este año, el producto es un producto desarrollado por CWA. Esto es natural y parte de la gente que vino, ojo hay otros que aprovecharon la demanda del mercado, algún nivel de rotación pasas. Nosotros no estamos tan acostumbrados, la gente que está trabajando acá es gente de muchísimos años. Yo estoy hace 17, pero digamos que el tema tiene que ver con que se dio un tipo de depuración en algún sentido natural. Se busco que toda la estructura que tenía Softland Argentina tuviese una función dentro de la nueva estructura de CWA. Entonces hubo gente que estaba con un cierto perfil de desarrollo, y comenzaba a trabajar en un entorno de producto, ojo mucha de esa gente está. Tampoco es que Softland tenía 50 personas y quedaron 10. Pero los cambios a veces venían por cómo venía el negocio. Una cosa es si Softland lo tomas a nivel corporativo, con la estructura de grupo y de inversiones y otra es la estructura de Softland Argentina. Comparativamente si vos tomás los valores de hace unos años, Softland facturaba 1 millón de pesos contra 6 de CWA. Entonces el negocio era natural y es lo que se compró, una estructura de una compañía que tenia mercado, tenia managment, tenía un producto. No, no es normal desde el punto de vista de la lectura de mercado. Pero en realidad se dio esta situación.

E: Por eso digo, se da una situación bastante rara que si uno tampoco entiende o toma descontextualizada del mercado de TI, es rara.

AW: Se da un marco también, porque una empresa que tiene una cierta presencia a nivel regional está comprando a CWA como empresa local, y en este caso, se dio la situación que Softland Argentina tenía estructura. Pero Softland se instaló paso por una época bastante turbulenta justo cuando arrancaron, 2001, cambiaron de estrategia 400 millones de veces y tenían una estructura chica. Pensa que si no se hubiese producido la compra, y hubiesen seguido en el negocio pyme, tendrían que haber replanteado su estrategia. Y hay gente que en la fusión se privilegio, que quienes quedaran a cargo del managment, con la excepción de Pablo que obviamente tenía el managment de

Softland y era un corporativo, sumaba su experiencia pyme, que nosotros tampoco teníamos. El resto de la gente tenía de alguna manera que incorporarse. En algún caso, a algunos el proyecto no les gustó y en otros se tomó explícitamente la decisión de que había duplicidad. Pero son muy poquitos.

E: Y desde el punto de vista de la comunicación propiamente dicho, cómo fue en su momento, como se bajó toda esta información al personal.

AW: Mira pasamos ya, tuvimos bastante entretenidos. Los últimos dos años tranquilizamos, pero veníamos de un proceso de... decir "Otra vez en verano"... porque siempre las decisiones se tomaban en verano, cambios siempre a partir de enero. Empezamos ya a fines del 2004 dijimos bueno, Stradivarius no va más, porque hubo un proceso previo en donde hubo una casi fusión con ellos, fiesta de fin de año, brindamos todos juntos, llegó abril y no paso nada. Hasta que tomamos en comité la decisión de decir, ya estamos, nos cansamos, no va más y empezar a desarrollarse como marca, porque CWA no tenía visión pública, que armar brochure, avisos, que buscarle nombre al producto, teníamos un montón de clientes, pero el producto no tenía nombre. Había cero experiencias. Entonces tuvimos el fin del 2003 donde se tomó la decisión de que teníamos que estar un año conviviendo contractualmente con Stradivarius, durante todo el 2004, laburando para este proceso, negociaciones. Personalmente yo me reuní con cada uno para no perder ninguna cuenta, para que quede soporte acá, negociando con los que son los canales de Logic que son estructuras que dependieron de lo que era la estructura de Stradivarius. De alguna manera los aglutinamos, más toda esa negociación. Después arrancamos el 2005, de vuelta, otra vez la decisión estratégica de crecer como marca y decíamos no cambiemos ahora aunque claro te imaginabas en cualquier momento ibas a cambiar de marca, aunque siempre se cuidó el momento.

AW: El cambio de marca se realizó en Abril de este año. Tuvo todo el 2006 como te decía antes, donde cada empresa, Softland es Softland, lo único que se había comunicado al mercado es que CWA pasaba a formar parte del grupo.

Esa fue la comunicación durante ese año y se mantuvo así separado, CWA, Softland. Internamente también obviamente en función de que se iban tomando decisiones tanto a nivel local como corporativas, se iba bajando un poco la comunicación a la estructura, estaba claro el camino. Podremos tener discusiones si el momento era ahora, después,

cuando convenía, entonces se empezó a trabajar durante todo el 2007, se estuvo con todo el proyecto Softland ERP y de alguna manera también se empezó a trabajar en conjunto durante todo ese año. Entonces el criterio fue, comenzar a trabajar con una mezcla de culturas. En el área comercial en realidad, gente que vino de Softland pyme seguía atendiendo pyme, la gente que trabajo, la que tomamos como estructura comercial de Softland argentina ya empezó a mezclarse a trabajar bastante antes con nosotros, desde enero del 2006. Te diría que el verano pasado fue más o menos tranquilo de los últimos 3 4 años, que no se tomo ninguna decisión que por lo menos involucrara mucho movimiento.

E: Tu dirección, la dirección comercial, ¿con qué otras direcciones, o áreas se comunica más? Supongo que la de Pablo que el área PYME.

AW: te diría que fuertemente es producto y consultoría, con las dos. Hay un contacto muy estrecho, un poco por un tema del tipo de solución que se vende en donde de por si el proceso comercial involucra, si querés tomalo en Logic, en la línea (aunque en Softland ERP también se da). Si tomás de alguna manera por línea lo que es obviamente una interacción con Pablo, por canales y definir en conjunto algunas acciones porque ahí hay un tema de marketing y de marca, que son institucionales. Después uno ve que apunta a cada línea, lo que entendemos que conviene, pero mayoritariamente te diría que consultoría y producto.

Consultoría porque lo que son los proyectos en sí, de Logic un poco por el tamaño de compañías con las que trabajamos la gente de los proyectos, siempre necesariamente hay una participación de la consultaría porque si bien estas vendiendo en el área comercial, es en la venta que cerraste, en donde consultaría se tiene que hacer cargo nuevo hijo que trajimos al mundo y ese es nuestro trabajo más fuerte. Entonces en ese punto, si necesariamente tiene que haber alguna participación en la evaluación del proyecto, del armado de la propuesta. Y cuando surgen temas que tienen que ver con necesidades a nivel de producto, o de evaluación de desarrollo, si se analiza lo que está llegando como necesidad de mercado, entonces ahí es donde te diría que hay una interacción casi permanente. Después con el resto de las áreas la relación tiene que ver con temas más operativos, pero digamos que el área de mayor contacto la tenés que tomar como consultaría.

E: ¿Y cómo es la relación entre áreas? ¿Es fluida la comunicación en general?

AW: En general hay cuestiones que generan algunos cambios, y hay que corregir algunas cuestiones pero no tienen que ver con la interacción del área comercial.

E: ¿Pero qué cuestiones?

AW: cuestiones que temas que tienen que ver con el manejo de la estructura, de tomar un poco la decisión de manejar bajo un mismo director todo lo que es el área de producto- Hasta ahora teníamos tecnología, producto, calidad y ahora se comunicó en estos días que se ha puesto a Julio Gremes a cargo de cargo del área de producto. Entonces ahí hay un cambio que tiene que ver, digamos Julio ha tomado a su cargo todo el área de producto, eso involucra desarrollo, tecnología, calidad.

E: ¿Y en calidad no estaba Gabriel?

AW: Gabriel no está más. Hubo unos cambios interesantes en esta semana.

E: ¿Cómo se maneja el tema de la comunicación de estos cambios interesantes?

E: Esto es lo que nosotros llamamos comunicación de crisis...

AW: Hemos pasado por varias crisis. Siempre de alguna manera la posición que hemos tenido como directores, obviamente hay momentos en los que puedes comunicar determinadas cosas, pero en el momento en que se sabe, ¿se trata de buscar la forma de bajarlo, está bien? En este caso se ha trabajado dos, tres meses en el trabajo de que bueno Gabriel no sabía qué hacer, porque había un cierto nivel de ruidos y de temas ligados a la integración y comunicación de las áreas de desarrollo, calidad, producto, servicio y que es lo que terminaba recibiendo el cliente como visión de la compañía y bueno, se ha decidido que había que cambiar la estructura del organigrama. Por un lado se resolvió la salida de Gabriel y por otro lado Darío Cukier de calidad pasó a tener la dirección de producto pero con una función que no tiene nada que ver con la que tenía hasta ahora. Hasta ahora estaba más ligado a lo que era el desarrollo de las aplicaciones, hoy se queda más en temas de mercados y comercios. No le pusimos ese

nombre porque tiene esa funcionalidad marketing de producto, pero es básicamente análisis de la competencia, del producto, fuerza de producto, interacción con las áreas comercial y de servicios, lo que es la venta de (...) Son requerimientos específicos.

E: ¿Queda vinculado a Débora?

AW: No, no, eso es Marketing Institucional. Marketing de producto se llama a todos estos temas. Análisis de lo que hace la competencia, de lo que deja de hacer, analizo que le tendría que poner al producto para que siga siendo competitivo, y propongo ideas nuevas respecto a lo que hacer aunque después no termine ejecutándolo. La idea es analizo, veo propongo, haría esto, pondría este diseño y después se discute con el desarrollo del producto, con la salida comercial, se va a vender, no se va a vender, cuando se va a vender, y en función de eso lo hago porque la competencia lo tiene y lo tengo que tener o porque entiendo que esto lo tengo que tener.

Y Débora es marketing, solo marketing. Marketing de producto no tiene que ver con eso. Entonces Julio va a tomar a su cargo producto, la responsabilidad de la dirección de producto y hay ahí un cambio en el organigrama, a delinear ciertas funciones que por ahí no estaban tan claras, y poner una orientación si querés mucho más fuerte al cliente.

E: ¿Y cómo se comunicó la desvinculación de Gabriel?

AW: La desvinculación de Gabriel en realidad se discutió internamente, no se ha tomado en comité la decisión de desvincularlo, pero se le dijo este es el mapa de lo que queremos hacer, es el nuevo mapa de la compañía. En algunos casos se hablo con algunos directores, con algunos más con otros menos, pero en definitiva tomamos la decisión de si seguía o no seguía. Desde algún punto se había trabajado internamente, en la decisión de desvincularlo por ciertas condiciones. Esto fue el viernes pasado y el lunes, martes y miércoles se tuvo una reunión con todo el personal, con la primera línea, la segunda, se comunico al resto de la gente.

E: ¿Se comunica cara a cara?

AW: Sí.

E: ¿Y quién estaba a cargo de las comunicaciones? ¿Siempre Sergio en todas las líneas?

AW: Sergio tomo la decisión el porqué el planteaba un cambio. No solo se está cambiando porque se está cambiando. Lo que se armo como plan tuvo que ver, digamos fueron tomadas las decisiones en el comité y se comunico a toda la gente. Obviamente hubo una reunión previa con toda la gente de esa área para que diera su opinión. Y fue eso. Y ahora hay reuniones individuales, con algunas personas en particular en donde tienen que ver con este cambio para también ver si lo que se propuso como cambio, cual es su opinión personal.

E: ¿La organización toma las decisiones, o se da que luego de estas reuniones se toma una decisión en base a lo que sucede en ellas?

AW: De alguna manera digamos las reuniones son más bien de comunicación de cambios, para dar el espacio uno a uno de decir a mí me parece, no me parece. En ese sentido siempre hemos sido una organización de puertas abiertas.

E: El hecho de seguir dependiendo o de depender de una compañía europea, de un grupo ¿sigue permitiendo esta posibilidad de trabajar de puertas abiertas?

AW: Si lo que hay que entender también acá es que si bien hay un estructura corporativa española, y donde hay que validar un presupuesto, hay convenciones anuales, se trabajar bajo reporting, el día a día lo seguimos manejando nosotros. El cambio de dueños no ha cambiado el escenario de la gente que hoy está manejando el management y lo que hacen con la gente. De alguna manera por como se fue dando todo este proceso, se fue decantando. Justamente la idea es trabajar en ese desafío de mantener el buen clima laboral, y ayudar al tema de por ahí acceder al acceso a la información de mercado, acceder a cosas que por ahí CWA en su momento no accedía.

E: Vos recién hablabas de que siempre CWA se caracterizó por ser una organización de comunicación con puertas abiertas. Desde el punto de vista de la

comunicación eso se puede ver como una fortaleza. ¿Cuáles son las debilidades que crees que existen de comunicación en la empresa?

AW: mira creo que hay muchas. Si bien existe la organización a puertas abiertas y desde el cargo que uno tiene, desde la comunicación te diría que hay temas, que justamente se han tomado decisiones de cambios no solo desde lo estructural sino en comenzar a trabajar más en la organización. Hay mucho de conflicto de intereses, no te diría que están enemistados, pero hay conflicto de intereses, y por ahí hay un cierto desconocimiento o valoración del trabajo que hace el otro. Entonces ahí hay que trabajar en la integración. De que se fomente de alguna manera ese tema, vale producto, vale pyme. Para muchos hace mucho tiempo el tema de pyme era un mundo aparte y que no servía, y se veía este tema de no son parte de mi compañía. Un poco se ha trabajado en esto, no solo lo de comunicación a puertas abiertas. Vos todos los meses recibís el resultado de la compañía. No todas las compañías o muchas de las que conocemos son así. Después con cada uno tendrá el poder de decidir qué hacer con esa comunicación más que nada y habrá algunos que evaluara y preguntará. Ahí no podemos meternos en lo individual, pero lo interesante tiene que ver con que acá los números son abiertos y si estamos mal estamos mal y todo el mundo sabe que estamos mal y si estamos bien estamos bien y habrá que tratar de comunicar en ese sentido todo. Bueno se ha creado el Forum, que es el newsletter más que nada para dar un poco mas de vuelo a eso.

E: ¿Tienen repercusión este tipo de acciones?

AW: Hay acciones que se disparan desde corporación como comparte tu talento y acciones por el estilo que apuntan un poco a la integración en donde bueno, de a poquito se va deduciendo esto.

E: El año pasado, ¿se hizo un concurso con el tema de los valores, no?

AW: Si el año pasado se hizo un concurso que se llama comparte tu talento que bueno ahí la idea fue que cada uno tuviera la libertad de aportar alguna idea que mejorara la forma de trabajo y tenía un premio especial que era a la propuesta elegida para participar en la competición anual. Este año se lanzó toda una campaña ligada al tema

de los valores que fomenta, o sea si hizo como una especie de votación en su momento.

E: ¿La gente se sumó a estas propuestas?

AW: no se cual es el grado, no sé decirte exactamente cuántos y el nivel de participación de las encuestas de clima laboral, pero eso está abierto, no hay obligatoriedad de participar. Se hace vía Web es anónima y lo que se busca es un valor agregado de compromiso y participación y cuando están los resultados y evaluaciones también se comunica, estamos bien en esto, estamos mal en lo otro, se plasma lo que muchos piensan y han volcado y bueno obviamente desde corporación y desde nosotros mismos se trabaja para lograr revertir lo negativo y potenciar lo positivo. Hay muchos temas sobre los que hay que trabajar y tienen que ver con el clima laboral, pero también es natural que tengamos algún punto de conflicto. Hay una fusión relativamente nueva, de compañía de proyectos y bueno se ha intentado dar una señal bastante fuerte para mejorar algunas cosas de fondo a donde también uno apuesta y entiende que es la solución. Después tiene que, o hay que caminarlas.

E: Entre las dos culturas o entre la cultura de CWA y Softland, ¿crees que existe algo particular de estas culturas que chocan?

AW: Mira yo creo que de alguna manera las barreras se han ido relajando, hay temas que como te decía antes, tienen o tuvieron que ver con desconocimiento del trabajo de uno respecto del otro, cual era más importante y menos importante. Decir que negocio es este, este negocia apunta a tanto y este tiene tanto peso, lo que se está tratando de trabajar es en cambiar un poco eso. Uno puede tener una lectura numérica, no sólo cual es más o menos rentable sino que aporta y deja de aportar cada uno con el 100 % del presupuesto cuanto aporta cada uno. Pero esa mirada puede tener vos o un director, pero la idea es la de comunicar y de que todas las áreas se informen cuanto da cada uno, los canales, después si se está cumpliendo, no se está cumpliendo. Temas que se ha trabajado en comunicar mejor como el tema de que acciones de marketing se están haciendo, porque también a veces hay o puedes tener una lectura fría. Mira no vendí lo que dije que iba a vender y si el que está del otro lado no sabe todo lo que vos hiciste para tratar de vender o no puedes haber vendido o no, pero muy diferente es si yo no me

entere de nada de lo que están haciendo entonces digo esto es porque no hicieron nada y sin embargo de las 200 millones de cosas que intentaron hacer no salió nada como queríamos pero o en que estas trabajando para corregir esas diferencias. En realidad es un poco de comunicación y de trabajo. Nuestras culturas tienen tantos temas como personas haya. Es muy difícil, digamos, vos podes comunicar podrás tener falencias de comunicación y tratar de corregir y ver pero en algún punto se trata de justamente de tratar de ir encaminando el tema de que todo el mundo entienda de que es una sola compañía, que no es el que viene de acá o de allá. Entonces bueno se hacen actividades.

E: Fuera de lo que es el día a día o el entorno de trabajo, ¿hay actividades o hubo actividades de integración?

AW: No se hacen actividades específicas. La única actividad que se hace siempre es la reunión de fin de año y demás pero no han tenido un carácter de integración en sí. No, en general, no. Hay gente que naturalmente se integro porque de hecho las áreas se han integrado.

E: ¿Con la gente de tu área salís a comer?

AW: Esas son cuestiones que se están tratando de fomentar ahora. El director se va a almorzar con el responsable del área y no comer siempre con tus amiguitos de tu sector, entonces se estar tratando de por lo menos integrar las primeras líneas a las segundas, de tratar de generar este tipo de puentes. Porque esto depende de cada uno, yo voy vengo, charlo con uno, con otro. Pero hay gente que viene se sienta a las 9 de la mañana y se levanta a las 6 de la tarde, va a almorzar con el compañero que tiene al lado y no sabe que está haciendo el de arriba o el de al lado. Se ha intentado también pero es un tema de tener un mismo piso, de hecho nosotros en CWA veníamos sufriendo este tema, desarrollo esta acá, administración allá, entonces te diría que acá esta todo el área comercial básicamente de las tres líneas, por lo menos es un punto más de conocimiento y integración. No te voy a decir que seamos súper amigos todos, pero digamos que, las áreas de producto mayoritariamente quedaron acá, mas la poca estructura que de por sí es una empresa que tenía una estructura chiquita de desarrollo, la gente que había quedo acá, y administración también se integro. Pero bueno, es

como que quedo separado, acá esta administración arriba comercial, abajo desarrollo, a veces yo puedo subir y bajar 8 veces al día pero hay mucha gente que no, y por ahí se encuentran solo abajo o por ahí por algún tema puntual, ese es un poco el tema sobre el que hay que actuar. Y bueno lo ideal sería tener una planta, pero bueno, habría que hacer esos cambios, se está buscando este tipo de actividades, se ha tomado una comunicación muchísimo más personalizada y en tratar de bajar un poco este tipo de situaciones. Porque no es que no se hacían, porque cada vez que se intento una fusión se hicieron comunicaciones, presentaciones y de hecho con el tema de los presupuestos anuales de hecho se presenta y también en las reuniones de direcciones aquella información que es compatible puede tener un carácter comunicacional.

E: Después de una reunión de comité aquello que vos podes presentar y transmitir, ¿cuál es el canal que vos elegís para hacerlo con tu gente?

AW: En general es personalizado.

E: ¿Individualmente haces alguna reunión?

AW: Depende lo que fuera. En general si decidimos vamos a hacer esto lo otro, a veces es más que nada para ver opiniones, mira vamos a hacer esto, lo otro, y le damos un nivel de participación. Y a veces es, este es el presupuesto, vamos a hacer esto. Depende un poco el grado de lo que tengamos que comunicar. No hay un nivel de formalismo digamos. Y hay determinada información que se circula por la empresa. Cosas que se discuten, que se resuelven tanto en el comité de todos los países, se comparte información para saber el negocio que tiene cada país, para tener un poco más la idea de grupo. Son cosas sobre las que hay que aprender a trabajar

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.1.8. Entrevista N° 7

ORLANDO CALABRESE (OC)

Softland

Cargo: Director de Investigación y Desarrollo

Fecha: 10.10.08

Entrevistadores: María Fernanda Sánchez, María Eugenia Laguna (E)

E: Bueno nosotras queríamos saber un poco de su historia, la historia de CWA, cómo llegó acá, cómo fundó la empresa y cuáles son sus funciones actualmente.

OC: Bueno muy brevemente tengo la historia más antigua no. Yo soy rosarino y vine a Buenos Aires cuando comencé la universidad. Mi vocación fue la ciencia, seguí la carrera de ciencias físicas en la UBA y bueno fue una época complicada, en un momento se cerró la facultad por cuestiones políticas. Durante un año estuvo cerrada. Si no recuerdo mal fue en el año 66. Bueno eso me dispersó un poco y en el año 68 ingrese a y trabajar en IBM Argentina y la posición era de representante técnico de mantenimiento. Al principio era de unas máquinas electromecánicas que había en ese momento que se llamaban de registro unitario, que funcionaban en base a tarjetas perforadas pero no eran computadoras sino máquinas que procesaban datos en forma muy simple, digamos, podían sumar, y en el caso más sofisticado podían multiplicar. Se clasificaban tarjetas, tenían listados con sumas, restas y saldos y ese tipo de cosas. Después me pasaron a ser técnico para el área de sistemas de computadoras las que hoy conocemos. Fui a hacer unos cursos al exterior, Francia y Alemania y después vino el año 72 y tuve la posibilidad de ser transferido a Brasil y en ese momento Brasil estaba en pleno auge, porque había como un parate entonces varios nos entusiasmos con ir a trabajar a Brasil porque se contaban historias fantásticas de progreso y de centros de cómputos gigantescos. Bueno en el año 73 me mude con mi esposa y estuve tres años trabajando en IBM de Brasil en Río de Janeiro. Fue una experiencia muy valiosa y en ese período fui a hacer un curso a Washington de uno de los modelos de las computadoras de la línea 370. Después en el año 76 volví al país a IBM de Argentina pero ya como técnico de software. Estaba en un departamento, en un sector, dentro del departamento técnico que daba soporte de software. Eso era algo

bastante nuevo, el software como producto, como algo que se cobraba aparte de las máquinas era algo relativamente nuevo, porque al principio era como que IBM le daba al cliente las computadoras con el software incluido o si el software no servía le daba o le ponía los ingenieros que hacían falta para que el cliente pudiera desarrollar sus propios programas. Pero digamos que no había el concepto de software como producto que se comercializaba o se compraba. Ese concepto surgió después que IBM perdió un juicio, que no recuerdo los pormenores, pero un competidor de IBM le hizo un juicio por una cuestión de servicio de software. Bien, entonces después pase a lo que sería ingeniería de sistemas en IBM y ahí estaba en un rol más de asesor de clientes y como apoyo al vendedor de sistemas y me hice fuerte en cuanto a conocimiento de toda una línea que se llamaba serie /1. Era una línea un tanto, no sé si llamarla complicada, para un cliente básico. Se estaba vendiendo a pymes a empresas pequeñas y era un equipo demasiado sofisticado para esa gente por lo cual yo vi que había ahí un mercado muy propicio para poder ayudar a todos esos clientes a desarrollar aplicaciones. Bueno fue así que tome coraje y con un socio de afuera me independicé en el año 80, entonces comencé a trabajar en forma independiente y dando servicios a clientes usuarios de esa línea de IBM. Y Fue una situación difícil porque IBM a uno le resolvía todos los aspectos de la vida

E: A parte, para ese entonces ya había estado bastantes años en IBM.

OC: Y como 12 años. Pero fue mi único trabajo en relación de dependencia y el primer día después de haberme desvinculado de IBM me sentí totalmente desamparado, esa sensación de no sé, porque perdía Obra social, vacaciones, comedor en la empresa, te resolvía hasta los regalos de reyes para tus hijos. Entonces se perdía todo eso. Tenía que ir a un restaurante y pagarme la comida, pagarme yo las vacaciones. Bueno, estuve con este amigo como socio, pero después, no recuerdo exactamente, pero un par de años después nos separamos porque tuvimos algunas disparidades e criterio y continué un tiempo solo. En el año 83 lo conocí a Sergio Wainberg, bastante más joven que yo, a quien en un primer momento subcontraté para ayudarme con mis desarrollos y como bueno tuvimos tan buena relación y nos entendimos tan bien, al final decidimos asociarnos 50 y 50 y ahí empezó lo que sería CWA que significaba Calabrese, Wainberg y asociados. Al principio era una sociedad de hecho y así bueno fuimos creciendo de a poquito, fuimos incorporando.

E: ¿Qué hacían en ese momento, seguían dando soporte de este producto?

OC: Si, si, serie/1 porque el también venía de ese mundo porque había trabajado en un cliente que tenía ese equipo y nos juntamos en un cliente común. Todavía hay sigue siendo un cliente emblemático para la empresa. Y este... ¿donde deje?

E: ¿Cuándo se juntaron?

OC: Bien, bueno fuimos incorporando gente así de a poquito. Estoy tratando de recordad más o menos las fechas, no me acuerdo exactamente la fecha pero en los 90, a mediados o a principios de los 90 nos involucramos en un proyecto del llamado grupo informático, un proyecto de ex IBM que se establecieron en Martínez y la idea era interesante porque era formar una especie de polo donde, compuesto por varias empresas asociadas cada una brindando distintos productos y servicios informáticos de modo de complementarnos y así ofrecer al cliente.

E: Si un espectro...

OC: Si un espectro más amplio de servicios y productos. Bueno estuvimos ahí si no recuerdo mal un año y pico y después el proyecto no funcionó porque a mi juicio esta gente tenía un compromiso demasiado fuerte con IBM ósea un compromiso más fuerte que con el cliente, entonces siempre sobreponían los intereses de IBM sobre los de los clientes y eso no iba con nuestra forma de ser y nos abrimos. Y bueno la prueba de que esa decisión fue acertada fue que ese grupo informático al poco tiempo dejo de existir y después en el 93 se acercó a nosotros una empresa llamada Mega Sistemas a través de uno de nuestros programadores que era amigo de de los socios de Mega sistemas. Y Meta Sistemas era una empresa comercializadora de software, ósea el fuerte era la comercialización y venían de romper un acuerdo con tango, entonces estaban buscando un nuevo software para comercializar y a nosotros bueno nos interesó. Ósea nos hicieron una propuesta muy interesante que nos permitió concentrarnos en el desarrollo de un producto porque hasta ese momento nosotros teníamos muy buenos desarrollos pero no estaban estructurados como un producto de hecho, y digamos que hasta ese momento nosotros tomábamos cualquier trabajo porque teníamos que comer,

entonces nos venían a ofrecer programar un ascensor, por decir cualquier cosa, y nos animábamos y lo hacíamos, pero eso nos desenfocaba, nos distraía de lo que mejor sabíamos hacer. Entonces la alianza con esta gente, con Mega Sistemas, nos permitió durante un año, ósea ellos nos aseguraban un ingreso que nos permitía vivir cómodamente y nosotros desarrollábamos el producto que en ese momento se le dio el nombre de Stradivarius. Se hicieron una serie de anuncios. Si no recuerdo mal fue en una feria llamada Software 93 y una página entera del suplemento informático del Diario La Nación y otras acciones publicitarias. Y bueno estuvimos trabajando un par de años con ellos. Como era gente muy cambiante, muy dinámica, y ellos habían mal interpretado el producto nuestro. Ellos estaban más preparados para comercializarlos como cajas, como enlatados, como era el tango y nuestro producto era bastante más sofisticado y requería de un servicio. Ósea que cada nueva venta, era un proyecto que involucraba no solamente el software sino la consultoría y bueno la cuestión es que ellos decidieron vender el negocio, lo que sería el fondo de comercio y primero nos lo ofrecieron a nosotros, y en ese momento, nosotros en una decisión que podríamos discutir si fue acertada o no, declinamos, ósea, nos vimos ante la disyuntiva de ganar de golpe una cantidad muy grande de clientes para lo que estábamos acostumbrados a manejar nosotros y dormir tranquilos. Entonces en ese momento, preferimos dormir tranquilos y lo dejamos pasar esa vez.

E: ¿La decisión en ese momento siempre fue entre ustedes dos? Entre Sergio y usted.

OC: Claro, lo que pasa es que el acuerdo que nosotros teníamos nos permitía seguir comercializando en forma directa.

E: Pero sin tener esa masa de clientes que ellos si operaban.

OC: Claro. La empresa había montado todo un área de soporte y demás y una estructura comercial que nosotros en ese momento no nos sentimos demasiado capacitados para montar. Porque nuestro perfil fue más bien técnico, entonces, no nos sentimos con la fortaleza suficiente para de un día para el otro, tomar el control de la cuestión comercial de CWA. Entonces ellos vendieron su operación a una firma que en ese momento se llamaba Capsey. Que después rebautizaron como Stradivarius SA. Y

esa firma tenía tres socios, llamados Ricardo de Lacroix, Roberto Vigil y Ernesto. Con el tiempo, Ernesto falleció. En fin, con Stradivarius crecimos mucho y los tiempos fueron cambiando de tal forma que se hacía cada vez más evidente que estábamos duplicando estructura, y que sería conveniente una fusión. Roberto Vigil estaba convencido de que teníamos que fusionarnos, y Delacroix siempre tuvo una posición más ambigua y a todo esto, hubo varios intentos de fusión. Hubo un momento en donde, digamos, hubo un intento bastante serio de fusionarnos digamos, que debe haber sido por los años 98, no me acuerdo exactamente. En donde se contrató una consultora externa para evaluar a ambas empresas. Y la evaluación fue desfavorable para nosotros. Es decir, la consultora había evaluado el doble de Stradivarius con respecto a nosotros, si, no sé si el doble, pero cosa que nos permitía hacer una fusión de igual a igual. Entonces nosotros no estuvimos de acuerdo con eso, porque nosotros estábamos convencidos de que teníamos un valor muy grande que no se manifestaba en los números.

E: Claro, algo intangible como el desarrollo.

OC: Porque justamente estábamos haciendo un desarrollo muy grande, estábamos convirtiendo todo el desarrollo de la versión de DOS, a una versión de Windows y justamente la versión de DOS, las ventas de la versión DOS estaban declinando o habían declinado ya bastante y la versión Windows estaba todavía en desarrollo, pero sabíamos que tenía un potencial muy grande, a parte por los nuevos conceptos, y las nuevas ideas que estábamos aplicando a ese desarrollo. Entonces la consultora se enfocaba nada más en la situación financiera contable de ese momento y por eso valuó más.

E: Claro, sin mirar en perspectiva

OC: Claro. Bueno continuamos, hubo otros amagues de fusión y en un momento intentamos armar una experiencia conjunta en Brasil y abrimos una empresa en Brasil que se llamó Stradivarius Brasil.

E: ¿Con la misma gente de Stradivarius de Bs. As.?

OC: Si. Abrimos una oficina, contratamos gente brasileña y bueno eso sirvió de experiencia de trabajar en conjunto. Por ahí en el camino participamos en una exposición muy importante en San Pablo. Esto debe haber sido en el, cerca del 2000. La exposición era ExpoManagment de San Pablo, bueno fue un evento muy lindo. Creo que dos años participamos y en la segunda vez yo asistí, estuve en San pablo para la feria. Y en ese momento había muy buena onda, mucho acercamiento y a raíz de eso hubo una decisión más fuerte de proyecto conjunto. Entonces en el año 2003 nos reunimos y firmamos un compromiso de fusión pronto. ¿O en el 2002? Bueno el compromiso era que en enero de 2003 debíamos comenzar ya fusionados en una empresa que se iba a llamar Stradivarius Argentina SA. Incluso previmos penalidades y todo eso y el compromiso era que en ese momento debíamos llegar con las cuentas equilibradas, sin deberle nada al otro, con todos los sueldos al día, nosotros siempre tuvimos los sueldos al día, pero no era la situación de Stradivarius que acostumbraban a pagar con una cierta demora. Bueno y llegó el día y Stradivarius nos debía plata a nosotros. En realidad teníamos que hacer un aporte para el capital de trabajo, pero como ellos nos debían plata a nosotros, en realidad, el dinero tenían que ponerlo ellos. Llego el día y no tenían la plata y eso a pesar de que nosotros habíamos hecho muchas concesiones, en todas las conversaciones previas habíamos metido en la bolsa algunas deudas fiscales que ellos tenían, como que para no demorar más las cosas, aceptamos cosas que normalmente no se aceptarían, pero llego en un momento y si ellos hubiesen tenido otra actitud, tal vez nosotros hubiésemos aceptado más, hubiésemos estado mas, o nos hiciésemos hecho cargo de determinadas cosas. Pero tuvieron una actitud demasiado soberbia, sobre todo Ricardo Delacroix y no nos gustó. Les dimos más plazos y esos plazos tampoco se cumplieron y al final hicimos una reunión interna de CWA con todos nuestros gerentes. Siempre cuando hubo que tomar decisiones difíciles la tomábamos en conjunto como gerentes. No recuerdo ninguna decisión así trascendente que hayamos tomado en soledad.

E: ¿La línea de gerentes cuántas personas eran?

OC: Darío, Julio, Ariel, y Guillermo Vivot. Y ahí en esa reunión surgió el abortar la fusión. Fue un, para mí fue emocionalmente muy duro porque yo había puesto muchas esperanzas en eso. Me olvide de contarles que días previos habíamos ya comunicado a toda la gente la fusión, inclusive a los clientes tanto los nuestros como los de

Stradivarius en muchos casos por carta y a los clientes más importantes los fuimos a visitar uno por uno para explicarle lo que iba a significar la fusión y tranquilizarlos de que iba a ser para mejorar.

E: Era un proceso del cual se venía hablando durante mucho tiempo, y ya estaba como casi completo.

OC: Incluso habíamos juntado al personal de ambas empresas en un día de campo en Luján y ya la gente estaba muy entusiasmada, sobre todo la gente de Stradivarius porque ellos veían, ellos observaban las diferencias en el trato en la gente, y se habían ilusionado con, digamos, con el cambio.

E: Si con esa posibilidad de darle a la gente otro trato.

OC: Entonces, cuando en esta reunión interna cuando se decidió en teoría, terminar con la fusión a mí me dio mucha tristeza pensando en la gente, en la desilusión. Entonces fue así como nos reunimos con la gente de Stradivarius y les comunicamos que ya habíamos decidido bajarnos de la fusión, y que también le revocábamos el permiso para operar fuera de Argentina. Las operaciones en Brasil no andaban bien. Los negocios en Brasil son muy difíciles, hay que tener un socio brasilero, entonces decidimos cerrar la oficina en Brasil y a partir de ese punto, nuestra relación con Stradivarius se empezó a deteriorar. Ellos empezaron a desempolvar antiguas deudas. Empezaron a decir que en el año 97 muchos años atrás tal operación había sido mal liquidada porque correspondía que le pagásemos esto otro cuando en realidad se le había dado otra cosa. Todo digamos a lo largo de nuestra relación teníamos un acuerdo bastante claro, pero siempre había zonas grises y cada parte tenía sus picardías, pero sabíamos o éramos conscientes de las picardías que hacíamos nosotros y de las que hacían ellos. Entonces había una suerte de equilibrio mutuamente tolerado. Pero con este deterioro, ellos empezaron a reclamar cosas que entendían que les correspondían, entonces nosotros también empezamos desempolvar otras cuestiones que creíamos, que ellos estaban en deuda con nosotros. Bueno eso fue increciendo, hubo un momento en que ellos nos reclamaban 1 millón y medio de pesos o algo así, estamos hablando de la época del uno a uno. Bueno fue ahí cuando empezamos a buscar y contratamos el mejor estudio de abogados que conseguimos para continuar de ahí en más ya hablando

por medio de abogados. A todo esto, echamos mano a una cláusula de nuestro contrato que previa una salida por con un año de preaviso. Ósea cualquiera de las dos partes podía terminar el contrato que nos vinculaba como alianza de comercialización con un año de preaviso. Así que recuerdo el día que tomamos la decisión y fui personalmente a enviar la carta documento. Me acuerdo que ese día estaba volando de fiebre, me sentía re mal, pero fue como un alivio, como una declaración de independencia.

E: Es el comienzo del fin, les quedaba un año pero...

OC: Claro. Aparentemente ellos no esperaban una movida así, eran demasiado soberbios. En realidad debería hablar más en singular porque el problema lo teníamos más bien con Ricardo Delacroix, porque Roberto Vigil no tenía ese perfil de soberbio, era mucho más razonable, pero Roberto no estaba al frente, Roberto era socio, pero manejaba otra empresa, que aún hoy existe y que se llama Pixel y hoy en día tenemos una muy buena relación. Es más yo lo considero un amigo, muchas veces vamos a almorzar, pero bueno, Ricardo siempre fue el que puso las piedras en el camino, tenía actitudes negativas digamos. Entonces este, a medida que se aproximaba la fecha del cumplimiento del año, nosotros por un lado, empezamos a trabajar en una nueva imagen, porque el mercado conocía el producto como Stradivarius pero no como CWA. Nosotros no éramos muy conocidos, entonces contratamos un asesor de imagen, una agencia de prensa y empezamos a tomar muchas medidas para lanzarnos. Y bueno llegó el día, les comunicamos a los clientes, incluso a los clientes de Stradivarius que nos hacíamos cargo del producto y para evitar males mayores concedimos a Stradivarius que pudieran seguir en carácter de distribuidor nuestro, porque temíamos una situación de que perdido por perdido, iniciaran una demanda civil. Si bien teníamos todas las de ganar, nos iba a restar energía durante quien sabe cuánto tiempo. Entonces, para aflojar un poco la tensión no quisimos que se hundiera, porque al quitarle la posibilidad de brindar el soporte al producto y demás, de hecho le estábamos cerrando de un día para el otro el negocio de ellos, entonces iba a ser un poco violento.

E: O sea que ellos ahora podían seguir en el mercado pero no eran los exclusivos...

OC: Exactamente. Bueno tuvimos que firmar a parte con ellos, a la vez que le dábamos esa posibilidad, tuvimos que firmar un acuerdo en el cual declarábamos que no nos debíamos nada, que no teníamos nada que reclamarnos, eso no permitió seguir.

(corte)

OC: Bueno nosotros continuamos creciendo, ellos tuvieron dificultades. Uno de efectos en el corto plazo fue que con la caída de la fusión, fue que de los principales, los cinco principales consultores que tenían, renunciaron en forma de consultores independientes, y hoy todavía están acá ligados al área de venta y después con el tiempo, se fue yendo cada vez más gente ante la falta de horizontes y las dificultades de, se fueron perdiendo clientes que venían a nosotros o a nuestros distribuidores y bueno terminaron yéndose a la quiebra y antes de irse a la quiebra, Roberto Vigil vendió su parte y Ricardo se fue a la quiebra. Bueno entonces llegamos al año 2005 donde ya estábamos instalados acá. Nosotros nos mudamos el 1 de mayo del 2004. Recuerdo que fue el primero de mayo porque hicimos la mudanza en medio del feriado. Hasta ese momento estuvimos trabajando en Flores en tres departamentos de un edificio de viviendas que era apto profesional.

E: ¿Y la mudanza tuvo que ver también con este cambio de imagen?

OC: Si. Y bueno en el 2005 se acercó el que era secretario de la cámara, Diego Berardo, y titular de la comisión de finanzas y me comentó que había un grupo empresario interesado en comprar las acciones de CWA y yo en ese momento le dije que me interesaba aceptar inversores para potenciar el negocio, pero la venta de la empresa no era una opción y bueno, pasaron unos días. Yo le comento a Sergio Wainberg y me dice, porque no escuchamos a ver que tienen para ofrecer, total hasta el último minuto podemos decir que no. Y bueno de mala gana le dije a Diego, que estábamos dispuestos a escuchar y comenzaron a desfilar una serie de consultores representando a este grupo empresario que no sabía quién era, nos hicieron mil preguntas y a todo esto, yo estaba un poco preocupado, porque en realidad estábamos dando datos de la compañía a gente que no se sabía quién era. Hasta que apareció una propuesta que, a todo esto, a mi no me interesaba vender, pero Sergio estaba más dispuesto a, o era más proclive a escuchar y ver qué pasa. Entonces cayó una

propuesta donde aparecía una fórmula, dada por el balance en donde quedaba una propuesta y para mí era ridículamente bajo. No es que podemos regatear ahí un poquito más para mejorar el precio, para mí era tan bajo que no había más que hablar. a.C. tuve un alivio y dije ahí, esto no es serio. Bueno pero sin embargo Sergio siguió trabajando en esa fórmula y logró digamos, introduciendo otros datos extra contables, que tenían que ver, porque la contabilidad muchas veces refleja datos que son más formales, que no son los reales, por ejemplo a veces, cuando se hace una venta a fin de año, se pasaba para el año siguiente para mejorar la posición de ese año, y bueno jugando con esos números basándose en la misma fórmula logro mejorar mucho ese resultado. Entonces la compañía valió. Pero para mí, lo mismo...

OC: Seguía siendo un número bajo, pero no ridículamente bajo ahora.

OC: Entonces, yo estaba en Mar del Plata, en un congreso y me llama por teléfono Sergio y me dice ¿cuál es tu número? Y yo le dije algo alto para sacarme el tema de encima. Bueno entonces le comunicó a esta gente que por cuestiones personales, nosotros pretendíamos que no fuera menos de esa cifra. Yo pensé que iban a desistir, pero nos llegó la noticia que venía gente de España y me acuerdo que nos dijeron si yo saco la chequera ahora y arreglamos por un poco menos, ¿no? DA, no contesté. Bueno ahí, ellos comunicaron que aceptaban nuestra propuesta y a partir de ahí, firmamos una carta de intención y algo por el estilo y vino todo un largo período de certificaciones, y demás, fueron largos meses, sino recuerdo mal, fueron como 6 o 7 meses. A todo esto, yo me había, o yo venía viendo que esto era irreversible, y al principio me bajoné un poco, más que nada porque llevaba 23 años con esta gente, y es difícil.

E: ¿En esta decisión también participaron el resto de los gerentes o fue una decisión de ustedes?

OC: Bueno hubo un momento en que los participamos, pero ya, tenía que surgir una razón muy fuerte para desistir. Los gerentes estuvieron en general de acuerdo, porque había una parte del dinero que les tocaba a ellos.

E: Porque algunos eran accionistas.

OC: Fue en realidad una cuestión de palabra. Nosotros siempre tratamos mas de palabra, entonces durante mucho tiempo, habíamos dicho ustedes tienen tanto.

Bueno y al igual me entusiasmé con la idea de renovar mi vida, algo nuevo. Finalmente en enero del 2006 se culminó todo ese proceso, nos reunimos todos en una escribanía, los españoles, nosotros, los escribanos, abogados de nosotros, los de ellos, todos, esposas y estuvimos ahí encerrados no sé cuántas horas, firmando papeles y fue tremendo. Y Sergio se vio obligado a quedar al frente de la compañía, siempre o desde hacía muchos años, desde el 97, 98, formalmente estaba en el rol de gerente general, yo en la compañía tenía un rol más de director tecnológico, de investigación y desarrollo y también hacía mucho de relaciones institucionales. Entonces ahora Softland le exigía a Sergio tres años de contrato como gerente general. No había un lugar muy claro para mi, y yo también quise dejarle el lugar a otra gente así que me desvincule de la empresa.

E: O sea que una vez que realizan todos los papeles, usted se va.

OC: Si no fue de un día para el otro, habrán pasado uno o dos meses y llegue al convencimiento que prefería tomar un descanso no había una necesidad muy clara de que yo estuviera y permanezca. Entonces bueno después es historia mía.

E: ¿Y cómo vuelve?

OC: Softland me convocó un par de veces como consultor, para hacer unos trabajitos puntuales. Uno fue para evaluar el sector tecnología de una empresa que el grupo estaba considerando adquirir en Costa Rica. Así que viajé, estuve junto con los directivos españoles e hicimos un relevamiento, estuvimos dos días entrevistando gente, luego hice un informe. Y en otra oportunidad también me convocaron para analizar un tema de intercambio de software entre la filial Chile y Argentina, y en Diciembre del año pasado me llamaron para proponerme hacerme cargo de un proyecto de unificar los distintos desarrollos de software. Bueno ahí después de pensarlo un poco, puse algunas condiciones y dije que estaba dispuesto a hacerme cargo. Vino la etapa de negociación, de presentar todo un proyecto para hacértela corta, ese proyecto estuvo sujeto a modificaciones, y bueno terminé como director de tecnología corporativa y hace un par de meses que estoy en esa función. Y el objetivo

ahora es un poco menos ambicioso. Se dio que llegáramos a un público del ERP, de los tres grandes que hay, era una tarea demasiado costosa que llevaba demasiado esfuerzo y que el resultado no estaba claro en sí si iba a ser beneficioso, entonces, ahora el objetivo es desarrollar más aplicaciones que se integren a los ERP's existentes y ir sentando las bases para que paulatinamente ir convergiendo en el proceso que no está claro cuánto tiempo va a llevar sin ese objetivo de corto plazo de unificar todo.

E: Y en este volver, ¿qué cambió? Más allá de la cantidad de gente, de que hay un piso entero más, hay más gerentes y mas directores, pero qué cambió de la cultura, de la forma, del moverse, porque son cosas de lo cotidiano. Ahora usted está de vuelta en lo cotidiano, ¿qué cosas percibe que pueden haber cambiado?

OC: Bueno para mí la diferencia más grande es la gente nueva, encontrarme con caras nuevas, muy jóvenes muchos de ellos. En cuanto a la gente que estaba antes, hay algunos que no están, que se fueron, y note que el ánimo estaba un poquito más bajo. En parte porque el hecho de pertenecer a una corporación más grande digamos, cambia las cosas. Antes nosotros éramos un barco chico, nos conocíamos todos, teníamos una cultura más familiar, en cambio ahora, hay algunas rigideces, que son normales en una corporación en cuanto al tamaño y hay que trabajar con más profesionalismo, con más seriedad en muchos temas y con mayores exigencias, Y también pudo afectar el hecho de que antes teníamos más contacto personal con la gente. Antes Sergio y yo teníamos más tiempo para conversar.

E: ¿Para el contacto cercano?

OC: Claro, Entonces por un lado yo me fui, por otro lado, Sergio se vio con una carga de trabajo mucho mayor, después de la fusión y me imagino yo, que debe haber tenido mucho menos tiempo, para ese contacto. Entonces, eso pudo haber sido un poco el factor para la caída un poco del ánimo de la gente.

E: ¿Y esto es algo que usted percibe o es algo que también vivieron algunos empleados y se lo comentaron?

OC: Y bueno, muchas veces me han usado como psicoanalistas, me han contado sus tristezas. Entonces, en parte, quiero subsanar esto, estando acá y retomar un poco esa cercanía con la gente. Algo que hice hace un par de semanas es invitar a todo el grupo de desarrollo a almorzar. Son cosas que solíamos hacer siempre, eso de almorzar juntos, y ahora que estoy viajando más comparo las culturas de otros países y me doy cuenta que acá nosotros tenemos una cultura más horizontal, más digamos, cercana. Y tenemos otro nivel de comunicación. Por ejemplo, parece que en otros países que un gerente general vaya a almorzar con un programador.

E: ¿Y acá se hace?

OC: Acá por lo menos conmigo sí. No sé los chicos son bastante confidentes conmigo. Esto debe ser por nuestros orígenes que siempre está esta idea de que la empresa es como una gran familia.

E: En momento en que se realiza la fusión con Softland, cuál fue la decisión teniendo como antecedente lo que había pasado con Stradivarius, que tomó la decisión de comunicarlo por adelantado, y demás. ¿Cómo se comunicó la fusión con Softland? Se esperó un poquito más.

OC: Claro, si, bueno. Los primeros en saberlo fueron los gerentes le dimos tiempo para que lo piensen y después, no me acuerdo cuánto tiempo después, lo comunicamos al resto. Fue en, hicimos una reunión especial, alquilamos un salón y donde vino el vice presidente de Softland y uno de los directores y ahí formalmente se le comunicó a la gene el tema de la fusión. Y bueno fue una sorpresa para todos.

E: ¿Cuál fue la actitud de los empleados en ese momento? De las dos partes.

OC: Creo que bastante positiva. Un poco bueno fue de sorpresa, pero bueno hasta donde yo supe no hubo actitud negativa. Una de las cosas que Sergio y yo hicimos antes de tomarla decisión final fue asegurarnos de que el futuro de los empleados se iba a hacer más grande. Porque el tema nuestro era que temor nuestro era que al vender la compañía viniera alguien que decidiera hacer cambios que afectaran a los empleados. Entonces ellos nos prometieron que nosotros íbamos a seguir acá al frente

y que cualquier cambio iba a ser decidido por nosotros. Pero si bien, los españoles parecían gente excelente quisimos tomar algún resguardo adicional entonces, fuimos a visitar la filial chilena que ya llevaba tres o cuatro años de ser adquirida.

E: Ah... también había sido un caso de fusión.

OC: Entonces quisimos ir a ver cuál fue la experiencia de ellos y volamos un día. Fuimos y volvimos en el día y nos entrevistamos con el presidente general allí en Chile que era su antiguo dueño, y bueno esa visita nos pareció muy positiva. El presidente se llama Luís Eraso, y nos fue a buscar al aeropuerto en su BMW con una cara muy radiante (risas). Bueno nos llevó a visitar la empresa, nos confirmó que las cosas, al menos en el caso de Chile, fueron bien. Y bueno volvimos con la tranquilidad que necesitábamos.

E: Y uno se queda más tranquilo por su gente.

OC: Si claro, hay algo que no les conté y es que estando todavía en Flores hubo otra empresa que quiso comprarnos y fue Microsiga, pero claramente el interés de ellos estaba en, era comprar la empresa para que haya más clientes y reemplazar el software nuestro por el de ellos, por eso no prosperó. Ese contacto había venido a través de Stradivarius, cuando todavía no habíamos enviado la carta documento finalizando la relación.

E: Haciendo algunas entrevistas y conversando un poco con la gente, nos preguntábamos cuál era la principal dificultad que tenía hoy la gente en Softland ya fusionada. La principal dificultad de comunicación, para usted, hoy, después de haberse tomado un tiempo, ¿cuál es para usted la principal problemática en cuanto a comunicación?

OC: Yo creo que desde España las cosas se ven distorsionadas a la distancia no se comprende muchas veces las dificultades o no se tiene una noción...

E: ¿No se tiene una noción local?

OC: Claro, si.

E: ¿O de idiosincracia?

OC: Y de todo un poco, pero digamos que creo que van mejorando lentamente pero digamos que no han tenido un contacto muy cercano con la gente, los directores españoles, me parece que van mejorando.

E: ¿Y el hecho de dejar a Sergio acá es un poco estratégico?

OC: Si bueno, en todos los países se dejó el CEO.

E: Como para mantener esa cercanía...

OC: Sí, y aparte para no generar un quiebre en la empresa.

E: Yo le preguntaba esto, porque en la mayoría de las respuestas o entrevistas, muchos me comentaron que también surgió en la encuesta de clima laboral como principal problema de comunicación, la comunicación que existe entre las áreas. ¿Usted nota que existe este conflicto también? ¿Hay cierta falla de comunicación?

OC: Si, eh, me han comentado cosas que, bueno siempre hubo un algunas diferencias de los distintos sectores pero me parece se han agravado últimamente.

E: Desde CWA ya había diferencias, ¿y con la fusión?

OC: Un poco si...

E: ¿Pero estas diferencias eran relacionadas a la forma de trabajar?

OC: Si, si, en relación a la forma de trabajo, a las responsabilidades de cada sector, diferencias de criterios, pero esas diferencias para mí no eran demasiado serias, ahora

por lo que veo, me parece que hubiera más dificultades, posiblemente potenciadas por la fusión. Con el antiguo personal de Softland.

E: Y el hecho de que no haya un espacio común, que haya más gente nueva y este divida en distintos pisos, ¿agrava la situación?

OC: Si seguro, si digamos, venimos de culturas diferentes y nosotros tenemos una cultura más participativa, aunque sea más bien informal. O sea el hecho de ir a almorzar permanentemente con la gente, ayuda a que las ideas se transmitan de abajo hacia arriba y los niveles más altos captan mejor las dificultades.

E: ¿Y eso es algo que no compartía la gente de Softland? Softland me refiero a Softland Argentina.

OC: Yo en este caso hablo un poco por lo que escuché. Me dicen que, o me dijeron en su momento que la gente de Softland es más empleado, en el sentido de cumplir un horario y hacer, yo no sé si lo mínimo, pero cumplen estrictamente con los que les comete y nada más.

E: Por ahí no hay tanto sentido de pertenencia...

E: Hoy se siente una división entre “nosotros y ellos”.

OC: Es una creencia, yo creo que se va mejorando, pero todavía existe ese sentimiento de nosotros y de ellos. Yo creo que poco a poco esas cosas se van limando.

E: ¿Pero es algo que circula y no es tan así en la práctica, en el día a día?

OC: Claro, yo no sabría decirte en qué grado, pero... me parece igual que es muy temprano.

E: ¿Se están acomodando las cosas?

OC: Claro, imagínate que hay gente que se conoce hace quince años y un grupo de gente que se conoce hace quince años y de repente aparece un grupo nuevo, con otra cultura.

E: ¿Y desde su punto de vista, se están haciendo cosas para mejorarlo, para mejorar esta relación?

OC: Sí, sí, creo que sí. Hace dos meses que empecé acá devuelta y en estos dos meses la mitad del tiempo, me la pase viajando. Sé que todavía no estoy demasiado empapado con el día a día.

Yo tengo muy nivel de comunicación con algunas personas, pero con algunos todavía no sucedió ese nivel de confianza, de conocerlos de hace tanto tiempo. Con muchos me cuesta recordar los nombres, por ahí los saludo, que se yo, pero nada más. En cambio con algunos de los muchachos de CWA ya me ven la cara y ya saben que me pasa, después de tantos años, porque hay otro nivel de conocimiento. .

E: Si son cosas que se ganan con el tiempo...

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.2. Focus groups

12.2.1. Guía de Focus group

- 1) Presentación de los entrevistadores, objetivos de la investigación.
- 2) Presentación del entrevistado.
- 3) Descripción de las funciones del entrevistado.
 - a. Responsabilidades, tareas.
 - b. Personas con las que regularmente interactúa.
 - c. Factores que influyen en el éxito de su gestión.
 - d. Factores que dificultan el éxito de su gestión.
- 4) ¿Cómo es el clima laboral en Softland? ¿Cómo describiría el clima interno de Softland?
- 5) Conocen el organigrama de la empresa Describa la cadena de mando de la organización, y cómo opera.
- 6) Descripción de cómo son tomadas las decisiones dentro de Softland.
- 7) Conocen los objetivos de la empresa
- 8) Cómo saben si hacen bien su trabajo
 - a. Cuáles son los indicadores con los cuáles miden el éxito.
 - b. Cuáles son los principales objetivos de su área y de su gestión.
 - c. Qué estrategias/iniciativas de comunicación ha emprendido para alcanzarlos.
- 9) ¿Qué significado otorga al término "comunicación interna"?
- 10) ¿Cuáles son las principales fortalezas de comunicación de Softland?

- 11)** ¿Cuáles son las principales debilidades de comunicación de Softland?
- 12)** ¿Necesita comunicarse con otras áreas de Softland? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo calificaría al proceso de comunicación de su área con otras (satisfactorio, regular, insatisfactorio)?
- 13)** Describa cuáles son los canales de comunicación formales a través de los cuáles usted recibe información de Softland. ¿Qué tipo de información suele recibir? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los canales que usted considera como más eficaces? ¿Por qué? ¿Cómo definiría la “calidad” de la información en Softland?
- 14)** Describa cuáles son los canales de comunicación informales a través de los cuáles usted recibe información vinculada a Softland. ¿Qué tipo de información suele escuchar? ¿Cuál es el grado de vitalidad del rumor?
- 15)** Cómo es la relación con:
- e. Su equipo, empleados de su área.
 - f. Su superior inmediato.
 - g. Sus pares.
 - h. El Comité de Dirección / Dirección General
- 16)** Cuando surge la necesidad ¿cómo logra Ud. transmitir un mensaje particular a todos los empleados que lidera?
- 17)** En términos generales, ¿cómo es en Softland la relación entre jefe y empleado?
- 18)** ¿Qué percepción cree usted que tiene el empleado de Softland acerca de los mandos? ¿Cómo evalúa la comunicación de los mandos con el resto de los empleados?
- 19)** ¿Cómo evaluaría a los mandos de Softland en términos de:...
- Apertura a nuevas ideas
 - Voluntad para compartir información
 - Coordinar el trabajo de sus áreas

- 20)** ¿Recibe información de poca utilidad?
- 21)** ¿Qué necesidades de comunicación/información percibe en su trabajo cotidiano?
- 22)** ¿Existen limitaciones de infraestructura y recursos que estén obstaculizando la comunicación en Softland?
- 23)** ¿De qué manera cree usted que los empleados de Softland se enteran de temas que los afectan en tanto empleados, como rumbo de la compañía, resultados, estrategias, procesos, beneficios, capacitaciones, etc.?
- 24)** ¿Percibe que la comunicación interna es un tema de importancia para los mandos y la Dirección?
- 25)** ¿Qué características de la cultura organizacional de Softland considera usted que pueden obstaculizar los procesos de comunicación de la empresa? ¿Y las que pueden facilitarlo?
- 26)** ¿Qué cambio o iniciativa le gustaría ver concretado dentro de Softland en materia de comunicación? ¿Por qué piensa que aún no ha sido posible realizarla?
- 27)** Si le fuera solicitado su consejo para mejorar las comunicaciones internas, ¿cuál sería?
- 28)** ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan frecuentemente en Softland? ¿Qué canales que no se utilizan le resultaría útil que se implemente?
- 29)** ¿Cómo se enteraron de la fusión entre CWA y Softland?
- 30)** ¿Cómo se modificó la dinámica de comunicación interna ante la fusión con Softland Argentina?
- 31)** ¿Qué nuevas estrategias y herramientas se incorporaron a la comunicación interna?

32) ¿Qué elementos se utilizan o utilizaron para lograr la consolidación de la imagen interna de la empresa?

33) Considera que hay algo que no hemos preguntado y quisiera agregar.

12.2.1. Focus group N° 1

Softland**Participantes: Coordinadores / Supervisores de áreas (P)****Fecha: 29.10.08****Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna, Ma. Fernanda Sánchez, Carolina Bologna (E)**

E: ¿Cómo están hoy en la empresa? ¿Cómo está el clima?

P: La empresa, sobre todo en el área de producto tuvo una movida muy grande. Sobre todo en las últimas semanas.

P: En los últimos dos meses.

P: Hubo un reacomodamiento importante de las gerencias. Había dos gerencias que venían siendo, dicen, un poco problemáticas. Y se decidió desde la dirección de la empresa darle salida a uno de los gerentes, que era el director de calidad. Luego, por otra movida el que estaba a cargo del área de Desarrollo también tuvo salida de la empresa. Y quedó el director de Tecnología a cargo de la dirección de todo Producto.

P: Como todas las empresas de Software lo que hicieron es en vez de tener tres cabezas, tener una.

P: Eran tres áreas, una se encargaba de la inteligencia del negocio, otra del software de base y otra era el aseguramiento de calidad. Todo eso quedó en una sola persona que es nuestro jefe.

E: Decían que esto los complicó un poco. ¿Cómo fue el cambio?

P: Por supuesto que te genera incertidumbres y muchas preguntas, pero no respuestas.

E: ¿Tuvieron alguna respuesta a esas preguntas?

P: Estamos esperando todavía.

E: ¿Cómo se enteraron de esta reestructuración?

P: Agarren el teléfono que ya no lo usan más... se rifa un monitor.

P: No fue una decisión con antelación. La decisión fue tomada y comunicada con posterioridad.

P: Se sabía que iba a haber cambios, se sabía que iba a haber una movida, había en los pasillos cierto rumor, pero no se sabía así tan determinante que primero iban a echar a mi jefe y después seguir con el otro gerente.

P: Hubo dos situaciones antes en las cuales uno dijo "bueno, si no lo echaron ahora, no lo echan más". De buenas a primeras es como que hay alguna gota que uno no ve y que cae y derrama un vaso.

P: Una de las cosas buenas, bueno no sé si buenas, pero como algo histórico que tenía CWA, no Softland, era que la gente no la echaban. Por eso CWA siempre manejó un bajo índice de rotación.

P: Sí, pero eso no necesariamente es bueno.

P: No, no... nadie dice que es bueno. Pero si te mandabas una macana, teóricamente tenías tiempo de resolverla antes de que te echen. Te reacomodabas.

P: Si se demostraba que la persona no estaba rindiendo como se esperaba... Hubo casos de gente que pasó de un sector a otro, volvió.

E: ¿Ustedes vienen todos de CWA?

P: Somos todos de CWA.

E: ¿Qué pasó con estos cambios que se empezaron a ver durante los últimos años?

P: Antes de que nosotros nos juntáramos con Softland, si bien había conflictos de comunicación, no se creaban los conflictos que ahora.

E: ¿Ustedes también creen lo mismo?

P: En todas las empresas hay conflictos. Lo que pasa es que antes éramos menos. Éramos 25 y ahora somos ochenta y no sé cuantos... Ahora da para comentarios, radiopasillos, cualquier cosa.

P: Si, pero el conflicto pasa por otro lugar. Nosotros no nos estamos juntando con la gente que vino de Softland. Y la gente de Softland hace otro trabajo. Es como que si bien nos compró Softland a nosotros, nosotros pusimos la parte más fuerte de lo que es la empresa ahora. Los conflictos si bien venían de antes, pero no eran tan fuertes como ahora. Había como más vocación de hacer las cosas. Con la fusión cambió la cabeza de los directores, o de algunos... es mi punto de vista.

P: Algunas cabezas no cambiaron, sino que rodaron.

E: ¿Cuáles son los conflictos que ven?

P: Siempre hay conflictos de intereses entre las distintas áreas de la empresa. Ahora con una sola cabeza en lo que es producto es como que nos estamos llevando mejor. La puja por ciertas cosas que antes generaban conflictos, ahora no pasa.

P: El tema es que antes al ser tres áreas invertíamos bastante esfuerzo en negociar cosas entre las áreas cuando en realidad el fin era uno sólo, un producto. Ahora lo bueno de estar todos juntos es que el diálogo es más fluido, hay mayor comunicación, nos manejamos de otra manera. Siempre tuvimos una relación más de cliente o proveedor interno con el área de atención al cliente. Y ahí siempre hubo conflictos de intereses.

P: Obviamente cada uno cuida su rancho.

P: Se daba mucho una situación, que por suerte ahora no se está dando... el tema de mostrar que el otro está equivocado. Como antes eran tres gerentes que tenían que ir a las reuniones de dirección, donde cada uno decía que ellos hacían las cosas perfecto y los otros eran dos “boludos” (más o menos) bueno, es como que esa parte de cuidar tanto la forma y la cuestión sectorial se disipa. Es una gran ventaja.

E: ¿Qué pasa con el resto de las áreas de la empresa? ¿Cómo es la relación? ¿Lo ven también como un punto crítico en general?

P: Hay un área que sí... que es Servicio al Cliente. Está más del lado del cliente. Nosotros hacemos un producto para 400 clientes. Está bien, por un lado, que el tipo que va y se para en un cliente cuide los intereses de ese cliente, lo que pasa es que bueno, es un cliente. Y nosotros tenemos que cuidar los intereses de todos los clientes.

P: 40 horas me lleva el desarrollo de tal producto. Con 20 horas hice el de otro que está puesto en 400 clientes. El problema está en que se encara el negocio desde el punto de vista del cliente. Y muchas veces no puedo correr por un boludez. Y muchas veces es el conflicto que tenemos.

E: **¿Y cómo se resuelven esos conflictos?**

P: O se encara, o se habla y se negocia.

P: Lo que pasaba cuando estaban los 3 directores, es que muchas veces no nos enterábamos si uno le pedía algo a otro. Había ese conflicto que ahora no sucede.

P: Igual es que en los últimos tiempos yo decidí que era mejor si lo resolvíamos por abajo nosotros. Arriba se peleaban y nosotros resolvíamos cuestiones. Muchas veces pasaba así. Tal vez cuando teníamos un problema íbamos por abajo y decíamos “bueno, necesito que me des una mano con esto”, pero ya estábamos como dejando de lado las decisiones de arriba... “ustedes hagan como quieran, nosotros hacemos así”. Ya era imposible trabajar. No sabíamos a quién darle bolilla.

E: **Con respecto al tema de las decisiones que se están tomando, ¿ustedes confían en las decisiones de los altos mandos de la empresa?**

P: No.

P: Depende cuáles.

P: Yo confiaba mucho y dejé de confiar.

P: Creo que estas últimas decisiones para mí están bien.

P: ¿De qué estamos hablando? ¿Del último mes y medio o de los últimos 3 años?

P: Yo hablo del último mes y medio. No podemos hablar de los últimos 3 años.

P: ¿Vos qué estás preguntando?

E: **La pregunta es en general.**

P: El último mes y medio hubo un cambio de una sola persona, porque los otros dos desaparecieron.

P: Porque hubo un cambio de timón importante. Quien tenía que decidir, que era la alta dirección, dijo vos y vos no van más. Vos vas así.

P: Que lo estábamos esperando hace mucho tiempo.

P: Entonces eso fue un cambio de timón importante. Y por otro lado fue decir: loco ayudemos todos a este proceso y no hagamos tanto quilombo. Entonces hay otra negociación por atrás que dice: bueno ayudemos a que esto funcione. Entonces de dos meses a esta parte hubo un cambio importantísimos. Ahora de dos meses para atrás no hubo decisión alguna para mí, no hubo nunca cambios.

P: Después está a otro nivel la decisión estratégica a nivel corporación que ahí sabe Dios...

P: Ese es el tema de ser una multinacional.

E: ¿Qué es lo que cambió? Sobre todo para ustedes que tienen una historia de muchos años y que prácticamente vieron crecer a la empresa.

P: Desde el punto de vista de Productos nos pasaba que antes de ser una multinacional definíamos qué íbamos a hacer el año que viene, de acá a tres años, y de acá a cinco años.

P: Ahora es: digan qué quieren hacer. Si queremos eso. Pero en realidad saben que, todo esto que dijeron no. Vamos a hacer esto. Ya nos viene bajado. El plan es este. Vamos a hacer de acá a dos años esto. De acá a dos años tal otro.

P: Por otro lado hay decisiones que no quedan claro del todo sin son buenas o malas. Por ejemplo nosotros venimos trabajando en un producto que es Logic, que es un producto pensado y diseñado para empresas medianas-grandes.

P: Tenían cierta estructura... estábamos en primera y ahora estamos apuntando a un kiosquito. Aparte ahora tenemos menos gente y tenemos tres productos en vez de uno. Las necesidades de soporte de una empresa que tiene 5 tipos en el departamento de sistemas, son claramente distintas, de nuevo, sin desmerecer, a un tipo que tiene un kiosco. Que quiere poner el CD y quiere que las cosas le anden.

P: Encima nos encontramos muchísimas veces con un cliente que paga la decima parte de lo que paga Logic y reclama mil veces más. En el mundo Logic vos laburas e interactúas con el tipo que está encargado de sistemas. En el mundo pyme estás interactuando con el dueño de la empresa que puso la plata y quiere que el sistema haga todo por \$5.

P: Porque el encargado de sistemas es el hijo, que tiene 15 años y entiende de "compus" y va una vez por semana.

E: El cliente y los requerimientos son diferentes. ¿Ustedes tuvieron alguna transición o de un día para el otro fue “ahora además Pymes”?

P: En el momento de la fusión lo que era Softland antes manejaba el segmento Pymes, con un producto distinto. Entonces mucha capacitación no tuvimos, lo que tuvimos fue un tema de requerimientos de productos: necesitamos un sistema fácil, simple de instalar, rápido, que cumpla con tales funcionalidades y fue lo que tratamos de hacer. Pero no hubo una capacitación a nivel de mecánica laboral digamos.

P: O sea a nivel de comunicación, acá las cosas... la comunicación es siempre un baldazo de agua fría.

P: Cuando fue el tema de la adquisición de la compañía por parte del grupo español, nos reunieron, nos juntaron a todos, nos dieron medialunas y nos dijeron: hola, soy el nuevo dueño. Sin ningún tipo de introducción.

E: ¿La noticia corrió por radiopasillo?

P: Tal vez a un cierto nivel sí, pero no al mío.

P: O sea, siempre hay estática, el tema es que hay que saber escuchar eso. A veces uno la pega y otras veces escuchas cualquier cosa.

P: Yo estaba de vacaciones y cuando vine estaba en una nueva empresa. Me enteré cuando vine y no entendía nada.

P: Fue así. Hay que reunirse en tal lado, los veo a la mañana en tal salón... ¿qué pasa? ¿Por qué es? Nadie sabe nada. No se dice nada. No se explica nada.

E: Eso fue el impacto. El día en el que les dijeron las cosas. El día después, ¿qué pasó? ¿Hicieron preguntas? ¿Tuvieron respuestas?

P: Hubo reuniones, dos reuniones para decir que todo estaba bien.

P: Yo creo que el impacto más grande fue para la gente de Softland. Que de alguna forma nosotros nos fusionamos con Softland, pero ellos se fueron adaptando a las políticas de laburo, de trabajo e incluso se fueron de su lugar de origen, de donde estaban trabajando. Yo creo que el cambio más grande también lo sufrieron más ellos que nosotros.

P: Fue una adquisición invertida.

P: Eso hizo que mucha gente de Softland se vaya.

P: Ellos eran nosotros hace 10 años. Todos pibes, con otra onda. No tenían realmente un área de Producto.

P: Acá éramos todos tipos medio grandes e hinchados... que ya venimos de muchos años, con otras metodologías. Profesionales si querés. De golpe encontrar a pibes de 20 años... en fin.

E: **¿Hubo choques de cultura? ¿Cómo era la mentalidad de Softland cuando llegó y cómo era la de CWA?**

P: Muchas veces en el caso nuestro siempre cuestionábamos absolutamente todas las decisiones. Y ellos vienen con toda una línea ya bajada a nivel corporación.

P: Nosotros planteábamos: loco no quiero hacer esto. Y ahora es hacelo.

P: Vos vas, golpeas la puerta y decís: no quiero hacer esto. Y la respuesta es: yo tampoco.

E: **¿Qué pueden decir que se ganó y qué se perdió con la fusión?**

P: A mí lo que me dolió de la fusión es que yo al ex dueño, Orlando Calabrese, yo lo conocía hace 15 años, y realmente lo apreciaba mucho y era como una sensación de aprecio.

P: Vos estabas laburando hasta las 9 de la noche y te veía Orlando y te decía: Uh, ¿estás complicado? El tipo detesta el cigarrillo y te daba la oficina para que fumes ahí.

P: No se mostraba como el jefe. Se mostraba como uno más.

E: **¿Cómo es ahora el trato con los directivos?**

P: Los de España son leyenda.

E: **¿Conocen el organigrama general?**

P: A mí me quedó claro desde el mes pasado. Porque el mes pasado me invitaron a participar en una convención en España. Y ahí le conocí la cara. Pero hasta ese momento conocía a un directivo, pero no me quedaba claro.

P: A mí no me terminan de quedar claro si son gente de verdad o no.

E: ¿Y con Sergio cómo es la relación? ¿Ocupó el lugar que tenía Orlando?

P: No.

P: Sergio siguió con el rol que tenía antes. Sergio siempre manejó muy bien todo lo que es la administración, pero después el trato con Sergio siempre es un trato frío.

P: En una docena de años, yo he tenido 10, 12 charlas con él. Una por año. Y con Orlando me habré tomado 30 botellas de vino.

E: ¿Y en el caso de que ustedes le tengan que plantear algo a Sergio se puede decir que es una dirección a puertas abiertas?

P: Sí, sí, eso sí.

P: Yo en algunas ocasiones he ido a putear 40 minutos sin parar. Si sirvió de algo o no, no sé. El resultado final se cumplió.

E: ¿Si tuvieran que describir qué es Softland hoy, cómo lo harían?

P: Un quilombo.

P: Yo, de CWA tengo un recuerdo amistoso. Por ahí tenías que trabajar 14 horas al día y lo hacías. Hoy llegás a las 10 de la mañana y a las 6 de la tarde mirás el reloj y te vas.

P: Obvio que eran distintas edades. Y yo ya había entrado casado. Y me gustaba quedarme. Pero ahora es así. Mirás la hora, a veces hay que quedarse, porque hay que hacerlo pero antes era distinto. Trabajábamos más en equipo. Si bien había 3 cabezas, se resolvía más. Nos puteábamos mal.

P: Nos peleábamos todo el día, pero en el fondo todos empujábamos para lo mismo.

P: Yo creo que la sentíamos como propia.

P: Teníamos todos el tatuaje. Y ahora no.

P: Creo que todos pensamos en cumplir y nada más. Donde debería ser al revés, ya que pasamos a ser una corporación y deberíamos sentir esa sensación de crecimiento profesional, creo que no tuvimos esa respuesta del lado del grupo.

P: Nosotros estuvimos esperando, no sé yo en lo personal, que nos aumenten el sueldo, un mejor trabajo, que surjan cosas más interesantes, en función de los años y de la historia de cada uno. Algunos más, algunos menos. Pero desde que nos hemos

agrupado vamos para atrás. Porque por lo menos antes, si se tomaba la decisión de poner un botoncito en el producto y es hermoso. Entonces ahora vienen los gallegos y te dicen, no sabés que... poné este.

P: Antes, cualquiera de los que estamos acá se podía parar y decir: no sale esto. Y ahora es bueno hacelo y vemos qué sale.

E: **Hablando puntualmente de su rol como coordinadores, ¿cómo sienten su relación con su grupo a cargo? ¿Y cómo sienten que sus empleados los ven?**

P: Nunca hubo una bajada de línea de tenés que reportar...

P: El tema es que si vos te fijás en el organigrama tenés Gerente General, Directores y punto. El resto. El resto todos con sus funciones y responsabilidades y cierta gente con un poco más de responsabilidad sobre otra gente.

P: No está plantado en el organigrama.

P: Somos coordinadores recién cuando se implementó la ISO 9000, que la implementaron hace unos años... que yo empecé a preguntar qué título teníamos nosotros, somos segundos o no somos nada.

P: Ahora tenés la Gerencia General, las tres direcciones (comercial, servicios y productos) y nada más.

P: Si vos vas con alguien que entra el día uno, y no conoce a nadie y nadie le explica nada vas a ver que normalmente el liderazgo se manifiesta porque de hecho ejercemos un liderazgo porque la gente continuamente nos usa de referentes, nos consulta todo el tiempo. Pero no está tan establecido en un organigrama.

P: Lo que pasa es que te tienen de referente y no te tienen de referente. Porque de alguna forma sos uno más. Sos uno más. Pero bueno, saben que determinada cosa te la tienen que decir a vos.

P: Yo creo que acá hay personas que tienen 14, 15 años de antigüedad, 10, 8 y que cumplen una función de responsables y que hoy por hoy no pueden llegar a tener un cargo ni autonomía propia en un montón de cosas, yo creo que hay un error.

P: No presentar un organigrama detallado, completo, para ver quién está a cargo de quién.

P: Por un lado tenés la presión de que la gente que tenés a cargo tiene que cumplir todo, por otro lado a veces no tenés los elementos como para poder hacerlo. O porque no los elegís, o porque no tenés ese cargo.

P: Lo que pasa es que hay veces que se arman conflictos con gente nueva que te dice: a quién le doy bola... a este o a este.

P: Eso hace los cortocircuitos, porque la gente no sabe a quién tienen con tal tema porque no hay un organigrama determinado. Hay cosas que son de soporte básicas, que corresponden al Director de Tecnología y se lo dicen al de Producto.

P: Por suerte siempre se labura con gente copada, que entiende cuál es la situación y no te plantea problemas de relación. Pero nos ha tocado y ya tuvimos problemas, en donde vos tenías la responsabilidad de hacerlo laburar, pero no tenías la autoridad de hacerlo laburar.

P: No tenías manera de decirle: a esta persona no la quiero más, quiero que se vaya y demostrarle que no me sirve.

E: ¿Esto alguna vez lo plantearon?

P: Todo el tiempo.

P: El tema es que si se metían en el medio, armaban más lío. Ellos están a un nivel para pensar una cosa, nosotros estamos a otro nivel para pensar otra cosa. Más abajo están para hacer otra cosa. Siempre había conflictos, el de arriba se metía por abajo y es complicado.

E: ¿Tienen reuniones entre ustedes?

P: Formalmente nada, pero en la práctica vivimos juntos. Entre nosotros, todos sabemos lo que hacemos.

P: Hay días que hablamos más o menos.

E: ¿Es algo que surge de ustedes?

P: Esa es la esencia solidaria.

P: No hay una reunión formal, todos los días a las 4 de la tarde.

P: O un día puntual en la que hablamos de laburo, de situaciones, de proyectos, objetivos, cosas puntuales que faltan.

P: Si a veces es descargar calentura, a veces es hablar de laburo. O a veces es hablar de lo que vas a hacer el fin de semana.

E: ¿Y reuniones con los gerentes tienen?

P: No sabemos cuáles son.

P: En realidad no hablamos nunca todos juntos con el director.

P: Yo dos veces por día estoy con él.

E: Pasando un poco al tema puntual de las herramientas de comunicación ¿hoy qué herramientas utilizan?

P: Teléfono, celular, msn, mail.

E: ¿No hay carteleras? ¿Qué piensan de los carteles de los valores?

P: Si, llegamos un día y estaban estos cartelitos. Mandaron un mail. Viene un cambio.

P: Hubo una semana que todos los días te dejaban algo.

P: Pero con eso no van a lograr nada. Acompañalo con otras cosas.

P: Nosotros teníamos una oficina, en un departamento de casas con cocina. Íbamos felices.

P: Nosotros somos de barrio.

P: Yo te digo la verdad, cuando vi estos carteles cuando empezó todo este tema, fui un día a ver a Sergio y le dije: esto es una pelotudez, la gente está caliente, no le gusta nadie. Cuanta guita estamos gastando en esto. Por un lado no hay plata y por otro lado se gasta en esto. No es el costo de los carteles, es el costo del pelotudo que los dibuja.

P: Esa semana que la decoración cambió todos los días yo estaba re caliente.

P: Todos estábamos calientes.

P: Y de repente te dicen: Bueno, hoy somos Softland. Sigamos laburando.

P: Eso tiene que ver mucho con los recursos humanos.

E: ¿Qué pasa con los Recursos Humanos?

P: Para que seamos un grupo tenemos que ser todos un grupo. Y nosotros nos sentimos una empresa y no sabemos de qué grupo somos. Yo la última vez que vino un gallego, le dije no sé qué camiseta tengo puesta. O sea, quién soy yo. Soy CWA, soy Softland.

E: ¿Ustedes creen que hay una división “nosotros”, “ellos”?

P: Yo me relaciono con todos por el tipo de función que tengo. No es como ellos que son de Producto. Para mí son todos iguales. Por ahí interactúo más con ellos, por una cuestión de ubicación y de tiempo.

P: Yo que estuve en la fusión propiamente, en la parte de comunicación, la parte física, edilicia y demás, se te escapa: “ellos” y “nosotros”. Incluso Sergio decía, no hagas esa diferencia. Estamos en un proceso de fusión y somos todos.

P: Existe esa cosa, porque la cultura es distinta, el producto es distinto. El “ellos” es un pensamiento más unificado, es como que tienen otra mentalidad también. Son dos empresas.

P: Yo no lo veo así. O no lo vivo.

P: Por trabajo también, hay cosas que hacen que digas “ellos tienen esto, nosotros no”.

P: La falta de integración tal vez no es por culpa nuestra, porque nosotros nos integramos. El problema es que la gente de arriba que no hace que nosotros nos integremos.

P: En la medida que compartas proyectos, va a ser mucho más fácil. Porque con un evento y un cartel nunca te vas a integrar.

P: Tenés que generar proyectos para empezar a compartir con la gente.

E: ¿Decían por ahí que la falta de integración no se ve tanto en Argentina, sino a nivel grupo? ¿Es decir de Argentina para afuera?

P: Si, yo lo veo así. A nivel grupo. Ya no tanto la división entre gente que venía de Softland Argentina, y la gente que venía de CWA.

P: No. Softland es el 3° y 4° piso.

P: Nosotros tenemos un desconocimiento total de qué es lo que hace la gente de Comercial y demás.

P: Si, Comercial es un enigma.

P: Para mí se rascan todo el día.

E: ¿No se sabe mucho qué hacen otras áreas?

P: No. De Productos si se sabe.

P: Yo me desayuno un montón de cosas en el momento en que rompo las pelotas. A mí me caen muchas cosas así. Esto lo necesito para mañana, para ayer. Y vos decís, por qué.

E: **¿Si ustedes tuvieran que dar alguna recomendación, qué cosas creen que sería beneficioso para la empresa a nivel de comunicación?**

P: Comunicación en general.

P: No la cosa formal.

P: Hay un montón de cosas, de metodologías de trabajo. Empezar a meter a un montón de gente en el mismo proyecto y que todos traten de entender qué es lo que hace el otro.

P: Yo había propuesto algo en su momento. Implementar pequeñas rotaciones de personal. Que gente de distintas áreas se intercambien durante 10 o 15 días.

P: Eso yo lo sugerí hace 3 años. Las personas de tal área se quejan de lo que nosotros hacemos, nosotros al estar acá vemos otros problemas. Bueno, una vez por semana que salga un tester o un programador con nosotros y que participe de la charla con un cliente. Y que se de cuenta la problemática del cliente para que tenga otra visión.

P: Para mí Comercial no hace nada en todo el día. Bueno, que te manden a Comercial y que te pongan a hacer algo para que veas el laburo de comercial.

P: Nosotros por perfil somos más metódicos, tenemos una estructura más dura, de ingenieros. Donde en otras áreas como Comercial, Recursos, Servicios son más de relaciones interpersonales. Entonces podemos agregarle valor a procesos repetitivos que se pueden estandarizar y podemos adquirir la otra parte que nos vendría muy bien. Sería algo interesante.

P: Yo vengo de otra empresa, que para sobrellevar algunos conflictos mezcló toda la gente en reuniones y bueno, eso cambió la visión de muchos. Nosotros desde abajo vemos un problema que desde arriba no lo ven.

E: **¿No lo ven por qué?**

P: Yo creo que los ven, pero no deciden.

P: La decisión que se tomó ahora la podrían haber tomado desde antes.

P: Esos son cambios que si no se hacen en el momento y se dilatan tanto y eso es algo que te desgasta y mucho.

P: Tampoco que se ponga de moda esto de que se echó una persona porque no servía, y ahora ponemos esto de ejemplo. No para. Si echaste una persona pensá en qué te equivocaste.

P: Pensá que hiciste algo más. Porque estuviste 3 años dejando que eso pasé y en vez de solucionarlo tuviste que echarlo. Tampoco la moda es echar gente, sino hagamos las cosas bien.

P: A mí me da vagancia empezar de nuevo. Además le pusimos tantos años, tanto sudor a esto que da mucha bronca ver cómo se va perdiendo. Fueron años, y años trabajando 10 ó 14 horas para ver que se pierde.

Agradecimientos y fin del focus.

12.2.2. Focus group N° 2

Softland**Participantes: Personal recientemente incorporado / Luego de la fusión (P)****Fecha: 29.10.08****Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna, Ma. Fernanda Sánchez, Carolina Bologna (E)**

E: ¿Cómo se sienten en la empresa? ¿Cuál es su opinión sobre el clima laboral de la empresa?

P: Nada fácil la pregunta. Bien, cómodo. Con la experiencia de otro lugar en donde estaba, acá estoy mucho más tranquilo, más cómodo, conocés a todos. Está bueno. Por el poco tiempo que hace que estoy.

P: Si con un año de experiencia en la empresa, uno se siente cómodo. Obviamente mientras más va pasando el tiempo, más cosas te vas enterando. Por el momento todo va bien. El lugar es tranquilo. Y la relación con las otras áreas, yo por el momento hasta ahora nunca tuve problemas, me llevo bien con cualquiera. Por lo menos yo, no sé si los demás conmigo. Pero entre todo lo que tuve que tratar con otras áreas nunca tuve inconvenientes.

P: El clima laboral, en relación con otros trabajos que he tenido es muy bueno y también uno después se va enterando que por ejemplo el tema de fusión entre las dos empresas como que no fue superado del todo, todavía hay algo raro. El tema de estar divididos en tres pisos es complicado, pero en general el clima laboral es muy bueno.

P: Obviamente no se da la interacción entre los tres pisos.

E: ¿Están todos en pisos separados?

P: Yo estoy en el tercero.

P: Yo estoy en el cuarto.

P: Vos estás en el quinto.

P: Nosotros por ahí nos enteramos de las nuevas incorporaciones o casa así, y hay gente que por ahí entró a la empresa hace 3 meses o 4 y nunca te la cruzas.

E: Ustedes entraron luego de la fusión, alguien decía que por ahí no está del todo clara la situación, ¿cómo ven este proceso?

P: Hay cosas que tal vez impone Softland o que ya vienen de Softland y antes en CWA eran distintas y bueno, hay que acostumbrarse, amoldarse y buscar un punto medio entre las dos. Pero más que nada eso. Sean buenas, sean malas... cambios hay.

P: Si, son diferentes maneras de trabajar. Hay gente que viene de antes y para ellos el cambio es complicado. Siempre una fusión es complicada.

P: Por todo lo que me contaron, siempre CWA fue una empresa familiar y que “nos tratábamos entre nosotros y arreglábamos entre nosotros los problemas, y que cuando venía un inconveniente, todos tirábamos para el mismo lado”. El tema es que ahora, al tener otra empresa arriba que nos están guiando las cosas se hacen mucho más difíciles. Y por eso hay un clima raro.

P: Softland al ser una multinacional viene con otras características.

P: Y apunta a otras cosas. Porque empezar a agregar nuevos productos para una empresa que tenía un solo producto es complicado.

P: Por ahí a nosotros nos pasa que al no estar tanto en la empresa, no tenemos tanto tiempo para escuchar los rumores internos. Pero uno se da cuenta, por lo general, cuando entré hablé con mi director de área, Guillermo Vivot. Mi entrevista fue con él y me cuenta cómo era la empresa. Cuando entré, a los tres meses la cosa empezó a cambiar y no necesitás un rumor para saber que la cosa está cambiando. Y creo que todos tienen la misma expectativa. Más allá de los rumores, alguien que se fue y que venía hace años y que era más que un sustento para toda la estructura organizacional, te das cuenta que hay un cambio y hay expectativas para ver qué pasa o cuáles son los resultados de esos cambios. Por ahí en ese sentido hasta los rumores te importan poco. La expectativa es saber qué pasa ahora...

E: ¿En general se vive una división entre lo que era Softland y CWA?

P: Creo que si seguís diciendo, sobre todo cuando tratas con un cliente que le tenés que decir CWA, o a este cliente le tenés que decís Softland porque todavía no sabe... Vas a entrar a la empresa y decís Softland y te piden documento, autorización. Y decís CWA y te dicen a sos vos...

P: Los usuarios mismos se inician en las computadoras con distintos dominios. Se siguen logueando algunos con CWA y otros con Softland.

P: Está el proyecto de armar uno sólo. Pero todavía es un desastre. Todavía estamos en el proceso de fusión.

P: La división más marcada para mí es la distinción entre el piso 4 y el 5. En el quinto son Softland y en el cuarto y el tercero son todavía CWA. Porque ya el grupo que venía de CWA se fueron al tercero y al cuarto. Y los que venían de Softland se fueron al quinto, que es la parte de atención al cliente, etc.

P: Estaban el tercero y el cuarto que eran CWA y cuando Softland compró adquirieron el quinto.

E: ¿Cómo es la relación entre las áreas? ¿Se conocen cuáles son las tareas de todos?

P: Yo más o menos sí, porque estoy todos los días dando vueltas.

P: Yo tercero y cuarto piso los conozco. El quinto hay cosas que no tengo idea.

P: No, es que incluso los clientes son distintos. Entonces no hay un contacto ni a nivel comercial.

E: ¿Cómo podrían definir hoy a Softland? ¿Qué es Softland?

P: Yo creo que Softland es dinámica y joven. Me parece que el trabajo es dinámico y el clima, el ambiente por lo menos es bueno, si bien están estos problemas de la fusión, el clima que se vive es tranquilo y se puede hablar.

P: Además, por lo que me contaron cuando fueron allá, a España, se preocupaban porque estén cómodos, por hacer actividades en conjunto, integrar. Y se preocupan por los empleados y tratan de ver que en el tema laboral estén cómodos, y que toda la integración esté bien hecha.

P: Hoy en día es una gran empresa, o tiene un gran potencial, pero está pasando por un proceso de posicionamiento en el mercado que eso es lo que la está tirando medio abajo, por el hecho de que se están vendiendo nuevos productos y sus productos tienen errores, y hay clientes que no le gustan los errores, no les gusta hacer ese proceso...

P: Yo a nivel Argentina, para mí todavía es CWA apalancada por un nombre, y nuevos objetivos. Sigue siendo CWA en todo lo que es la parte gerencial o directiva, pero con nuevos objetivos que bajan como línea. Para mí, más allá de ser un proyecto de fusión,

todavía es un proyecto de posicionamiento, todavía de ver en donde estamos y realmente hasta donde apalanca ser Softland.

E: ¿Cómo es la relación en general con sus jefes?

P: En general es bastante buena, siempre yo noto que cuando piden algo tratan de estar al mismo nivel, y de equiparar las cosas, no hacer diferencias ni nada. La verdad es que el trato es bueno.

P: Con mi área, si bien ahora sufrimos un cambio, con la reestructuración, es una relación buena, no hay ningún problema. El día que me hicieron la entrevista, mi jefe me dijo: "vos tratame como si fuera tu hermano, pedime las cosas, no hay ningún problema". Y sí... las cosas son así.

E: ¿Y con los directivos, cómo es la relación?

P: Hasta ahora no tuve una charla amena de compañeros de trabajo, pero siempre la relación que hay es buena.

E: Digamos que vos podés acceder sin ningún problema a ellos.

P: Sí, sí, sin ningún problema.

E: ¿Participaron de alguna reunión general de la empresa?

P: Hace uno o dos meses Sergio organizó una.

E: ¿Con Sergio cómo es la relación?

P: Yo te hablo de mi área. Él siempre te pide las cosas bien. Yo cuando tuve que hablar con él, fui y hablé y no hubo ningún problema.

P: En general a mí área viene siempre que hay alguna reunión y saluda. Y sé que si tengo que ir a hablar puedo hacerlo. Creo que la relación con todos los directivos de Softland es así.

P: Siempre te dicen: “si tienen alguna duda vengan, no hay problema, si tengo un ratito lo charlamos”. Hasta ahora nunca tuve trato directo, pero creo que es bueno.

E: Con respecto a las decisiones que se están tomando en la empresa, ¿piensan que son lo mejor para ustedes?

P: La empresa está buscando crecimiento, está tratando de afianzarse en el mercado, lanzar nuevos productos, está buscando crecer. Y siempre que sea crecimiento es bueno. Está tratando de perfeccionar los proyectos y buscar un espectro más grande del mercado. Mientras sea crecimiento y sigan teniendo la política de pensar en los empleados como vienen haciendo, está bueno.

E: ¿Cómo se enteran de lo que pasa en el día a día, los nuevos proyectos, cosas propias del área? ¿Hay algún tipo de soporte comunicacional que usen?

P: Depende la importancia que tenga el cambio. Si es algo muy grande, como fue la reestructuración de las áreas, en ese caso Sergio mandó un mail y dijo: “en dos días nos encontramos en tal lugar”. Ahí nos explicó, se le podía hacer preguntas, cualquier duda que se le quería preguntar.

P: Particularmente con ese tema, creo que lo manejó bastante bien. En el mismo día que se anunció la reestructuración, al mismo tiempo Sergio estaba mandando el mail avisando que nos juntábamos a los dos días, en dos grupos diferentes, para explicarnos bien qué era lo que se iba a hacer.

P: Después si es un cambio interno del área, como por ejemplo un cambio de responsabilidades, mi gerente manda un mail a todos los integrantes del área.

P: También está Forum.

E: ¿Lo usan?

P: Sí, sí. Es un foro donde suben noticias.

P: Yo jamás pude entrar.

E: ¿Es una especie de newsletter?

P: Es un foro donde suben todo lo que son las novedades.

P: Intentan mostrar qué está haciendo la empresa, adonde está apuntando.

P: Si hay algún cambio o cumpleaños mandan mail.

E: **¿Son de tener actividades sociales, se juntan?**

P: En Softland era una tradición, si había algún cumpleaños, se juntaban todos los viernes en un bar. Cuando yo entré hubo un cumpleaños y fuimos a un bar, pero eran todos del 5^{to} piso, eran muy pocos los del 3^{ro}.

E: **¿Sigue pasando eso o ya últimamente no?**

P: No, no últimamente no, pero creo que es porque ya no hay más cumpleaños. (risas)

E: **Si tuvieran que decir alguna acción de comunicación para implementar que mejore las comunicaciones en la empresa, ¿cuáles serían?**

P: Hace un par de meses hubo un concurso que lanzó Softland, a nivel interno con respecto a todo esto, a nivel interno. Que eso supuestamente se va a llevar adelante. Es como facebook pero interno. Es el perfil de cada empleado, que dice quién es, el puesto, el lugar, el interno, el mail, cosas personales. Es como una intranet pero la idea es que todos podamos saber quién es el otro. Ese es mi proyecto y se eligió el mío para realizarlo y se va a hacer. Sergio el otro día me lo crucé y me dijo que teníamos que juntarnos.

E: **¿Esto fue como un concurso?**

P: Si, si. Es un concurso que está relacionado con los valores de la empresa que es la sencillez.

E: **¿El resto participó de este concurso?**

P: Yo sí.

P: Yo no.

P: Participaron 8 personas. De los cuales 5 eran del 5^{to} piso.

E: **¿Creen que está bueno hacer este tipo de actividades?**

P: Para mí sí. Porque integras, sacas ideas, escuchas ideas de los empleados que a veces no se escuchan. Y con ese método podés sacar ideas buenas y emplearlas.

E: **¿Por qué creen que la gente no se engancha en estas actividades?**

P: Hubo otra prueba que fue cuando se pidió que todos aportáramos un nombre para la revista institucional a nivel corporativo. Y yo entré, cuando se lanzó la comunicación diciendo eso no hubo respuestas hasta que se ofreció un premio. Ahí tuvo resultados.

P: Muchas veces también es falta de tiempo.

E: **Después de la fusión, ¿ustedes creen que el empleado de Softland, hablando específicamente del perfil de empleado Softland, es un empleado que se siente valorado?**

P: Yo creo que sí.

P: Yo por lo pronto la relación que tengo con mi jefe es buena. Charlamos o viene y me dice.

P: Internamente en el área sí.

P: Por ahí la valoración de más arriba pasa por mantenerte informado. La realidad es esa. Cada cosa trascendente que pasa en un cliente importante nos enteramos todos. En ese sentido pasa más el cuidado. En que te digan: che, bueno, estamos en esta situación. O informar a todos cómo estaba la situación económica de la empresa cuando bajaron la directiva de que cada director tenía que hablar con su área. En ese sentido, mantenernos informados, por ahí sí es un punto que a nivel más arriba de tu relación directa con quien vos dependes, es un punto en el que cuidan de los empleados. Siempre informándote, y vos sabiendo y pudiendo elegir qué podés hacer. Saber cómo te impacta eso. En definitiva, yo trabajé en un montón de lugares y lo que pasaba arriba de mi área, no te enterabas. En ese sentido el cuidado directo, o el: “che, hiciste algo bien”, te lo llevas mucho más vos en tu relación con el cliente directo, que fuiste y le solucionaste las cosas. Incluso ni siquiera tu jefe se entera. Cuando lo hiciste bien, lo hiciste bien y listo. Y cuando lo hiciste mal se van a enterar seguro. Es lo que

pasa siempre. Pero más arriba en ese sentido yo creo que lo cuidan bastante al empleado, manteniéndolo informado, diciendo: “bueno, va a pasar esto”, “te va a impactar así”.

Nota: Se corta la conversación ya que se incorpora un nuevo participante al focus group. Se lo introduce a la conversación y se lo invita a participar.

P: Yo entiendo que sí. Desde Softland al empleado se lo cuida. Uno tiene la seguridad, la certeza de continuidad laboral que hoy por hoy está un poco complicado el tema. Entonces uno ahí se siente respaldado y cuidado por una organización que te está cuidando. Desde el punto de trabajo del puesto de trabajo, yo creo que sí, la compañía cuida a sus empleados, a su gente y no es una compañía que tenga alta rotación del personal, a pesar de ser una industria complicada. Tecnología es una industria bastante difícil, dura, en una época de recesión imagínense ustedes que lo primero que se suspende es la tecnología.

E: Recién nos estaban diciendo que pasaron por una reestructuración, ese tipo de cosas ¿cómo se lo enteran? ¿Hay un canal formal o gana el radiopasillo?

P: Por lo menos yo, fue siempre formalmente a través de mail.

P: Internamente vos te enteras.

P: El mail siempre lo manda el director del área.

P: En ese caso, más que reestructuración fue orden. Se estaban acomodando dos áreas. Y la comunicación vino de parte del director general. Pero normalmente si sucede que hay que comunicar algo, es una comunicación formal por parte del director de cada área. Si hay otra comunicación, como por ejemplo que un empleado se va, en realidad ni existe la comunicación, viene el empleado mismo y te dice: bueno, me voy y listo. Pero la comunicación es siempre formal, los canales son formales, y no gana mucho el radiopasillo acá. Una vez que fue comunicado, después sí hay un análisis de la situación. Es decir una vez que fue comunicado, empezas a hablar y decir: “uh, che qué paso”.

P: El que tiene más años dentro de la empresa se entera de varias cosas que uno no llega a enterarse.

P: Así y todo como dice él, es comunicación formal. Porque vos lo hablás con el director de tu área.

P: No hay problemas de radiopasillo. No se levanta chusmerio.

P: Tampoco este caso fue algo negativo. Fue un cambio en el sector que se entiende que puede rendir mejor que determinado funcionamiento.

E: ¿Cómo fueron tomados los despidos?

P: Para mí el tema de las tres áreas que se unificaron trabajaban mucho juntas, y tal vez la comunicación teniendo tres directores distintos, no se llegaba a comunicar lo que se tenía que comunicar, o había teléfono descompuesto. Había cierta disfuncionalidad. Después se hizo un orden.

P: Eran tres áreas sumamente ligadas y estaban trabajadas con compartimientos estancos.

P: Fue un golpe porque eran dos personas que venían de hace mucho tiempo y una de ellas era la base o la historia de la compañía. Vos decías el nombre de esa persona y era sinónimo de CWA.

E: ¿Generó dudas o preguntas ese despido?

P: Generó un poco de dudas, pero más que nada por esto que decían recién. Se desvinculó una persona con la cual, el producto que nosotros tenemos, el diferencial que tenemos en el mercado era una concepción de él.

E: ¿Hubo respuestas a esas dudas?

P: Fue un tema de que él tal vez alcanzaba ciertos objetivos y otros no. No pudo alcanzar esos objetivos que le habían planteado, no tenía comunicación con el personal. Y bueno se tomó la decisión esa.

E: ¿Qué significan los valores de Softland para ustedes, los comparten?

P: Se intentan alcanzar esos valores para poder integrar los objetivos que representan Softland todos los días. Uno, siendo emplead, trata de cumplir con los valores y los objetivos de esta empresa.

P: Vos terminas notando este tipo de actitudes o características que puede tener una organización conforme a tu historia. De donde vengas, vos comparas esta empresa con otras compañías del mismo segmento, del mismo mercado y te das cuenta de esos diferenciales. No es que en otros lugares se hacen las cosas mal, pero no se llega a alcanzar un nivel de excelencia. Siempre en algún u otro lugar terminás atando todo con alambre. Acá no quiere decir que atemos las cosas con alambre, ni que hay que salir a empujar algo. Pero lo que salís a empujar lo haces con un nivel de excelencia. No hay procedimientos para todo marcado, el procedimiento es venís, sentate, lo charlamos y lo arreglamos. Todo lo hacés con un nivel de profesionalismo y excelencia que es transmitido por parte de la dirección.

P: Si, yo creo que eso es así. Por lo menos nosotros en PyMES estamos convencidos de que por lo menos en precios, producto, y calidad de atención, estamos mucho más adelante que algunos de la competencia.

E: ¿Te sentís orgulloso de trabajar acá?

P: Cuando me tocó llamar para averiguar por un producto de la competencia, y ver cómo me atendieron y lo que hicieron, ahí sí me dio orgullo las cosas que estamos haciendo nosotros.

E: Ustedes ya empezaron en la empresa siendo Softland, no venían ni de CWA ni de Softland Argentina.

P: Es que es todo una mezcla. En el 3^{ro} cuando entrabas ya te inculcaban la cultura de CWA. Siempre hay una dosis de lo anterior.

P: Es complejo y no. Vos tenés que dar la imagen de algo e inevitablemente la compañía termina teniendo un componente de CWA. Hoy la razón social es CWA. No desapareció CWA. No puede desaparecer tampoco. Desde el área comercial, incluso -a mi entender- todavía ni CWA ni Softland llegan a tener un peso importante en el mercado. En el rango que yo estoy visitando. Probablemente en PyME sí. Entonces necesitas imperiosamente contar un poco la historia de que esto era CWA, Softland llegó, la compró e incluso tenemos que terminar nombrando un canal mucho más viejo, Stradivarius, que es el que un poco potenció a CWA. Culturalmente también hay una diferencia importante a nivel producto. El producto PyME que es Softland puro, tiene un

cliente potencial con una cultura determinada y se vende de una manera determinada. El otro necesita un trato mucho más personalizado, profesional, porque el producto apunta a un mercado distinto. Entonces ahí también tenés una diferencia cultural también distinta. Ni mejor ni peor, pero sí tenés que pensar los proyectos de otra manera.

E: ¿Ustedes podrían decir que Softland está ya casi conformado como empresa?

P: Yo creo que las nuevas incorporaciones hacen más que la gente se incorpore un poco más a Softland. Cuando vos entrás, por ejemplo, mi caso, yo entré a áreas que son de CWA, cultura de CWA y gente que conoce todas las internas, y sabe cómo se trabaja distinto. Cuando vos entrás, entrás como Softland, vos te sentís parte de Softland, pero a la vez conocés CWA, estás en una cultura de CWA y es como que eso por ahí va haciendo como que la cultura de CWA se va uniendo a lo que es Softland, en ese sentido por ahí las nuevas incorporaciones se sienten un poco más Softland.

E: ¿Cómo es la cultura CWA y cómo es la cultura Softland? Refiriéndonos no a Softland después de la fusión, sino a Softland antes de la fusión.

P: Por ahí en parte está relacionado con que son distintas formas de trabajo. Son distintos públicos, trabajan distintos.

E: ¿A nivel humano hay algo que los diferencie?

P: En CWA son más formales. Había más formalismos.

P: También tenés una cuestión absolutamente generacional.

P: Claro, el que entra hoy en Softland, entra con compañeros que tienen 15 años de antigüedad en la empresa.

P: Tenés en Softland un nivel de gente con un promedio de edad muchísimo más bajo que el de CWA. Profesionales de CWA calculo que debe ser el 60 ó 70% licenciados, contadores, y demás. En Softland tenés o estudiantes, o algunos recién recibidos. Hay también algunos profesionales. Culturalmente si querés es esa la diferencia. Humanamente creo que no hay.

P: A mí algo que me marcó desde que entré en la empresa es que el primer día me dijeron: CWA sale a comer a las 13 y Softland a las 14. No por una cuestión de diferencias sino por una cuestión de que ya venían de antes.

P: Bueno acá también ya hay un tema, el hecho de no trabajar en una misma planta también te marca.

P: Otras veces también preguntaron qué mejoraría la comunicación acá. Yo creo que también, si bien parece algo muy simple, los lugares comunes tampoco están bien puestos. Tenés una cocina en cada sector. O sea que de ninguna manera te vas a cruzar. Está bien, es re práctico, pero por ahí podríamos tener en vez tener tanto espacio desperdiciado entre 4 cocinas, armar un sector común. El lugar en donde te despejas un poco es ese. No tiene nada que ver si el lugar es grande o chico, pero centralizas eso en un espacio común.

P: Hay algunas actividades que la empresa promociona, como por ejemplo Fútbol que lo paga la empresa y se juntan todos. Esa para mí fue una forma de integrarse rapidísima. Y para las mujeres está el tenis. Después está el que lo usa y el que no lo usa. Si vos te sentás a ver un partido de fútbol, por ahí hay 9 de CWA y 1 de Softland.

Agradecimientos finales y fin del focus.

12.2.3. Focus group N° 3

Softland

Participantes: Empleados originarios de CWA (P)

Fecha: 14.11.08

Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna, Ma. Fernanda Sánchez, Carolina Bologna (E)

E: La idea es que nos cuenten un poco cómo vivieron el proceso de fusión. Cómo lo comunicaron. Ustedes están en tres áreas diferentes, así que está bueno saber qué fue lo que pasó en cada área, si se enteraron antes de que fuera oficial, cómo lo vivieron, como fue el momento en el cual se juntaron y les contaron y se hizo la oficialización

P: Yo justo falte ese día.

P: En realidad por movimiento, no es porque uno sea una super luz y te des cuenta, pero por movimiento de papeles yo que estoy en el área de administración te das cuenta de algo, que algo está pasando, que algo se está moviendo. Libros que van y que vienen, consultas, consultas con escribanos, y todo ese despliegue que vos decís o algo pasa o va a venir un cambio, pero nunca me imagine y nunca se me ocurrió preguntar que iba a ser la venta de CWA. Cuando escuché la venta me cayó super mal. Y mi reacción fue uhh! Se vende CWA, porque no lo veía por el lado de “bueno, lo ven como un negocio, que tiene la posibilidad de crecer,” lo veía como esto es CWA y somos nosotros y como puede ser y ahora que va a pasar y para mí siempre los pilares eran Sergio y Orlando y bueno decir ¿cómo se deshacen? Y no veía la parte de que ellos por ahí podían ganar o no o podían estar invirtiendo en una cosa mucho más grande o pensando a futuro. Y bueno era como que tenía un recelo pero me enteré junto con el resto.

P: Si en realidad por un comunicado en un desayuno. No sé si hay alguien que recibió algo antes que el resto.

P: Bueno yo desde lo informal pero no porque me avisaran “mira que vamos a hacer esto”, no, no., no.

P: Yo me enteré cuando volví de vacaciones y no era más CWA, era Softland.

P: yo me acuerdo que había un personaje, que bueno yo conocía a uno de los personajes y que fue el primero y que ahora esta acá en la compañía que fue el primero

que no me cerró cuando entré al bar y dije ¿qué está pasando acá Willys? Y Ariel que se descostillaba de risa y me dice, no te podía decir nada. Y bueno yo lo conocía porque había trabajado antes un año con él.

P: no me acuerdo en qué momento fue así como la fusión. ¿En qué fecha?

P: Fue en enero

P: Si en vacaciones, hacía un calor.

P: Sí, fue en enero

P: Yo me acuerdo porque justo estaba de vacaciones y cuando volví llamé y dije che ¿y? ¿Cómo fueron las cosas? Que pin quepan y me dicen ah cómo ¿no te enteraste? No... ¿De qué? Y ahí me contaron todo.

P: Si pero fue hace un año...

P: No dos años, van a ser tres años ahora en enero.

P: 2005

P: Si principios de 2005

P: La fusión efectiva estaba programada para marzo y se postergó para abril por temas de papeleo, y de idas y vueltas

P: Si no se qué problema tenía el gallego... perdón su eminencia, el importantísimo español (risas).

P: Después de eso, no sé si me equivoco pero nos empezamos a unificar físicamente con algunos.

E: **¿Y qué pasaba en los pasillos? Porque uno empieza a ver caras, porque una cosa es que venga alguien nuevo, pero otra es que vengan 15 o 20 de otra empresa.**

P: Mi experiencia particular la realidad es que no lo viví como algo drama existencial por el hecho de que nosotros no estamos físicamente todos los días en la empresa. Nuestro trabajo y nuestro sector implican no estar físicamente en la empresa. Los que están en la compañía tienen un trabajo administrativo, con lo cual era entrar y decir ah hola que tal. ¿Cómo te va? Y ya está. La verdad es que no tenés mucha relación.

P: Además que con el producto nadie se metía, no era que venían a incorporar consultores de otro lado.

P: Los negocios estaban totalmente separados.

P: Si es cierto, no era que te estaban sacando tu lugar.

P: Al principio cuando lo comunicaron tuvimos una sensación de ¿y ahora que va a pasar?

P: Pero como era un producto nuevo, nos preguntábamos más y como viene esto ahora.

P: Después cuando se fue dando que no tenía nada que ver una cosa con la otra.

P: Nos fuimos como tranquilizando.

P: Nos preguntábamos, quién es el gerente de consultoría de allá y quien va a quedar el de ellos o el de nosotros. Era como que no sabíamos.

E: **¿Y todas esas preguntas ustedes las hacían, tenían un referente como para hacerlas? ¿Qué respuestas obtenían?**

P: El espejo.

P: No la verdad que no hubo una comunicación formal de esto, era como que era todo una comunicación verbal y todo era y a vos quien te dijo, quien te conto. Y todo se fue dando así como nos íbamos enterando.

P: En una primer charla no nos habían comunicado y después si en otra charla nos fueron informando como iba quedando la estructura. Si si mucho tiempo después.

P: Mucho tiempo después.

P: Si después se armo un árbol en donde nos decían bueno Pablo Casna va para acá este para acá y vimos todo un árbol que servicio de consultoría estaban todos metidos ahí. Y en consultoría éramos todos los mismos.

P: y la realidad es que creo que el choque más fuerte, a mi criterio, creo fue para Softland por el hecho de que hubo mucha gente que dejó de pertenecer a la empresa antes de llegar a Libertador

P: Para ellos fue el cambio radical.

P: Si primero hubo reducción de nómina, hubo gente que dijo no bueno renuncio y segundo gente que vino a la oficina, o sea vinieron a la oficina nuestra, pero ellos si lo vivieron con otro impacto.

E: **¿Que era CWA para ustedes y que es Softland?**

P: Vos dijiste en un momento y bueno para ellos era un negocio pero ¿para vos que era?

P: Para mí era la empresa nuestra, éramos nosotros, era un porqué sin respuesta eternamente. No era que me disgustaba, pero me lo preguntaba y no me podía dar cuenta porqué se buscó eso.

E: ¿Pero qué significaba para vos CWA?

P: Todo, desde que migramos de Bogotá, bueno uno pasa 8 o 10 horas acá, siempre fue así y el hecho de recibir gente, no por no relacionarme, no me cuesta relacionarme con la gente ni hablar, pero tenía un recelo, una cosa como diciendo y no, porqué y no me gustaba, la idea, porque CWA tiene que ser CWA, ¿porque tenía que ser otra cosa? Y si necesitaban más gente, porque no tomaron más gente, pero no porque tuviera algo personal. Éramos una familia, ¿entendés?

E: ¿Y Softland que es ahora?

P: ¿Que pensábamos de los de antes o que pensamos de lo que es ahora?

E: ¿Qué es ahora?

P: Yo creo que somos algo en proceso, no somos Softland.

P: Como que estamos tratando de identificarnos

P: Estamos un camino hacia algo que nos están tratando de transmitir y con esta nueva metodología del forum, de participar, yo todavía no me encuentro.

P: Yo creo que hay un tema importante y es que, al ser poca gente al principio, de lo que era CWA, te sentías tal vez más contenido, era una empresa chica, sabes que algún problema que tengas o lo que sea se puede hablar. Ahora se puede hablar también pero la toma de decisiones va más allá. Hay un montón de cosas que están fuera de nuestro alcance, siempre lo estuvieron, pero tal vez antes se podía llegar a charlar o lo que sea, ahora la verdad es

P: y la decisión la tomaba con quien charlabas

P: Claro. Antes no dependía de que esa decisión que tomase se eleve a un nivel corporativo. Y que es cierto que trabajamos ahora regidos por reglas. Como nosotros laburamos es como España decide que laburemos. No es que nos haya cambiado la metodología es que...

P: Hay todas reglas de juego que no se si impuestas, pero comunicadas y que las tenías que cumplir.

P: Peo para mi es otra forma de organización

P: Es otra empresa

P: Si totalmente, es otra empresa. Después el trabajo cotidiano nuestro no nos ha cambiado demasiado, porque en realidad, particularmente, creo que lo es el sector nuestro de consultoría trabaja de la misma forma en la que veníamos trabajando antes de la fusión. Es decir, el trabajo cotidiano no cambio. Cambio quizá cómo lo informas, como lo trasladas, como te notificas de todo lo que va pasando y como dice Agustina, el hecho de saber que las decisiones ya no están en manos de las personas en las que antes estaban y que todo el resto se tiene que adaptar al grupo.

E: ¿Se perdió la familiaridad?

P: En CWA éramos todos, y todos nos conocíamos y yo sabía vida y obra de todos

P: Eso es un poco lo que se perdió

P: Eso no va a limitar que tengas más o menos ganas de laburar, pero el escenario es otro, las reglas son otras.

P: ¿Cuesta más ahora golpear una oficina de algún jefe o gerente?

P: Si totalmente

P: No yo creo que no, para mí no

P: Para mí sí, no por hecho de decir me tengo que dirigir a esta persona pero el circuito mismo, hay cosas que ya no van a pasar más por ese gerente y lo decíamos recién. No te vas a dirigir directamente a él.

P: Yo creo que no, porque mi gerente inmediato no cambio, mi director inmediato no cambio, el director general no cambio. Si hubiese cambiado, si la figura hubiese sido otra capaz que sí.

P: Pero no para todos es igual...

P: No claro, pero para mí sí.

P: Nosotros sabemos que nuestro día a día no cambio en nada, para otros sí. Tal vez para ellos di.

P: Bueno yo tengo integrantes de la Softland anterior. La llegada es distinta. Si bien los superiores no cambiaron, las reglas de juego cambiaron, su posición ante las reglas de juego cambiaron, las respuestas cambiaron, los tiempos son otros, y ellos también

antes trabajaban solamente conmigo y ahora tienen otra recepcionista, otros administrativos. Los tiempos de su negocio, son otros y a mí se me entran a ver un montón de cosas ahora. Entonces a mi no es que me cueste ir y decirle a Sergio no mira la verdad que no voy a pagar viáticos porque está todo mal presentado (risas)

P: ¿Cuántos consultores tenés?

P: 14 o 16

P: ¿Los 16 mal te presentan?

(risas)

P: No era para que él dijera algo, pero antes yo veía todo en un mismo tiempo, ahora hay dos tiempos. Pero pasa por mí. Las ganas de laburar, algunos días estas bien, otros mal, van y vienen. Y Todo es para ya, todo hay que hacerlo, todo hay que informarlo.

E: En un momento hablaron de Forum, que entiendo que es una herramienta de comunicación para mantenerse un poco informado de qué es lo que hace el otro, y demás... ¿lo usan?

P: No yo te diría que es un html que llega de vez en cuando y la realidad es que no hay una cultura de uso, va por lo menos yo. Es más creo que hasta más de uno lo debe haber borrado creyendo que era un virus.

P: Eso es una de las cosas que yo creo que está desarrollándose culturalmente.

P: Eso es algo que debería no sé, comunicarse de otra forma o no se

E: ¿Pero es el formato de comunicación o es el contenido por ahí lo que no va?

P: Para mi arranca desde que nunca te enteraste de que ibas a ser partícipe de un forum entonces si no lo absorbes desde el inicio y sabiendo que va a ser algo que es para llegar a tal y tal cosa, si te llego y no lo leíste lo tomaste como un virus. Si te llego y lo leíste no entendías de qué se trataba entonces...

P: Yo una vez lo he leído y tal vez me pareció muy largo. Poco consistente y preciso, esa es la palabra y decís, bueno ¿qué es lo que querés comunicar?

P: Si sobre todo para ustedes que están afuera y que no pasan tiempo acá.

P: Además es un poco aislado, no viene siempre con periodicidad, como el otro que se llamaba Logicamente comunicados que me parece que era más piola, era interno, era

nuestro y llegaba todos los meses. Y claro era más periódico tenía siempre distintos temas, sabías que esperar.

E: ¿El de ahora lo hacen directamente en España?

P: Si si lo hacen en España

E: O sea que la información que contiene...

P: Es del grupo. O sea vos te podes detener a leer lo de Argentina y lees los detalles de Argentina, esta por país pero no es interno de acá

E: ¿Algo que sea interno, tienen?

P: No a veces llega información con las cuentas nuevas, pero siempre en el cuerpo de un mail de Claudia o algún otro gerente

(Hablan todos juntos)

P: No digo que Marketing o ventas no con periodicidad, pero seguido informan que se han abierto tantas cuentas, tantos proyectos, marketing te dice, hicimos esto, hicimos una publicidad pero no son todas las áreas. O sea cada área informa lo suyo, pero no hay nada unificado. Yo por ejemplo que soy de administración no sale un mail desde mi área que diga, este mes se cumplió, no sé... que diría, ni siquiera sé lo que habría que informar si administración debería informar algo. Yo lo que quiero decir es que son áreas puntuales las que informan, que no significan que el resto de las áreas no hagan nada pero no se informa ni hay una... comunicación general

P: Yo creo que hay un punto para mejorar en lo que es la comunicación de mails y es que. No sé si a ustedes les paso, o prestaron atención que a veces llegan mails de Claudia, que es de RRHH, contando algo que son cosas de responsabilidad social, y después llega algo del área de marketing con lo de responsabilidad social, entonces, ¿quién es el que comunica?

E: ¿No hay articulación?

P: Claro... no no la hay

P: Hay uno que es peor... La asignación de gerente de base instalada, Sebastián Prusiño lo mando Melisa con la firma de Sergio, cuando en realidad lo tenía que comunicar Claudia.

E: Por ejemplo, esta información que vos decís que es de marketing y llega de RRHH, el contenido, se percibe es el mismo, ¿se pisan o se contradicen?

P: Si es un copy paste

P: ¿Es el mismo texto?

P: Si es lo mismo.

E: Y después otros canales de comunicación como carteleras, yo no vi pero quizá porque no me metí demasiado en las oficinas

P: ¿Carteleras?

E: Si...

P: Si querés vamos a recorrer pero carteleras no hay en ningún lado

P: A lo sumo de delivery.

E: Pero claro no hay de información de la compañía, ¿no?

(Risas)

P: A lo sumo estos... (Señala los carteles de la misión/visión de la empresa que se encuentran colgados de la pared)

E: Bueno ves, a mí estos carteles me interesan porque entiendo que estos son los valores

P: Exacto.

E: Bueno son así los comparten, que me pueden decir al respecto... ¿qué piensan? Sé que esto se eligió

(risas)

P: No dejate de joder, yo dejé la leche en el fuego... no me jodan...

(risas)

P: No eso en realidad vino dado, y nos dijeron estos son los valores...

E: ¿Pero esto es así?

P: Para mi quieren que esto llegue a ser así

P: Pero para mí es como...

P: Una utopía

P: No una visión...

E: Me acuerdo que me habían contado que en algún momento se había votado el valor del año, que había sido la sencillez.

P: Yo no voté nada...

P: No si eso sí, hubo un concurso para votar, yo tampoco vote

P: No pero esto que vos estás mirando es la misión y los valores de la compañía, del grupo, que es otra cosa. Otra cosa diferente es sobre un valor particular se haga un trabajo particular. Esto es lo que quiere comunicar la compañía, otra cosa es el trabajo sobre un valor.

E: Perfecto, bien. Y de esto que quiere comunicar la compañía que ya está instalado en el grupo, ¿llega algo?

P: Yo la verdad lo que creo es que la mayoría de los valores, no soy agustina que estoy hablando y no me acuerdo de los cinco valores, (risas)

P: Recalde...

P: Creo que la mayoría son ganas de que sea así, creo que nos falta mucho, nos falta mucho para realmente ser innovadores, falta mucho para tener excelencia y bueno no sé, me agarraron en una semana complicada, pero siento que estamos demostrando, la empresa en estos dos últimos meses está demostrando que vamos haciendo todo lo opuesto a ser excelentes, sensatos, y todo lo opuesto a ser innovadores

P: Exactamente, legajo 28, Juan Pablo Bombelli, opina exactamente lo mismo.

P: O sea la verdad es que estaría buenísimo pertenecer, porque son mis valores también. Si me dicen vos quieres ser sensata, excelente y no me acuerdo los otros... y si, la verdad que si, yo personalmente trabajo para hacerlo así , y creo que mucha gente

lo comparte a nivel personal, pero ahora a nivel de la empresa, de la corporación la verdad es que no lo siento.

E: ¿Pero porqué?

P: porque con el día a día, como a veces sale el producto, por cómo se maneja a los clientes. O sea uno creo que la base de la comunicación es, no lo creo yo sino que es, así, no es lo que uno dice sino lo que uno hace y creo que en este momento se está comunicando verbalmente o diciendo un montón de cosas que en la vida real, en la práctica no se cumple. Ese es mi punto de vista.

P: Un resumen de esto, y yo opino igual que Juampi y que ella es como cuando en una fábrica, en una textil, suponete te dicen, hay que sacar artículos de primera o el telar tiene que ser de primera y te dan materiales de segunda o tenes que sacar unas zapatillas con suela de primera y te dicen, ,mirá tiene que salir así ves, bueno pero para que salga así, no me podes pedir un producto de primera si me estás dando caucho de segunda no quiero decir que esté todo mal, pero digamos para que esto llegue a lo que vos queres que llegue a ser, tenés que hacer todo un trabajo atrás como decía Agustina.

P: Hay un montón de cosas que se hacen bien, que se labura bien, y yo creo, y este es el lado positivo, es que, tenemos los recursos como para poder hacerlo, eso seguro, y que, puede llegar, yo no sé si hay un cambio y mi análisis a nivel global es poco, pero que tal vez a futuro si , y que se estén haciendo cosas o cambios para llegar a, en algún punto, mejorar un montón que no lo sabemos pero ese es el resumen de lo negativo que dije antes. Tal vez si hay un montón de oportunidades creo que hay un montón de oportunidades para cambiar y mejorar y que tenemos posibilidades de cambiarlas y mejorar todo esto, eso sí es válido.

P: Yo quiero tomar todo esto y decir que cuando éramos pocos, la comunicación era, que todos sabíamos todo de todos, porque éramos muy pocos. Entonces ahora somos un grupo más grande pero comunicacionalmente hay 0,1. No hay comunicación, O sea todos los meses...

P: A mí me pasa que un día te cruzas en el ascensor y estas viajando con alguien que bajo en tu mismo piso y te dicen ¿a qué piso vas? ¿Al cuarto? Ahh yo también.

P: Si a veces te enterás que hay un cliente al que le mandaron un mail y que es tu cuenta y no tenés la más puta idea de que están hablando. Flaco, entonces me parece que nos falta. Somos un grupo, somos una compañía, un grupo muy grande--

P: Es como que crecimos de golpe

P: Las cosas que antes hacíamos porque éramos chicos, ahora no hacemos porque somos grandes, entonces seguimos pensando como CWA pero en realidad somos Softland.

E: Y con la comunicación entre áreas, hay buena comunicación, es fluida, por ejemplo, cuando administración necesita algo de RRHH, o lo que sea, ¿cómo es?

P: No es muy engorroso. Queres que salga esto y bueno, ocupate,

P: ¿Te tenes que ocupar mucho más que antes?

P: Mucho más. Quieren saber como salió la orden de compra, si va, si no va, si la hacen que llama, que esto, que lo otro, y decís bueno hay que hacerlo, estamos jugados con el tiempo. Nunca un me pasas por favor tal cosa, tal otra. Que no cuesta hacerlo, el tema es que en el circuito se volvió engorroso, entonces para cualquier cosa, que vos necesites tenes que hacer mil cosas.

P: Claro pero antes al ser pocos, el circuito era más chico.

P: Claro, era más corto y lo hacían dos personas. Hoy ese mismo circuito lo tienen que hacer 10. Antes tenías 10 proveedores, ahora tenés 35 y con los 35 no podes tener la misma... y así en todo,

P: lo que pasa es que ahora tenés una línea de reporte más y automáticamente te crea más trabajo. Lamentablemente es así.

P: yo también entiendo que entre nosotros mismos no sabemos quién lo tiene que hacer. Desde pedir una cuchara, o se rompió una docena de vasos o el horario en el que viene el plomero, mandame un mail a..... eso hasta que llegue la factura, te estoy hablando desde se rompió un picaporte hasta la factura de un cliente con 35 licencias por x plata que le tiene que llegar en tiempo y forma para que después eso cause el efecto de poder cobrarla, que el consultor vaya a fin de mes y es todo un proceso, ¿entendés?

E: Y el tema de que estén todos en pisos separados que haya casi tres plantas dificulta un poco las cosas para la comunicación entre áreas

P: Si yo estoy siempre acá en el tercer piso y a veces, mismo cuando entraba gente de Softland al principio, era bueno ok, presentaban a la gente, pasaban y no los volvías a ver por un rato. Después cuando fue toda la integración de toda la gente que vino del 5º piso, había más gente, más movimiento, conocías a un poco más de gente. Pero había semanas en las que no ves a ciertas personas porque uno por ahí no sube, porque digamos, el trabajo que tiene que hacer lo puedes hacer y resolver ahí y otros por ahí no bajan por la misma causa o cosas por el estilo y te cruzas en un ascensor pero hay veces que pasa tiempo, y nada ves a tal persona y ni te acordabas. Lo que pasa es que por el trabajo, en mi caso al menos, estas bastante solo con el grupo de la misma área y la comunicación es así, mínima entre nosotros y cuando hay alguna cosa de nuestro trabajo hacia alguna área o subí y pone esto.. Pero...

E: Los gerentes no bajan, los directores gerentes no bajan, suben, depende del piso,

P: Nuestro gerente al menos sí.

P: Eso para mí no tiene que ver con la cuestión edilicia, si vos lo pensas estando todos en una planta si cambiaría o no, creo que es un tema más de actitud. Hay cosas que se hacen acá. Todos los lunes se juega al fútbol y ese es uno de los temas de integración, como ponerte una cosa...

P: Somos 60 y no llegamos a juntar 10

P: También, eso es cierto

P: Corte y confección

P: Bueno pero si querés integrarte te vas a integrar

P: Nosotras jugamos al tenis y todas las veces somos 4

P: Me parece que tiene más que ver con la actitud por un lado, y por el otro, lo que facilita cuando tenés (...) hay áreas que concretamente por temas laborales se cruzan hay necesidades cruzadas y ahí la conectividad e hace mucho mas fácil que otras que están en una actividad más estanca en el buen sentido, este ni sé lo que hace.

E: Eso quería preguntarles, ¿todo el mundo conoce cuáles son las tareas que hacen las otras áreas?

P: No, muchas veces pasa que decís che, tengo que hacer esto, ¿con quién lo tengo que ver?

P: O a veces te pasa que ni sabés con que clientes por ejemplo, trabaja Agustina.

E: ¿A ustedes les pasa lo mismo en la administración?

P: Entonces si por ahí necesitamos algo, por ahí algunos referentes en temas puntuales, tenes esto.

(risas)

P: José atendé el teléfono.

P: 0800 soporte. Pero la comunicación es cero en todo sentido.

E: Y si tuviesen que pensar algo para mejorar esto

P: Vuelvo a ser CWA

(risas)

E: Bueno trabajamos además con un grupo de especialistas en psicología...

(risas)

P: yo diría que me pongan al mango a mí y arreglo todo, los lunes ñoquis, los recibo a todos, los martes milanesas...

(risas)

P: Es que antes cocinaban con ollas y para todos

P: A mí me pasa que Lore por ejemplo me dice, por qué no bajas más si antes bajabas y te empiezan a caer reclamos de cosas que antes no pasaban,

E: ¿Pero antes se cocinaban?

P: Si

P: Si en flores.

P: te acordas como era Flores? El living era un comedor. Es que era un departamento. Perdón eran tres departamentos en un edificio de casas, entonces eran tres departamentos que eran casas, obviamente en los tres departamentos había cocina.

P: Cocina comedor

P: Si si cocina comedor

P: Una habitación era la recepción y un cuarto también era la cocina comedor

P: En la cocina se cocinaba obviamente.

E: ¿Y quién cocinaba?

P: yo, pero los varones también cocinaban, pero se cocinaba de verdad, hígado con cebolla.

P: En realidad se cocinaba más en el cuarto que en el primero, porque en el primero era la recepción y consultoría

P: Teníamos las llaves, ¿te acordás? Entrábamos con las llaves como entrás a tu departamento.

P: Si yo me acuerdo que tenía la llave del departamento y las llaves de Bogotá. Si, en el llavero las llaves de Bogotá. Buenísimo.

P: Si yo no tenía agua arriba y me iba a bañar abajo.

P: Yo bajaba a las 12 de la noche y estaba Juampi laburando. Qué haces acá. No estoy terminando algo. Yo iba a hacer copias de los diskettes porque tenía que mandarle algo a fulano, mengano y todavía no terminé.

E: ¿Son de quedarse?

P: A veces veníamos los sábados. Como tenías llaves, entrabas. Era de venir un sábado a trabajar, si tenía que pasar informes.

E: O sea los fines de semana también vienen, eso no cambio.

P: Si tenemos que venir, sabemos que podemos.

E: Y retomando un poquito la pregunta que hacía Eugenia. Qué cosas podrían hacer ustedes si tuvieran la posibilidad de hacerlo, si tuviesen la barita mágica y dijeran, yo puedo solucionar la comunicación actual con esta acción. Qué cosas les parece que harían.

P: Yo creo que quizá sería bueno hacer, que se ha intentado, pero creo que el resultado no fue el esperado, es hacer alguna jornada de integración pero más pensada. No el “buen vamos a hacer una jornada de integración y vamos a ir a una quinta todo el día y a la pileta”...

P: Los grupos se vuelven a dividir.

P: Los grupos naturalmente se dividen, pero no es algo intencional, porque si yo estoy todo el día con ella, naturalmente me voy, o la tendencia es estar con ella, no quizá relacionarme con otro. Y cuando digo pensada, digo programada, no se va haber tales actividades y esta actividad las va a hacer tal, tal y tal, ¿por qué? Porque nunca están juntos trabajando. Yo recién me estaba haciendo un café y estaba hablando con Pablo Vacca un chico de desarrollo con el que tengo relación normal, de trabajo y me dice y ¿cómo andan tus cosas? Y en 15 días me caso, ¿cómo que te casas? ¿Pero cuando lo decidiste? En marzo, ah no sabía, viste que a veces uno no puede andar contando cuestiones personales porque no tenés el tiempo. Yo no le voy a mandar un mail a todo grupo Softland diciendo me caso.

P: Mandalo, mandalo.

P: es una pavada, pero dice mucho de estos aspectos.

E: ¿Y en el interior de cada área son de hacer reuniones internas?

P: Administración, recién este año.

P: Nosotros sí.

P: Antes más

P: Si antes más. Este año creo que ninguna.

P: Volviendo a la pregunta, no es que sea magia, pero hace poquito, un año y monedas o un poco más, cuando estaba Juliana, que había armado ese newsletter que llegaba...

P: Lógicamente comunicados

P: Eso llegaba una vez por mes. La periodicidad te daba más allá de la exactitud, te daba, vos ya sabías que recibías eso y que había novedades internas que se comunicaban por ese medio de las que fueran.

P: Cosas relevantes o importantes, digamos. Hoy por ejemplo se manda un mail avisando del cumpleaños de alguien, pero digamos que muchas veces no me importa, queremos ser una familia, pero hacemos cosas totalmente contrarias para ser una familia.

P: Pero capaz a veces nos enteramos del cumpleaños de alguien por ese mail que si te interesa.

P: Buen no.

P: Pero es así, yo por ejemplo, no me acuerdo que cuando vos cumplís años, capaz que cuando cumplís vos digo ah mira che, levanto el tel. y te llamo.

P: Pero en ese mismo mail...

P: Para yo a lo que voy es que, estamos mandando un mail a todo un grupo, cuando en realidad, no me parece relevante para la compañía Ceci.

P: Juan está bien, no te digo que no, pero no es eso solamente. ¿Cuántas semanas hace que no hablábamos?

P: no pero yo lo que digo es que, lo único que comunicamos son los cumpleaños, yo a lo que voy es a eso. Si pero te faltan un montón de cosas, seamos coherentes. Si mandas los cumpleaños, mandame 28 cosas más, no solo los cumpleaños.

P: Si yo digo por lo menos volver a aquel esquema como mínimo y si quieres poner un sector de boludeces, pone un sector de boludeces...pero pone otras cosas

E: Lorena iba a decir algo que yo calle para que no se tape, lo que iba a decir, ¿qué ibas a decir?

P: Que de repente, un sector que se armó, que fue concebido desde lo de la fusión y demás, quizá lo que Juan quiere decir es que semejante estructura y nombramiento, es como demasiado mucho para comunicar un cumpleaños y nosotros también esperamos otra cosa de la gente de recursos humanos, interés? Sin desmerecer lo de los cumpleaños, para mí el hecho de estar comunicados no importa, que es lo que se te está comunicando pero si se te comunican solo las tonterías y lo otro no, es como que, recursos humanos tiene que dar un paso más fuerte.

P: No si bien para mí lo de los cumpleaños es útil, también (interrupción)

P: Yo pienso además que, para todo lo que es el trabajo de la venta de la empresa y demás, y a parte de haber visto el tema de negocio y no negocio, quien vendió y quién compró, cómo cuándo, dónde, si fueron 6 meses antes, se tendría que haber hecho un plan de definición sobre qué es lo que vas a querer de esa compañía, como lo vas a querer, O sea, así como elaboraste tu plan de venta, y cuando lo ibas a hacer y todo lo que se refiere a esas operaciones, decir bueno, vamos a tener ahora a esta gente, que es de determinada manera, Softland trabaja así, y CWA es así., y nosotros queremos

que esto llegue a ser así. Para esto tiene que haber todo un camino presidido por una planificación. Para mi esta todo mezclado, es un bizcochuelo marmolado, ahora arreglate.

(Risas)

P: Estas a full

P: Hoy estoy mal

P: Tiene a Chuky adentro, el que está hablando es Chuky, no es ella. En cualquier momento cuando termine de hablar hace puajjjj

(risas)

P: Le estoy eligiendo nombre así que, es un varón.

P: ¿Somos tíos de un varón?

P: Una cosa que me acordé...

P: ¿Tomaste la pastilla hoy?

(risas)

P: Aunque sea las DRF

(risas)

P: Lo que pasa es que es que se olvida.

P: Cuando Lore habló del sector de RRHH y demás, me parece como que eso fue un cambio positivo, antes no había un sector de RRHH, O sea que llego un número bastante grande, creo que hay muchas cosas para mejorar y creo también que tenemos que ser muy claros en qué es lo que queremos con respecto al sector de RRHH y que como decíamos, esto de los mails. Hay muchas cosas por mejorar, yo lo que digo es que yo, personalmente le doy un crédito porque hace poco que se creó y es también el sector y Claudia en particular está buscando su lugar en la empresa. Ese es mi punto de vista.

P: Suma, el tema es que hay que mejorarlo.

P: Si tenemos que colaborar todos en qué es lo que queremos y qué es lo que necesitamos.

P: pero no se lo vamos a definir nosotros. Eso tiene que hacerlo ella.

P: Yo no le voy a definir a Claudia lo que tiene que hacer, eso lo va a hacer la dirección.

P: No bueno está bien, yo lo que digo es que...

P: Nosotros lo que tenemos es que absorber lo que haga ese sector, decir que suma y que no suma.

Creo que en lo que se está formando se puede mejorar...

E: Claro. Hay una posibilidad o si ustedes tuviesen la posibilidad de decir, bueno ese camino que vos decías. Hay todo un camino que falta hacer., bueno siempre hay tiempo...

P: O que se hizo y no sé, capáz que se hizo, no sé. Quizá la proporción fue 70/30, no lo sé., o si fuese 50/50 pero fracasó. Entonces vos al principio no te das cuenta. En el trayecto te vas dando cuenta si va dando resultado o no y ahí es donde tenés que aplicar el cambio, ahí es donde tenés que dar una lectura porque ahí es donde está el tema. Si tenés un tiempo de 4 meses no vas a evaluar el día 120, porque cuando vas en el 30 vas a tener ya un grado de avance. Entonces lo que yo digo es que llegado a esa instancia quizá no se tomó las decisiones o los tintes necesarios o la evaluación necesaria para que esto no llegara a pasar tan grande. Porque me imagino que todos los replanteos que tenemos todos también los tienen los directores, porque hay algo que no están viendo bien tampoco. Porque ellos mismos no están recogiendo todo lo que esperaban. .

E: ¿Y qué pensas que esperaban?

P: No sé porque tampoco tengo la lectura correcta de qué es lo que ellos esperaban, no hubo un planteo de nosotros esperamos esto y esto. Está todo colgado como las bolitas de un árbol de navidad.

(risas)

P: Entre lo de la marmolada y lo de la fábrica...

P: ¿Qué me quisieron decir? ¿Qué es lo que ellos me quisieron transmitir? Y todo siempre va como un paso para atrás. No podes dar una respuesta si no tenés un planteo coherente.

P: Cambiando un poco de tema y yéndonos a la relación entre los jefes y los empleados, en términos generales, ¿cómo es Softland en término de las relaciones entre jefes y empleados?

P: Buena

P: buena.

P: A mí en lo que me toca, es todo igual a lo que venía en CWA, es muy buena. O sea Ariel venía de CWA y yo también. La relación que uno logró tener en la era CWA se mantuvo.

E: ¿Nadie cambio de gerencia, no?

E: ¿Algo que quieran agregar de todo lo que estuvimos hablando?

Risas...

P: Mi legajo es 83 no 64

Risas...

P: Se acordó

P: Le cayó la pastilla

P: Si era sólo una cuestión de tiempo...

E: Algo que les haya quedado en el tintero o que crean que pueda ser propuesto...

Alguna pregunta...

P: Para mi esta bueno, yo soy de analizar y muchas cosas y ya que la empresa se haya propuesto

P: Abierto, haya permitido...

P: Si, se haya prestado a semejante movilización de gente y de tiempo, y de dedicación es un primer paso para cambiar las cosas

E: Si hay interés y esta bueno también que nosotros podamos lograr un buen ámbito como este, de intercambio, de conversación, porque no te pasa siempre y mucha gente que no habla, que es un poco más tímida o que le cuesta o directamente te dice que no. Entonces está bueno también...

P: ¿Ah existía esa posibilidad?

(Risas)

P: A mí esa parte no me la dijeron. Pobre yo encima te dije Laura

E: No pero le pasa a todo el mundo, María Eugenia Laguna, se confunde con María Laguna por ende Laura, con el correr... igual todo bien, Laura es mi hermana

(risas)

E: Bueno les agradecemos muchísimo por estar aca. Nosotros entregamos un informe

10 minutos después... se prende nuevamente el grabador y se comienza a hablar sobre la encuesta de clima

P: Justamente si la última pregunta de la encuesta es “Si le vas a dar bola a esta encuesta”, es porque la compañía va a hacer algo para cambiar , no me puede preguntar lo mismo que el año pasado y yo le puse totalmente en desacuerdo, no me preguntar lo mismo. Cambiame la pregunta, haceme algo parecido con otra cosa.

E: Si contestaste lo mismo que el año pasado, entonces sos coherente con tus ideas

(risas)

P: Que pasó con la encuesta del año pasado, ustedes obtuvieron una respuesta, les informaron

P: Algo, vino Sergio con los resultados

P: Si lo único que resaltó es que estábamos en desacuerdo con las remuneraciones y que se iba a actuar, pero no se pudo hacer nada.

P: Yo me acuerdo de la charla de Sergio que nos contó que había un punto que se veía positiva y negativamente. La gente se veía como que nunca la iban a echar , que iba a permanecer en el tiempo, que por un lado esta bueno por la fidelidad que sentíamos, y por otro lado hace cualquier cosa que total te quedas. Como que SOS inmune.

E: Como que le daban doble lectura

P: Claro, igual creo que hoy ya no pensamos lo mismo ¿no?

P: Para mi si

P: Si para mi también

P: Y en eso hubo cambios

P: Pero la gente sigue pensando exactamente igual, Hay personajes que piensan que son totalmente intocables

P: A nivel corporativo y a nivel dirección yo no sé si ya piensan lo mismo

E: Pero este año algunas cosas ocurrieron

P: Si pero eso fue este año

P: Pero la lectura que se hacía es para los que estamos más abajo.

P: Esta bien, está bien.

P: Pero a nivel corporativo y a nivel dirección yo no sé si la postura es la misma. Hoy si tienen que echar a alguien lo van a echar

P: No pero para mí a nivel dirección nunca fue distinto

P: El tema es la mirada desde abajo, desde los empleados

P: Para mí sí, pero bueno

E: Entonces después de la encuesta le dan una especie de charla

P: si, de charla.

P: En realidad me hubiese gustado que de la encuesta que son 76 preguntas o una cosa asiera,

Que hablan de un montón de cosas me hicieran una devolución de muchos aspectos o por

Carta o por mail o como sea que me interesaban a mí y que no fueron a ningún lado.

P: es una encuesta a nivel grupo, con lo cual no se ve lo más personalizado o acotado.

E: Perdón la encuesta era anónima

P: Si era anónima.

P: Desgraciadamente es anónima porque a mí me hubiese encantado...

P: Que fuera para firmar...

P: Y aclarar porque yo...

P: Si totalmente,

P: Igual a mí hay algo que no me cierra porque hay preguntas para directores y gerentes y dice para preservar el carácter anónimo de la encuesta si usted no es..., entonces ¿cómo es? ¿Es confidencial o no es confidencial?

P: Bueno, pero es por rangos, es por directores o el resto del personal.

P: Es que me parece que por algunas cosas te sacan al toque

P: A mí no me interesa para nada que sea anónima.

P: Bueno pero por sectores si porque la idea es que después analicen tu sector.

P: ¿Puedo seguir?

E: Si claro.

P: Bueno nosotros cobramos un bonus personalizado (lo dice Claudia por eso) a todos,

E: ¿De acuerdo a? Desempeño

P: Si hay tres. Es una remuneración variable, en realidad no sé ni de donde lo sacan

P: Yo creo que repiten más menos

P: Bueno mas allá de las remuneraciones variables que no lo entiendo, te llega un mail de la misma persona de RRHH que te llega el de los cumpleaños, que dice: El bono para este trimestre va a ser mas 20, menos 30, no sé, si le juego a la cabeza, no sé qué mierda tengo que hacer con esos números.

(Risas)

Realmente no sé, no lo entiendo.

-Si es cierto, yo creo que eso debería estar más claro.

P: Entonces me parece que eso debería ser más claro. De hecho cuando mandas un mail diciendo no entiendo, como me lo explicas, me dice ven cuando quieras...

E: ¿Y fuiste a ver?

(Risas) No.

P: No eso esta bueno, tendría que ser más claro.

P: Si mas claro

P: Che que no somos CTI, Claro.

E: ¿Pero este proporcional es para todos no?

P: ¿Cómo es tu pregunta?

E: No decía si todos cobraban este variable.

P: Toda la empresa cobra

P: Y hay muchos que parte de ese variable tiene que ver en parte con el resultado de la encuesta de clima laboral. Ahí está un poco la respuesta de porqué la encuesta de clima laboral.

P: Eso no sabía

P: ¿Cómo?

P: En dirección, los que cobran a nivel dirección hay distintos indicadores, a nivel gerencia, a nivel dirección, uno de los puntos que incluye dentro de su bonus, a nivel dirección, es el resultado de la encuesta de clima laboral.

P: Y en la evaluación personal, yo tengo evaluación personal

P: Todos la tenemos

P: Si todos la tenemos, esos son los tres pilares y es trimestral.

P: Claro en teoría la tienen todos los sectores.

P: Deberían saber cómo medirla en cada sector.

P: La evaluación personal la tenés que hacer para todos los sectores. Cada empleado tiene que tener un aspecto distinto.

P: El sector desarrollo creo que no había podido completarla.

P: Yo voy y lo agarro a Guillermo y a Sergio, porque si a los otros los evalúan distinto, estamos en el horno.

P: No porque estaban como un poco atrasados con esa evaluación cuatrimestral, la personal ahora.

E: Y tuviste devolución de esa evaluación.

P: Si de parte de mi jefe inmediato si. Y estas de acuerdo o no estás de acuerdo pero siempre tenes feedback.

P: Claro si es a nivel sector y a nivel personal por eso yo te decía en lo personal.

E: Claro

P: Por eso es un porcentaje dentro de ese bonus, que está dividido en un 25 y en 50 o 30 y pico.

P: La evaluación la hace tu jefe y te va marcando punto por punto.

P: ¿Cuándo?

P: El año pasado.

P: Para mí eso estaba mal. Que tengas una visión sólo una vez al año, más nosotros que no estamos dentro de la compañía es como que perdes el contacto con tus pares, con tus jefes, laburas mucho solo.

E: Si es difícil la evaluación que te puedan hacer

P: Es que si sería positivo hacerla todos los cuatrimestres al menos o semestral.

P: No yo voy por la tercera o la cuarta. Hay áreas que me parecía por comentarios de mis compañeros que estaban como atrasadas que habían hecho una, y como que tratamos de cumplir con todo pero no se puede.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.2.4. Focus Group N°4

Softland

Participantes: Empleados originarios de Softland (P)

Fecha: 14.11.08

Entrevistadores: Ma. Eugenia Laguna, Ma. Fernanda Sánchez, Carolina Bologna (E)

¿Cómo está el clima en la empresa? ¿Cómo se sienten?

P: Fue un tema que venimos cambiando de área de trabajo más específico a la orientación que tenía cada uno, con Hernán hace 4 años ...El paso a programación y yo pase a coordinar el área, si bien ahora trabajamos en distintos lugares nos seguimos hablando, almorzamos juntos. Con los demás seguimos trabajando juntos.

P: Para mí es un proceso todavía de integración, que no se termina de cerrar. Todavía se nota eso de yo soy de Softland, yo CWA y se nota mucho esa diferencia en el clima. Después cada uno vivió el cambio de una manera diferente, en mi caso lo viví como una manera de crecimiento y me fue bien. Mi experiencia es porque está relacionado el cargo con mi carrera, ver como se aplica esto en la práctica, para mí fue una oportunidad esto de la integración, pero si se nota lo que es el clima, como ustedes decían, que hay muchas diferencias sobre todo por juntar dos culturas diferentes, formas de trabajo diferentes, cambios en el área directiva para eso afecto bastante...

E: ¿Cómo era la cultura de Softland Paseo Colón, ya que decís culturas diferentes?

P: Más colaborativos entre las áreas... trabajábamos todos juntos...todos tirábamos para el mismo lado, teníamos confianza, nos conocíamos sabíamos las debilidades del otro y las fortalezas...

P: También nos quedábamos después de hora, cosa que acá nadie, salvo que organicemos alguno de nosotros, del otro lado no sale y siempre salíamos a tomar algo después del trabajo para seguir conversando...

P: Si era un canal de comunicación un poco más informal, o sea formales cuando lo necesitábamos pero informales nos llevábamos bárbaro...podíamos por ejemplo pedir algo no a través del mail...

P: Ahora acá para todo te exigen un mail y muchas veces no te lo contestan o tardan una semana en contestarlo.

P: Tiene mucho que ver también que somos gente más joven.

E: ¿El perfil de Softland es más joven?

P: Sí a pesar de que algunos son más grandes nos llevábamos muy bien. Además lo que tiene hoy en día, que si por ejemplo no tenés trabajo en común con personas de distintas áreas no sabes ni como se llaman, por ejemplo los chicos que trabajan conmigo a veces llegan mails de cumpleaños o algo y me preguntan quién es???..Yo porque estoy en contacto con varias áreas conozco a todos pero hay mucha gente no se conoce...

P: Ni la cara, hay gente que me cruzo en el ascensor y no sé quien son... eso tiene que ver por la estructura, el tema es primero estábamos en una oficina, súper integrados, nos cruzábamos todo el tiempo aunque estemos por sectores, y ahora estamos en tres pisos...el conocernos, las comodidades, el comedor que teníamos de integración, siempre te cruzabas con gente ahí, siempre nos saludábamos con un beso cuando llegábamos, hola, buen día, y acá no...

P: Acá hay gente que a veces ni te saluda, esa es la diferencia: éramos como más cálidos, mas amistosos y del otro lado son como más fríos, mándame un mail...el trato es especial...además como nos conocíamos, pensamos que si él no nos saludo tal vez tenía un mal día, está dormido, pero ya lo conoces de tanto que te juntaste que hablaste sabes cómo es...

P: Si...hoy día se nota, el clima es más frío que lo era allá en Softland paseo colon, si se nota.

E: Y, ¿no hay ninguna integración fuera de lo laboral?

P: Hay, hay los lunes hay futbol...yo conocí ahí...

P: Ustedes los varones se conocen más por el futbol, pero nosotras a las siete de la mañana voy a venir a jugar...

P: Otro tema es la distancia, la mayoría de Softland paseo colon vivimos lejos, y toda actividad que puedan llegar a hacer acá las chicas, nosotras no podemos seguir ese ritmo, por estudiamos, por vivimos lejos.

P: Por eso te digo si tengo que venir a jugar al tenis siete y media de la mañana no duermo.

P: O conocerse en la fiesta de fin de año.

E: **¿Ya la tuvieron?**

P: No, no, el año pasado fue la primera que estuvimos todos juntos.

P: Claro ahí conocimos un montón de gente, veías a algunos que decía quiénes son estos.

P: Sí, sí, mira cuantos que somos en la foto.

E: **¿Y mas allá de conocer a las personas de las otras áreas y demás, se conocen las tareas de las otras áreas?**

P: No.

P: Por sector, por denominación de sector.

P: Pero las tareas no se conocen.

P: Yo la tarea que hacia Deborah no la conocía.

E: **¿Cuándo se mudaron?**

P: Tampoco es todo tan negativo. Porque tiramos todo para atrás.

P: No decimos que es negativo...además todo se puede modificar

E: **No todo es negativo, cuando yo te pregunté por el cambio me dijiste... es un tema de crecimiento. Hay gente que la fusión la ve como eso...**

P: Pero eso va en la personalidad de cada uno, no sé si tanto en la organización...si como te lo comunique...pero también como va en tomarlo, o lo ves como una posibilidad o lo ves como el fin del trabajo...

E: ¿Cómo y cuándo les avisaron que se iban a fusionar?

P: Mal

P: Todo muy mal...

P: Lo que tiene también es eso, porque nos informamos todo por radio pasillo antes del mail formal. Capaz con distorsiones obviamente pero sobre todo en la época de la integración cualquier cosa se podía llegar a decir, que Softland de acá, que Softland de allá...que nos iban a despedir a todos...

E: ¿En ese panorama de incertidumbre, ustedes tenían algún referente, preguntaban a sus jefes directos, tenían respuestas?

P: Yo le preguntaba a mi jefe...mi trabajo era como apaciguar un poco a todos, pero yo también tenía la incertidumbre, de hecho me iba a cambiar de trabajo, tenía otra propuesta...porque fue todo al revés antes que España diera la charla acá, se mando un mail, o sea después la charla...todo así medio raro...

E: ¿Y qué pasó cuando les dijeron, bueno compramos una empresa pero nos mudamos?

P: Yo por lo menos hice una ponderación de que cosa me interesaban mas, primero vivo muy lejos de acá, me cruzo todo capital...vi que era una oportunidad, me gusto lo que estaba haciendo tengo buena relación con mi jefe que es Pablo y lo hable con él llegamos a un acuerdo, mantener el tema de las 6 horas, había posibilidades de crecer así que preferí mancarme el viaje... eso es lo que dije en el momento que me entere que era en Núñez...

E: El panorama cuando les dijeron somos una empresa que compro otra, vamos a fusionarnos con otra, me imagino que en su momento ustedes pensaron algo, eso se cumplió después con esas cosas de que tuvieron que trasladarse, el gerente de Softland era otro, ¿era la mismo lo que ustedes tenían como información y lo que paso después?

P: A mí me confundió un poco la información...usando un poco la lógica si yo compro una empresa, yo voy a poner mis directivos y la condiciones de trabajo, acá fue totalmente al revés...

P: Sí, a mí también. Es verdad.

P: De hecho muchos de puestos altos se fueron de la empresa. Se fueron por, no llego a hacer maltrato pero si...le pusieron un montón de trabajo más allá de encontrarse con dos jefes mas...

P: Yo me di cuenta no tuve ningún cambio porque mi jefe sigue siendo el mismo.

P: Fue complicado, yo lo vi como que Softland compra CWA, pero Softland corporación compra CWA , cuando realmente acá en argentina se da esa integración la impresión fue que CWA ponía las reglas y Softland se unía...cuando en realidad marca somos nosotros, los que veníamos de Paseo Colón, pero que paso bajaron la figura principal a director de área, eso ya se percibe que estas ubicado en otro lugar, que el director de ellos es nuestro director ahora...dejando el mensaje que el poder lo tienen ellos...

P: Los que eran nuestro jefe de desarrollo y de producto ya no lo era más, es decir a ellos le toca eso...

P: Es que todos estábamos pendientes de que si seguimos trabajando con gente de Softland o tenemos q irnos acá, quien va a hacer mi jefe, con quien trabajaré...

P: Eso es lo que se veía, si vos ves a la gente q era responsable así, que algunos se fueron, uno pensaba lo que le iba a pasar...

E: **¿Vos dijiste el poder lo entendés como que lo tienen los directivos de CWA?**
¿Lo tienen realmente?

P: Después de un año es muy diferentes, cuando yo entre acá ellos se creían con poder te la percepción a que ellos se creían superiores...

P: Si además nosotros éramos muy pocos.

P: La realidad fue que el volumen de ventas de ellos no era como el nuestro y obviamente cuando nosotros llegamos se sentía, acá nosotros estamos porque vendemos tanto y ustedes venden esto y está muy mal...

P: Aparte llegamos en una época en que los números iban para atrás. Bueno...eso sirvió porque por lo menos yo cuando me hicieron sentir que era menos porque facturaba menos, el director del canal y todos pusimos todo para que los números de PYME crecieran.

P: Y eso fue en las ventas, yo también sentí comentarios que nuestro producto tecnológicamente era menor al de ellos, que en cierta forma puede ser así pero...

P: No es tu culpa tampoco, es lo que había y lo trabajamos así...

P: Si claro...obvio. Queríamos cambiar la tecnología pero no se pudo...

P: Si, no tenían los recursos allá.

E: ¿Y ahora después de un tiempo, cómo ven las cosas?

P: Y ahora, está raro de vuelta porque desvincularon dos directores, estamos viendo que pasa. También ahora estamos lanzando un nuevo producto y con todo el problema económico...

E: Pero más allá de la coyuntura económica del país, ¿cuál es el proceso de este año, se puede decir que se dio un paso para la integración?

P: Yo no lo veo, capaz que mi mirada es negativa pero por el momento es como que toda esta todo muy...

P: Yo lo veo que es muy individual, depende de la persona. De hecho antes el año pasado teníamos más reuniones con los jefes y ahora hace un montón que no tenemos. Además es un proceso que no está evaluado ni siquiera por nosotros ni hay un plan de integración entonces como lo vamos a evaluar, que vamos a mejorar, entonces digo ¿hay un plan de acción? De decir, esto lleva su tiempo vamos a hacerlo en distintas etapas, ¿dónde estamos parados hoy? Ese tipo de comunicación no existe porque para mí no existió la planificación y personalmente yo pienso que hay un cambio de concepto de cómo trabajamos, o sea como puedo percibir a otro que trabaja de una manera, como que se empiezan a dar cuenta de quien comparte la forma de trabajar tuya y quién no. Y ahí te estás relacionando con la gente que trabaja a tu ritmo, a tu forma o bajo los mismo objetivos. Pero eso lo vas definiendo de apoco, muchos cambios.

P: Reestructuraron toda el área de desarrollo que había tres directores y ahora quedo un solo. Un tema para la gente que venía de CWA que estaba acostumbrada a trabajar con los tres directores y de golpe empezar a trabajar con otra persona, yo porque también hablo con la parte de desarrollo.

E: ¿Y en cuanto a valores? Vemos que por todas las oficinas hay colgado un cuadro de valores... ¿Son los que realmente representan el espíritu de la compañía?

P: Son valores españoles, tendría que haber una adaptación local, si te puede reconocer pasión que es uno de los más representativos de argentina, por una cuestión de contexto por la palabra, por nuestro deporte. Pero lo que son algunas palabras como sencillez, sensatez...

P: Innovación

P: Eso le tendríamos que preguntar a ustedes porque tiene un valor tecnológico.

P: No, no hay por eso te digo

E: La innovación es un valor que se vende, mucho en la industria tecnológica, que la Argentina además de ser muy emprendedora es muy innovadora y se vende la innovación y son los productora que tienen mayor salida, por eso digo: ¿qué valores de estos los representa?

P: Yo creo que son aspiraciones sobre todo el tema de valores, comunicación empezó este año, hace poco... o sea no se puede.

E: ¿Y el que eligieron entre todos?

P: Eso fue a nivel corporación.

P: yo no lo elegí por qué no funcionaba el cliqueo

P: Y menos sencillez acá.

P: No. Somos grupos muy distintos.

P: Para mí tenía que ser local. Es muy reciente y tampoco hubo una consulta porque son los cinco que me propusiste.

E: ¿El boletín digital que tienen sirve para comentar esto?

P: ¿Qué boletín digital?

P: ¿Qué se llama cómo? Ah... el que es corporativo.

P: La verdad no entramos.

P: Este año de las cinco veces que quise entrar no pude. No funciona.

E: ¿A nivel local tienen algo?

P: A nivel local se hace una adaptación pero es un Word todavía no tiene un formato digital y se envía por mail. Pero mi percepción es que nadie lo lee.

P: lo que pasa que es muy largo, y lees los títulos nada más.

P: yo creo que ya que venga en un adjunto es una molestia.

P: es que estamos a mil.

E: ¿Fuera de eso hay maneras de comunicar que no dependen de una cuestión de tiempo? Por ejemplo unas carteleras que las podés leer tomando un café.

P: No hay lugar para tomar un café, empezamos por eso. El espacio no ayuda con la comunicación. La cocina es chiquita, es una queja constante a nivel corporación, distinto al lugar que teníamos antes. Comemos de a cuatro y del mismo piso. Las oficinas son chicas.

Y después el tema carteleras, buzón de sugerencias no están implementadas.

P: Lo pasa que no tenemos una sala que sea exclusiva para reuniones internas.

E: ¿Y actividades para integración?

P: No, no, más allá de eso que te dijimos.

E: Pero hubo un encuentro de integración, de las dos partes... lo q notamos q todo el tiempo hay un nosotros ellos. Siempre de cualquiera de las dos partes se tiran la pelota al otro lado, ellos no quieren integrarse, antes nosotros éramos más unidos. Las dos partes, dicen exactamente lo mismo... ¿ustedes creen que intentaron integrarse?

P: Depende las personas, yo estuve trabajando con varias personas de CWA que compartimos espacios en común y no tuve ningún problema, es mas estuvo bueno con estas dos personas no tuve problemas.

E: ¿Con otras si tuviste problemas?

P: Para mí el problema es la forma de trabajar, ese es el punto que no me deja acercarme al otro.

P: Y hay algo cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.

P: Sí, al principio era muy marcado

P: Sí, a mí me ha pasado, una persona de desarrollo saludo a todos y a mí no, me esquivo. Te lo hacen sentir, no te lo dicen con palabras.

P: El lenguaje de cómo dirigirte a uno y a otro...

E: ¿Y por qué pasa esto si los dos grupos hablan de la familiaridad que tal vez se diluyó un poco?

P: Hay tema con ese detalle, una cosa es la familiaridad porque nos sentimos bien el uno con el otro entendiendo que somos profesionales trabajando juntos. Otro cosa que ellos se sentían familia, por eran familia, porque son familia. Es muy diferente.

P: Cayó mal que Softland cayera en la vida de ellos, porque ellos trabajan de otra forma. Según ellos cambiaron y puede ser q inconscientemente ellos lo canalicen con nosotros sin que te lo digan ni que te hagan maltrato, te lo den a entender.

P: Nosotros lo sufrimos más al principio, me parece que éramos mucho más adaptables porque varios venían ya de otra mudanza, aparte que la personalidad de los q éramos Softland paseo colon son mucho más adaptables y pasaron muchas más cosas que CWA. Sin conocer la situación, por las actitudes. Si me preguntas que hicieron para intentar de integrarse, yo personalmente tenía la voluntad si realmente tenía que trabajar con una persona si la actividad me llevaba a vincular pero la forma y la personalidad no puedo lograr tener una buena relación.

E: ¿Y qué cambió de la forma de trabajo?

P: El saludarse, las cosas mínimas, la sencillez que teníamos allá y acá no.

P: Por eso la sencillez de comparte tus valores acá no existe.

P: Capaz existía allá.

P: A mí me cambió mucho yo allá trabajaba con un grupo de gente que los conocía mucho, y sabía cuando estaban de mal humor, de buen humor, cuando tener una charla

y acá es totalmente distinto incluyo pienso que antes se trabajaba ,as organizado de lo que estoy trabajando ahora. Nosotros sacábamos un producto enlatado que tenía una fecha que se probaba que tenía todo estructurado, acá viene un cliente y dice quiero que aparezca un minuto saltando en la pantalla y todos vamos detrás de ese problema, o algunos en ese problema y tiene que salir y no sale enlatado como antes, capaz los chicos de desarrollo están muchos más cómodos en trabajar de esa forma.

P: También tiene que ver el volumen de trabajo.

P: Sí, obvio. Eso genera desorganización.

P: Hasta el espacio es chico ya.

P: En mi sector se fueron dos personas...

E: ¿Por qué se fueron?

P: Por el trato, por el cambio...

P: Da también la casualidad que cada uno que se va por un trato que no le gusta acá, tienen a un director de CWA y no de Softland. Entonces son mensajes que llegan, no se sentía cómodo.

E: ¿Eso no se ve en las encuestas de clima interno?

P: En mi caso yo no me llevaba bien ni mal con mi coordinar, ahora nos conocemos un poco más y yo sé q en vez de decirme tenés que hacer esto, él me dice mañana tenés que terminar esto y yo ahora entiendo que es su forma y es la mejor. Y ahora me llevo bien. Somos tres en el sector, y ahora nos llevamos bien, y estamos excedidos y entonces...

P: Y a aparte tienen exigencia de todos los sectores, porque un producto que no se lanza, no se lanza por testing.

P: Entonces...están todo el día en discusión, eso en el área y encima somos tres.

E: ¿Hay comunicación entre las áreas?

P: En este momento hay un gerente para las tres.

E: ¿Y eso ayudó un poco?

P: (risas) comunicación hay, lo que pasa que entre los dos sectores hay muchos roces.

P: ¡Y antes más! Un día el que era el director de testing como se peleó con el de desarrollo los hizo ir a todos a su casa.

P: (risas) Ese día fue mortal. Una de la tarde, a donde se están yendo. Igual se enteró toda la empresa.

P: A mí me sorprendió algo. Nosotros allá por lo menos el tiempo que yo estuve jamás íbamos a escuchar una desubicación, un griterío, ni un roce tan patente como por ejemplo estas cosas. Había reglas o diálogos o formas que se mantenían muy claro eso, yo sabía que podía bajar a fumar 10 minutos a la mañana 10 a la tarde, y acá todo el mundo baja cuando quiere, pasean por los pasillos...

P: Eso no está mal...

P: Ni un extremo ni el otro.

P: Ok, ok. El régimen militar tampoco es bueno.

P: Para desarrollo el tema del horario flexible, porque para el cliente...

P: A lo que voy es que allá era muy estricto y acá nadie lo determino.

P: Eso después se habla.

P: Eso fue un cambio muy rotundo. Allá había reglas y nunca vi maltratarse, gritarse, subir el tono de voz y jamás cosa que a mí me enseñó Leticia, nunca ibas a dejar sonar un teléfono (Leticia una que se fue en la integración) un teléfono hasta que se muera, porque seguro era alguien que necesitaba algo. Vos hoy pasas por una oficina de ellos y hoy nadie atiende el teléfono. No hay cultura colaborativa.

P: Nosotros hasta entendemos a los clientes de ellos. Los clientes nos gritan, se quejan.

P: Y bueno. Si eso de los roces es verdad. Hay muchas opines cruzadas.

E. Quiero retomar un poco lo que es la relación jefes- empleados. ¿Cómo es la relación en la empresa?

P: Yo con mi jefe me llevo de 10.

P: Con los jefes directos bárbaro...

E: ¿Qué pasa con la dirección?

P: Yo tengo el mismo jefe que tenía allá en Softland, si ahora tengo como un segundo jefe a Sergio mi director general, tengo poca relación pero la relación que tengo es buena. Todo lo que me prometió lo cumplió, me llama, hablamos. Ahora está cambiando mucho lo que es la comunicación Sergio, va de a poco mejorando, era medio frío, pero se noto un cambio, trata de acercarse, de entrar a reuniones nuestras cuando puede.

P: Si porque era una cuestión de tiempo al principio, por ejemplo PYME era un mercado que él no manejaba. No tenía la menor idea de cómo era nuestro negocio, que políticas teníamos y que no, ni como administramos, nada. Entonces, de repente para él es un desafío conocer una nueva línea, ver la forma de trabajo que es 100 % diferente al tipo de público que él maneja que es corporativo (Logis) y los números también son diferentes y entonces te guías por cuanto te factura mi cliente, ¿no? Y bueno en PYME tenemos 5 mil clientes, el grado de corporación no es ni un cuarto de lo que puede ser un Logis, entonces en ese sentido si bien todo el mundo sentía cómo Sergio era muy distante y no tenía relación y demás, es una cuestión de tiempo que conozca, de que se adapte, que uno se adapte con él. Es buen jefe, yo al principio de allá para acá seguí con el mismo jefe, me llevo bárbaro con él, me enseñó un montón, me ayudó acá, ayudó que mi pase sea en comunicación y ahora mi jefe es Sergio pero trabajo muy en conjunto con Pablo igual y me empiezo a relacionar con otros directores. Por ahora es muy buena relación. Pero si Sergio tiene como una forma más distante que Pablo, Pablo es como hiperactivo, a mí entender, es una persona muy para adelante que siempre te tira cosas para hacer, te tira proyectos; Sergio es más cauto, es diferente.

P: Mi jefe cambió del sector que yo venía, y la verdad que nos estamos conociendo, no tengo la relación que tenía con el otro. Y falta que conozcamos la forma de ser de cada uno, los tiempos de cada uno, tenemos nuestros cortocircuitos. Y rindo más, o me desarrollo más cuando conozco bien a la persona que estoy al lado, para mí es muy importante eso. Si... es como si nos estamos conociendo. Él tiene otra relación con los chicos de acá, se conocen hace muchos años... salvo Andrés, que es un chico que entro hace poco, es como que se conocen muy bien entre todos y en ese sentido yo me siento un poco, yo venía de un grupo totalmente distinto y es como que me tengo que almorzar bien a cada uno. No digo que sea mala la relación, digo que todavía me falta conocerlo un poco. Con Julio bueno, por lo que estuve hablando es una persona que siempre me escucho, de hecho la otra vez tuve mis reclamos, me parece un tipo muy profesional, que me puedo sentar a hablar y él me va a escuchar y bueno... lo conozco menos que a casi todos...

E: ¿Se sienten valorados como empleados de Softland?

P: No.

Risas...

P: No, de hecho yo tuve que hablar muchas veces con Sergio porque pedía cosas no tenía respuesta.

P: Depende con quien me siento valorada.

P: Yo estaba encargada del sistema de ellos en nuestra área y nos reportaban problemas que teníamos que resolver con urgencia y no me contestaban nada, y mandaba, mandaba y entonces tuve que ir a hablar y le dije mira Sergio no me dan bola en soporte, los consultores, que tengo que hacer manda el mail vos porque yo no existo. Y seguimos en la misma condición. Paso dos años que estamos implementando un sistema y estoy con una historia en particular que no podemos resolver.

E: ¿Y tu propio trabajo es valorado?

P: Ahora un poco más. Igual estuve con muchas otras áreas vinculadas y hay muchas cosas...

P: El tema de la valoración es con quien vos tenés un trabajo directo y sabe tu trabajo te puede llegar a valorar o no, pero hay otros que ni siquiera puede tener un juicio de valor sobre tu trabajo, porque...

P: Tampoco tenemos porque juzgar...

P: No, no es jugar es una valoración que cada uno tiene generado del otro, no quiere decir que te estoy juzgando...

P: No está bien, yo te digo porque escuchaba mucha gente que decía ah este no hace nada, este hace todo mal y eso me parece patético yo no sé lo que haces pero no soy quien para juzgar tu trabajo.

P: Está bien, pero una cosa es una opinión

P: Pero esta bueno conocer lo que hace el otro.

P: Si estamos de acuerdo.

P: Yo sé cómo se trabaja en mi sector y que hace el sector.

P: ¿Tu directivo te tiene que valorar en lo que haces o no?

P: Un par no. Y he escuchado mucho demás acá, comentarios y eso es feo.

P: En mi área es raro, porque algunos piensas que mi jefe esta al botón y otros no, estoy hablando de desarrollo y tecnología y después hay ciertas áreas que si piensan que estamos al botón y por ellos no nos sentimos valorados pero después los que nos preguntan y trabajan con nosotros no.

P: Yo creo que en el área PYME, los que están acá en el 5to piso, que dependen de Pablo este ultimo año conocimos mucho lo que hacen otras áreas, está dividido o sea canal y PYMES está dividido en lo que es atención al cliente, atención a distribuidores y marketing...entonces esas 3 áreas una depende de ella, otra de Karina y otra es la que tengo yo asistiendo a Paula. Nosotros tres este año empezamos a trabajar muy en conjunto y a valorar lo que hacía por ejemplo Canal con respecto a la gente que de atención al cliente y eso se valoro mucho. Pablo empezó a hacer reuniones mensuales comentando resultados del exterior, empezaron a ver una visión que no es si llegas a un objetivo o no sino una visión corporativa. O sea que todos sepan que se hace en otros países, o compartir algo que haga Luciana con todos, y personalizarlo decir bueno Luciana hizo tal cosa o Karina tal otra.

P: Claro una vez fuimos a almorzar con el Director un grupito que estaba uno de los chicos que trabaja conmigo (que está a cargo mío) y cuando volvíamos de almorzar me decía: No puedo creer que fui a almorzar con el Director, de lo bien que me trató, del trato que tiene, estaba feliz de haber tenía una vinculación fuera de lo que es lo laboral, eso le regusto y esta re contento.

P: Lo que esta bueno es que no es que estuvo arreglado, se arman así los grupos para comer, vos no trajiste comida bueno vamos, vamos. Fue casualidad.

P: Y después esta bueno porque conoces a otra gente, por ejemplo yo del tercer piso había gente que no conocía.

E: **¿Incluso si habría una planta única tampoco se conocerían todos?**

P: Pero estas más propenso, no por casualidad tenés que compartir.

P: Bueno allá había un lugar exclusivo, con heladera...todo.

P: Claro yo a veces no me cruzaba con ellos, pero otras sí.

E: **Y pensando un poco a futuro y si tuvieran la posibilidad de hacer algún cambio a nivel comunicacional. ¿Qué se les ocurre que pudiera implementarse?**

P: Por ahí hacer más reuniones con el tema de las distintas áreas, que no se conocen, que cuenten lo que hacen, además para que nos veamos las caras.

P: Yo concientizaría lo importante que es la comunicación, para invertir en comunicación. Porque si eso no está generalizado que a través de la comunicación se puede lograr un montón de cosas que son quejas, digamos que por más que armes una reunión al año, la fiesta de fin de año y todo lo que vos quieras son resultados que no tienen continuidad y tampoco una evaluación. En primer lugar concientizar lo importante que es la comunicación y después vería que tácticas son mejores para proponer como las adapto para cada sector, los escucharía más a cada uno. Justamente en paseo colon lo que hacía que todos teníamos un éxito de comunicación interno era el nivel de comunicación que teníamos.

P: Aparte una pavada, pero una vez había un partido y nos juntamos todos los Softland a ver el partido, la empresa compro empanadas, todos tirados en el piso, acá no veo que vayan a ser así de estar todos juntos.

P: Para mí tiene que ser informal la comunicación, justamente estar en un lugar distendido, no que sea un ambiente muy profesional porque eso te limita a hablar de lo laboral y no te ayuda a romper el hielo con otra persona.

P: De hecho las dos reuniones de integración que hubo se armaban grupitos.

P: Y si ese es el tema...

P: En la última cuando fuimos al Shopping, había grupos marcados.

P: Ah sí fuimos a ver una película que no nos gusto a ninguno.

E: Hubo gente que dijo “yo me emocioné”.

P: ¿Con la película? ¿Qué película vio?

P: Ahí ves la diferencia entre uno y otros. Risas

P: Te estaban cargando.

P: Yo me dormí al lado de Sergio. Un papelón.

E: Pero más allá de la película en sí, hubo una intro...

P: Si la de al tener un vaso medio lleno...un video

P: Ah no lo vi nunca.

E: Con eso me dijeron “yo me emocione”

P: Ah, sí a mi me gusto, lo que pasa que ya no tiene recordación. Lo del vaso medio lleno o medio vacío, que todo depende de uno de cómo lo vea.

P: Hay un abismo entre acordarse y aplicarlo.

P: Igual pegaron carteles por todos lados.

E: ¿Pero eso sirvió?

P: No sé, como medís si eso sirvió o no. Alguien me pregunto si realmente me acordaba después. Fue exitosa o no. Si le preguntas a la gente de comunicación fue increíble, salió todo bien... bueno si pero aparte... ¿sirvió con el objetivo o no?

P: ¿En ese evento fue el hubo champagne y las cositas con salmón?

P: No. (Se ríen todos)

P: Ah me acuerdo porque en ese evento no había gaseosa, y yo no tomo alcohol. Fue Claudia a quejarse, porque además solo había salmón.

P: Eso fue un detalle, era todo comida rara. Nosotros no comíamos, opte por no comer.

P: Yo no considero que esa fue una reunión de integración.

P: Si porque la película tenía que ver con eso. Tenía que ver con dejar pasar, mirar para adelante.

P: Pero no se hizo un mensaje. Nadie pregunto qué te pareció la película, no me transmitió lo que ellos querían que transmita. Pero en ningún lado lo dejamos asentado eso, diciendo evaluemos eso, que estuvo mal y vos, vamos a hacerlo bien. O preguntar, para vos hubo integración, no porque estábamos todos sentados mirando un cine, ok. Pero si preguntas en comunicación, el evento fue un éxito porque salió en forma, en tiempo, el regalo fue increíble. Pero alguien hizo una evaluación si sirvió con el objetivo que se hizo. Nadie lo hizo.

E: ¿Nunca cambiaron de roles?

P: No.

P: Se viene abajo la empresa.

Risas.

P: En una época sabíamos lo que hacía bien el otro.

P: Vos tenías que colaborar, todos sabíamos hacer de todo un poco.

P: Claro yo estuve una vez en recepción.

P: Si yo también.

P: Claro porque cubríamos el almuerzo de una de las chicas.

E: ¿Quieren agregar algo más?

P: No, que hagan algo para mejorar la comunicación. Además desde afuera se ven mejor las cosas, las percepciones.

P: Algo más neutral.

Agradecimientos y fin de la entrevista.

12.3. Atlas Ti

12.3.1. Listado de Códigos utilizados en Atlas Ti

Código: Comunicación

Citas: 77

Esta categoría se la utilizará para seleccionar todo lo referido a las relaciones de comunicación en la empresa, canales formales e informales que se encuentran en la organización y que dicen de ellos sus empleados.

La comunicación ""es a la vez que paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de práctica, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discursos, dispositivos de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales. Todo esto y más es comunicación.

Guillermo Orozco Gómez

Código: Cultura

Citas: 29

A través de este código rastrearemos cual es la cultura de la empresa Softland para los diferentes actores.

"Cultura de la empresa constituye la clave para la identidad y se define incorporando dos categorías: la filosofía empresarial, que involucra los valores dominantes, el clima laboral, las tradiciones y las reglas que rigen en ese ámbito". "Se puede concluir que la cultura de la empresa se identifica con su razón de ser: la misión".

"Las formas de hacer y de pensar dentro de una organización determinada son entendibles y explicable para sus miembros ya que estos están dentro de una misma membrana comunicacional en donde comparten un mismo trasfondo de escucha."

Sanz de la Tajada

Código: Diversidad

Citas: 20

Señalaremos la relación nosotros - ellos. La representación que tiene cada actor del otro.

Código: Eje histórico futuro

Citas: 17

Con esta categoría se buscará ver las diferentes percepciones de los actores de la empresa en cuanto a la relación futuro-empresa.

Código: Fusión

Citas: 45

Aquí se verá la historia de la fusión y como la vivió cada actor.”

Entendemos fusión: " Acto por el cual se unen dos o más sociedades o empresas, constituyendo una tercera sociedad o empresa, este es el caso más común de fusión; también existe la fusión por absorción en el cual una empresa o sociedad absorbe otra.

Código: Historia

Citas: 10

Rastreamos todo lo referido a la historia de las organizaciones por separado y luego de la fusión.

Código: identidad

Citas: 26

El concepto de identidad empresarial. Sanz de la Tajada explica como la identidad de la empresa se divide en dos planos de análisis: el plano ético donde los valores propios de la organización y su concepción de responsabilidad social se articulan y por otro lado el plano cultural que hace referencia a los valores y creencias que gobiernan la conducta de la organización.

Código: Imagen

Citas: 13

Entendemos por imagen al “conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución, representaciones

tan afectivas como racionales que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de todo de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo.

Sanz de la Tajada

Código: Integración

Citas: 23

Retomaremos esta categoría para indagar en el discurso como se promueve y esta dada la integración en la empresa luego de la fusión.

Código: Producto

Citas: 11

Aquí hacemos referencia a los tres productos de la empresa: Solución para Pequeña Empresa: Softland PYME, Solución para Mediana Empresa: Softland ERP, Solución para Gran Empresa: Softland LOGIC.

Código: Relaciones de poder

Citas: 52

Esta categoría será utilizada para ver analizar las relaciones de poder en la organización. Leer el organigrama y sociograma. Analizar el nivel de participación en la toma de decisiones.

Código: Relaciones entre áreas

Citas: 22

"Esta categoría tendrá como eje analizar las relaciones entre las diferentes áreas que se encuentran en la organización."

Código: Valores

Citas: 46

"se buscarán los valores y las creencias que gobiernan a la organización Softland luego de la fusión, pero también los que definían a cada organización por separado."

12.3.2. Listado de Códigos y citas realizadas en Atlas Ti

Lista de Citas por código

Tipo de Filtro: Todo el material de Campo

Código: comunicación {77-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:13 [había un cierto nivel de ruido..]
(82:82) (Super)
Códigos: [comunicación]

Había un cierto nivel de ruidos y de temas ligados a la integración y comunicación de las áreas de desarrollo, calidad, producto, servicio

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:20 [Hay mucho de conflicto de inte...]
(111:111) (Súper)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Hay mucho de conflicto de intereses, no te diría que están enemistados, pero hay conflicto de intereses, y por ahí hay un cierto desconocimiento o valoración del trabajo que hace el otro.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:21 [y que trabajar en la integraci..]
(111:111) (Super)
Códigos: [comunicación]

y que trabajar en la integración

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:22 [se ha creado el Forum, que es e..]
(111:111) (Super)
Códigos: [comunicación]

Se ha creado el Forum, que es el newsletter más que nada para dar un poco mas de vuelo a eso.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:24 [La idea es la de comunicar y de..]
(127:127) (Super)
Códigos: [comunicación]

La idea es la de comunicar y de que todas las áreas se informen cuanto da cada uno, los canales, después si se esta cumpliendo, no se está cumpliendo.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:29 [Después de una reunión de comi..]
(137:139) (Super)
Códigos: [comunicación]

Después de una reunión de comité aquello que vos podes presentar y transmitir, ¿cuál es el canal que vos elegís para hacerlo con tu gente?

AW: En general es personalizado.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:30 [No hay un nivel de formalismo ..] (143:143) (Super)

Códigos: [comunicación]

No hay un nivel de formalismo digamos

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:36 [Hay acciones que se disparan d..] (115:115) (Super)

Códigos: [comunicación] [integracion]

Hay acciones que se disparan desde corporación como comparte tu talento y acciones por el estilo que apuntan un poco a la integración en donde bueno, de a poquito se va deduciendo esto.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:18 [estamos haciendo reuniones info..] (56:56) (Super)

Códigos: [comunicación]

Estamos haciendo reuniones informativas, conjuntamente con Sergio, cuando compartimos el tema de la encuesta de clima, y charlamos sobre la encuesta y los puntos fuertes y los puntos débiles y demás.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:19 [cada uno está en su propio tra..] (59:59) (Super)

Códigos: [comunicación]

cada uno está en su propio trabajo, problema, resolviendo sus cosas, entonces otro sector le pide algo y bueno más importante es lo que estoy haciendo yo y lo tuyo cuando lo puedo lo veo y entonces esos genera roces

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:20 [hay gente que le pedís algo y ..] (59:59) (Super)

Códigos: [comunicación]

hay gente que le pedís algo y te dice: hay mándamelo por mail que después lo miro

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:21 [El resto tenemos una actitud m..] (59:59) (Super)

Códigos: [comunicación] [valores]

El resto tenemos una actitud mucho más de servicio.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:22 [Uno es el mail. Yo no dispongo..] (62:62) (Super)

Códigos: [comunicación]

Uno es el mail. Yo no dispongo de carteleras, que estaría bárbaro

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:23 [acá no disponemos de un lugar c..] (62:62) (Super)
Códigos: [comunicación]

Acá no disponemos de un lugar común donde vayan todos.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:24 [de tener tres pisos dificulta ..] (62:62) (Super)
Códigos: [comunicación]

de tener tres pisos dificulta mucho el tema de la comunicación.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:25 [se hacen los focus groups, des..] (62:62) (Super)
Códigos: [comunicación]

se hacen los focus groups, desayunos de trabajo.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:27 [a gente está informada a nivel..] (73:73) (Super)
Códigos: [comunicación]

La gente está informada a nivel números, nacimientos, casamientos, cumpleaños, se recibió esta persona, la gente se entera

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:28 [A nivel información yo creo qu..] (73:73) (Super)
Códigos: [comunicación]

A nivel información yo creo que a la gente no le falta.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:29 [o veo que falta la comunicaci..] (73:73) (Super)
Códigos: [comunicación]

No veo que falta la comunicación del día a día, que es distinta, es algo que no puedo manejar directamente yo, y que es un tema actitudinal y que lleva mucho tiempo ese cambio de actitud,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:2 [hoy hay un montón de elementos..] (26:26) (Super)
Códigos: [comunicación]

hoy hay un montón de elementos de la comunicación internos que se bajan directamente de casa matriz: Newsletter, ahora va a salir una revista impresa corporativa de casi 100 hojas que se esta haciendo cada 6 meses,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:3 [nosotros todos los meses traba..] (37:37) (Super)
Códigos: [comunicación]

nosotros todos los meses trabajamos con un Newsletter interno

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:4 [or lo general tienen baja lect..]
(37:37) (Super)
Códigos: [comunicación]

Por lo general tienen baja lectura, no le prestan la atención que a nosotros nos gustaría

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:5 [a primer información que pongo..]
(41:41) (Super)
Códigos: [comunicación]

La primer información que pongo son todas las acciones de marketing y comunicación que se hicieron en el mes, el comunicado de prensa que se libero, el clipping que genero

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:8 [Forum, es un Newsletter corpor..]
(53:53) (Super)
Códigos: [comunicación]

Forum, es un Newsletter corporativo que se baja a forum argentina,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:9 [Sobre intranet se esta trabaja..]
(57:57) (Super)
Códigos: [comunicación]

Sobre intranet se esta trabajando

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:10 [dándole valor a la marca hicim..]
(57:57) (Super)
Códigos: [comunicación]

dándole valor a la marca hicimos un evento para presentarla nueva misión, visión y valores de la compañía, vino gente de España con todo una presentación, nos fuimos a desayunar, les hicimos un folletito y después van a ver en las áreas comunes que hay cuadros pegados con toda la misión, la visión y los valores de la compañía, si se trata de darle pertenencia

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:12 [A Claudia se le había ocurrido..]
(65:65) (Super)
Códigos: [comunicación]

A Claudia se le había ocurrido poner premios para incentivarlos, mas allá del premio que era participar en la convención anual de todos los países que viajan,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:15 [integración de marcas fuimos a..]
(76:76) (Super)
Códigos: [comunicación] [Cultura]

integración de marcas fuimos a IMAX cine 3d y lo que presentamos fue para clientes, prensa y a nivel interno también, se vio una película, la idea era que fuera bien institucional que nadie hable, se lookeo todo de Softland, se pusieron cabezales de Softland en cada asiento del cine, se puso un logo, después se paso un video, se hizo un coctel y al final se entrego todo esto.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:31 [o no le veo la cara a la gente..]
(124:124) (Súper)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Yo no le veo la cara a la gente del tercero, no voy nunca, no lo veo.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:33 [en al diaria lo importante es ..]
(132:132) (Super)
Códigos: [comunicación]

En al diaria lo importante es el trato con la gente, llegar a la mañana y tener un lugar donde hacerse el café ya uno de repente tiene una interacción con el otro...

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:34 [capaz alguien se fue de la emp..]
(132:132) (Súper)
Códigos: [comunicación]

Capaz alguien se fue de la empresa hace dos meses y nunca se enteraron.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:36 [es muy difícil explicarle a lo..]
(84:84) (Super)
Códigos: [comunicación]

Es muy difícil explicarle a los clientes de Softland que dejamos de ser PYMES nosotros de acompañamos desde el inicio de tu negocio hasta que fuera una gran compañía, administrándote los procesos

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:39 [se envía todos los meses un Ne..]
(37:37) (Súper)
Códigos: [comunicación]

Se envía todos los meses un Newsletter con contenido de la compañía desde incorporaciones de personal, cumpleaños hasta nuevos proyectos o contar de alguna cuenta, todo lo que se hizo en marketing y comunicación. Al ser tres pisos, por ejemplo acá esta la gente de PYME que esta orientada a buscar canales de distribución y todos los meses están saliendo de gira en diferentes provincias yendo a generar y buscar canales...

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:8 [creo que también la propia gen..]
(47:47) (Super)
Códigos: [comunicación] [fusión]

Creo que también la propia gente la fue complicando, porque empiezan los radio pasillos, que esto, que lo otro.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:9 [prefiero decir: esto, esto y e..]
(51:51) (Super)
Códigos: [comunicación]

Prefiero decir: esto, esto y esto y esto todavía no lo tengo definido pero ya solucioné todo esto y me queda un puntito.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:16 [se observa comunicación perman..] (79:79) (Super)
Códigos: [comunicación]

Se observa comunicación permanente, mails, vas a ver cuadros, cuadrito y cuadrón.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:18 [Muchos lugares para hacer reun..]
(96:96) (Super)
Códigos: [comunicación]

Muchos lugares para hacer reuniones acá no hay, pero no veo esa comunicación que yo llamaría formal si?

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:19 [Yo llamo formalismo a la reuni..]
(96:96) (Super)
Códigos: [comunicación]

Yo llamo formalismo a la reunión en donde yo los junto a todos y les digo bueno gente, vamos para adelante.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:20 [a comunicación se da de direct..]
(108:108) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones de poder]

La comunicación se da de director a director y que a lo mejor debería haber mas hacia abajo, como que sube, baja sube baja y eso lo entorpece un poco.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:21 [hay un grado de incertidumbre ..]
(112:112) (Super)
Códigos: [comunicación]

Hay un grado de incertidumbre que decís que si fuera tan transparente y fluyera tanto la información no debería existir.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:22 [Si doy feedback.] (136:136)
(Super)
Códigos: [comunicación]

Si doy feedback.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:23 [vamos dando es un feedback acti...] (144:144) (Super)
Códigos: [comunicación]

Vamos dando es un feedback actitudinal, de desempeño.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:34 [Caminar la oficina. Es la únic..]
(175:175) (Super)
Códigos: [comunicación]

Caminar la oficina. Es la única manera, caminar la oficina.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:36 [para generar relaciones person..]
(175:175) (Super)
Códigos: [comunicación] [valores]

Para generar relaciones personales hay que hablar

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:37 [Si, la distribución en una sol..]
(183:183) (Super)
Códigos: [comunicación]

Si, la distribución en una sola planta para lo que es la comunicación, la integración y saber quien es quien y lo que hace cada uno, es muy importante, se logra.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:39 [Pero primero lo hago asi, fron..]
(199:199) (Super)
Códigos: [comunicación]

Pero primero lo hago asi, frontal, y después lo hago por mail, que es la segunda forma.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:40 [Con Sergio tenemos una reunión..]
(207:207) (Super)
Códigos: [comunicación]

Con Sergio tenemos una reunión cada quince días con lo cual hay gran parte de la comunicación.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:50 [En realidad el mail es un poco..]
(199:199) (Super)
Códigos: [comunicación]

En realidad el mail es un poco para formalizar la decisión y que le llegue a alguien que quizá se organiza la reunión y no estaba. Ese tipo de cuestiones.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:51 [Uso dos medios. Depende del gr..]
(199:199) (Super)
Códigos: [comunicación]

Uso dos medios. Depende del grado de involucramiento que hay no?

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:8 [I resto de la empresa se le co..]
(17:17) (Super)
Códigos: [comunicación]

El resto de la empresa se le comunicó cuando la operación estuvo cerrada, no puedes hacerlo antes

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:9 [tuvimos una reunión fuera de la...] (17:17) (Super)
Códigos: [comunicación]

Tuvimos una reunión fuera de la empresa, con toda la empresa, donde además de estar nosotros estaba toda la gente del grupo Softland, y bueno se transmitió lo que habíamos hecho y bueno buscamos comunicar con suma cautela.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:17 [A nivel de dirección está form..] (38:38) (Super)
Códigos: [comunicación]

A nivel de dirección está formalizado reuniones de comité de dirección, que ya tiene una agenda durante todo el año.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:18 [Hay reuniones de área, cada ge..] (38:38) (Super)
Códigos: [comunicación]

Hay reuniones de área, cada gerente realiza con sus colaboradores, o que nuclea a gente de áreas distintas, porque el tema o el proyecto lo merece.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:19 [ay comunicaciones formales des..] (38:38) (Super)
Códigos: [comunicación]

Hay comunicaciones formales desde RRHH respecto a temas que hagan a RRHH, hay una línea de comunicación, nosotros mensualmente nosotros transmitimos un boletín interno

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:20 [nosotros tenemos que mejorar e..] (40:40) (Super)
Códigos: [comunicación]

Nosotros tenemos que mejorar en cuanto darle más atraktividad.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:30 [Pero tener una sola planta es ..] (47:47) (Super)
Códigos: [comunicación]

Pero tener una sola planta es un facilitador de comunicación porque mínimamente te cruzas con la gente cuando te moves de un lugar a otro.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:41 [Pero históricamente, esto es a..] (40:40) (Super)
Códigos: [comunicación]

Pero históricamente, esto es algo que también arrastramos de CWA, que el nivel más bajo hasta el nivel más alto conozca los números de la compañía, los resultados de la compañía, qué cosas hacemos, esa transparencia es un tema que bien manejado es un tema que entendemos siempre que agrega valor.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:4 [Para mí el tema de las tres ár..] (148:148) (Super)
Códigos: [comunicación]

Para mí el tema de las tres áreas que se unificaron trabajaban mucho juntas, y tal vez la comunicación teniendo tres directores distintos, no se llegaba a comunicar lo que se tenía que comunicar, o había teléfono descompuesto. Había cierta disfuncionalidad. Después se hizo un orden.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:25 [Yo creo que hay un punto para ..] (120:120) (Super)
Códigos: [comunicación]

Yo creo que hay un punto para mejorar en lo que es la comunicación de mails y es que. No sé si a ustedes les paso, o prestaron atención que a veces llegan mails de Claudia, que es de RRHH, contando algo que son cosas de responsabilidad social, y después llega algo del área de marketing con lo de responsabilidad social, entonces, ¿quién es el que comunica?

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:26 [semejante estructura y nombram..] (295:295) (Super)
Códigos: [comunicación]

Semejante estructura y nombramiento, es como demasiado mucho para comunicar un cumpleaños y nosotros también esperamos otra cosa de la gente de recursos humanos, entedes?

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:27 [Yo una vez lo he leído y tal v..] (107:107) (Super)
Códigos: [comunicación]

Yo una vez lo he leído y tal vez me pareció muy largo. Poco consistente y preciso, esa es la palabra y decís, bueno ¿qué es lo que querés comunicar?

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:28 [Además es un poco aislado, no ..] (109:109) (Super)
Códigos: [comunicación]

Además es un poco aislado, no viene siempre con periodicidad, como el otro que se llamaba Lógicamente comunicados que me parece que era más piola, era interno, era nuestro y llegaba todos los meses.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:30 [no es que sea magia, pero hace..] (280:280) (Super)
Códigos: [comunicación]

No es que sea magia, pero hace poquito, un año y monedas o un poco más, cuando estaba Juliana, que había armado ese Newsletter que llegaba...

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:31 [Bueno mas allá de las remunera..] (424:424) (Super)
Códigos: [comunicación]

Bueno mas allá de las remuneraciones variables que no lo entiendo, te llega un mail de la misma persona de RRHH que te llega el de los cumpleaños, que dice: El bono para este trimestre va a ser mas 20, menos 30, no sé, si le juego a la cabeza, no se que mierda tengo que hacer con esos números.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:2 [Ahora acá para todo te exigen ..] (18:18) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Ahora acá para todo te exigen un mail y muchas veces no te lo contestan o tardan una semana en contestarlo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:25 [E. ¿Cómo y cuándo les avisaron..] (58:62) (Super)
Códigos: [comunicación] [fusión]

E. ¿Cómo y cuándo les avisaron que se iban a fusionar?

P: Mal

P: Todo muy mal...

P: Lo que tiene también es eso, por que nos informamos todo por radio pasillo antes del mail formal. Capaz con distorsiones obviamente pero sobre todo en la época de la integración cualquier cosa se podía llegar a decir, que Softland de acá, que Softland de allá...que nos iban a despedir a todos...

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:27 [Yo concientizaría lo important..] (254:254) (Super)
Códigos: [comunicación]

Yo concientizaría lo importante que es la comunicación, para invertir en comunicación. Porque si eso no está generalizado que a través de la comunicación se puede lograr un montón de cosas que son quejas, digamos que por mas que armes una reunión al año, la fiesta de fin de año y todo lo que vos quieras son resultados que no tienen continuidad y tampoco una evaluación. En primer lugar concientizar lo importante que es la comunicación y después vería que tácticas son mejores para proponer como las adapto para cada sector, los escucharía más a cada uno.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:28 [Yo estaba encargada del sistem..] (224:224) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones de poder]

Yo estaba encargada del sistema de ellos en nuestra área y nos reportaban problemas que teníamos que resolver con urgencia y no me contestaban nada, y mandaba, mandaba y entonces tuve que ir a hablar y le dije mira Sergio no me dan bola en

soporte, los consultores, que tengo que hacer manda el mail vos porque yo no existo. Y seguimos en la misma condición

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:3 [Antes de que nosotros nos junt..] (41:41) (Super)
Códigos: [comunicación] [diversidad]

Antes de que nosotros nos juntáramos con Softland, si bien había conflictos de comunicación, no se creaban los conflictos que ahora.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:23 [O sea a nivel de comunicación,..] (97:97) (Super)
Códigos: [comunicación]

O sea a nivel de comunicación, acá las cosas... la comunicación es siempre un baldazo de agua fría.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:26 [Yo vengo de otra empresa, que ..] (251:251) (Super)
Códigos: [comunicación]

Yo vengo de otra empresa, que para sobrellevar algunos conflictos mezcló toda la gente en reuniones y bueno, eso cambió la visión de muchos. Nosotros desde abajo vemos un problema que desde arriba no lo ven.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:5 [las herramientas de comunicaci...] (26:26) (Super)
Códigos: [comunicación]

Las herramientas de comunicación llegan diluidas quizás, el problema es que además de que llegue la pieza de comunicación es que hay q convencerse en el proyecto, comprar la idea de perteneces.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:10 [hay problemas de comunicacione...] (55:55) (Super)
Códigos: [comunicación]

Hay problemas de comunicaciones entre las áreas, eso es lo peor que da.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:11 [Algunos elementos de comunicac...] (56:56) (Super)
Códigos: [comunicación]

Algunos elementos de comunicaciones podrían mejorar, la comunicación me parece que...no es necesariamente falta de información, es otra cosa. Es que no hay un equipo, un trabajo colaborativo.

P19: Entrevista a Julio Gremes [1].txt - 19:13 [reuniones, de armar consenso.] (82:82) (Super)
Códigos: [comunicación]

Reuniones, de armar consenso.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:18 [Lo que es la Web, es my linda,...] (37:37)
(Super)

Códigos: [comunicación] [integración]

Lo que es la Web, es my linda, pero hay algunas cuestiones de productos que se tratan de unificar., reporting financiero y otras cosas que se hicieron de a poquito para ir unificando la empresa.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:22 [Yo sigo pidiendo que abramos m..]

(66:66) (Super)

Códigos: [comunicación]

Yo sigo pidiendo que abramos más la empresa, por más que nunca tuvo la puerta cerrada. Yo estoy en el tercer piso, ahí esta toda la gente que trabaja conmigo y Sergio aparece dos veces por año.

Código: Cultura {29-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:25 [Nuestras culturas tienen tanto..]
(127:127) (Super)

Códigos: [Cultura]

Nuestras culturas tienen tantos temas como personas haya.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:33 [Comparativamente si vos tomás ..] (47:47) (Super)

Códigos: [Cultura]

Comparativamente si vos tomás los valores de hace unos años, Softland facturaba 1 millón de pesos contra 6 de CWA. Entonces el negocio era natural y es lo que se compró,

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:34 [Hay muchos temas sobre los que..] (123:123) (Super)

Códigos: [Cultura]

Hay muchos temas sobre los que hay que trabajar y tienen que ver con el clima laboral, pero también es natural que tengamos algún punto de conflicto. Hay una fusión relativamente nueva

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:35 [hay mucha gente que venía de l..] (34:34) (Super)

Códigos: [Cultura] [valores]

Hay mucha gente que venía de la estructura de CWA, de la cultura y de la pertenencia, por ahí deshacerse de la marca y del nombre, bueno de alguna manera es fulero.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:26 [Vino un director de corporación..] (68:68) (Super)
Códigos: [Cultura]

Vino un director de corporación que vino a compartir misión, visión y valores.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:31 [Nosotros en Softland éramos un..] (44:44) (Super)
Códigos: [Cultura]

Nosotros en Softland éramos un grupo muy unido. Mira como será que luego de años de gente que no trabaja, nosotros una vez por mes seguimos juntándonos

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:11 [nosotros somos como que nada n..] (65:65) (Super)
Códigos: [Cultura]

Nosotros somos como que nada nos entusiasma, nada nos sorprende, a mi me da esa sensación.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:15 [integración de marcas fuimos a..] (76:76) (Super)
Códigos: [comunicación] [Cultura]

Integración de marcas fuimos a IMAX cine 3d y lo que presentamos fue para clientes, prensa y a nivel interno también, se vio una película, la idea era que fuera bien institucional que nadie hable, se lookeo todo de Softland, se pusieron cabezales de Softland en cada asiento del cine, se puso un logo, después se puso un video, se hizo un coctel y al final se entrego todo esto.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:16 [La idea del evento fue decir c..] (84:84) (Super)
Códigos: [Cultura] [valores]

La idea del evento fue decir comuniquemos la marca ya no es más CWA Logic, es Softland Logic y que se queden tranquilos que los acompañamos en el crecimiento,

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:12 [En parte porque el hecho de pe..] (99:99) (Super)
Códigos: [Cultura]

En parte porque el hecho de pertenecer a una corporación más grande digamos, cambia las cosas.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:16 [nosotros tenemos una cultura m..] (107:107) (Super)
Códigos: [Cultura]

Nosotros tenemos una cultura más horizontal, más digamos, cercana.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:24 [venimos de culturas diferentes..] (163:163) (Super)
Códigos: [Cultura]

Venimos de culturas diferentes y nosotros tenemos una cultura más participativa, aunque se más bien informal.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:29 [Bueno para mi la diferencia má..] (99:99) (Super)
Códigos: [Cultura]

Bueno para mí la diferencia más grande es la gente nueva, encontrarme con caras nuevas, muy jóvenes muchos de ellos. En cuanto a la gente que estaba antes, hay algunos que no están, que se fueron, y note que el ánimo estaba un poquito mas bajo.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:25 [honestamente estamos yendo a l..] (148:148) (Super)
Códigos: [Cultura]

Honestamente estamos yendo a la cultura Softland.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:26 [la libertad de trabajo, un a..] (151:151) (Super)
Códigos: [Cultura]

La libertad de trabajo, un alto grado de compañerismo con la gente que trabaja, inmediatez en la respuesta, eso es cultura Softland.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:28 [la organización tiene que ser ..] (151:151) (Super)
Códigos: [Cultura]

La organización tiene que ser como un engranaje, cuando uno se traba, el motor se para.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:29 [Se agachó, para saltar más fue..] (155:155) (Super)
Códigos: [Cultura]

Se agachó, para saltar más fuerte. Cayó un poco, pero no entre nosotros, (Softland vieja).

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:3 [Mudarnos a oficinas de otro ti..] (12:12) (Super)
Códigos: [Cultura] [historia] [Imagen]

Mudarnos a oficinas de otro tipo, trabajar en la identificación, en el logo de la compañía, en el brochure, en todo lo que era la imagen institucional, en el sitio Web... hubo mucha inversión en aquel momento para cambiarle la cara en la compañía, para posicionarla de otra manera y tuvo un impacto interno muy positivo porque para la gente que trabajaba en la empresa también generamos un sentimiento de pertenencia.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:1 [En CWA éramos todos, y todos n..] (80:80) (Super)
Códigos: [Cultura]

En CWA éramos todos, y todos nos conocíamos y yo sabía vida y obra de todos

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:2 [Yo creo que somos algo en proc..] (67:67) (Super)
Códigos: [Cultura]

Yo creo que somos algo en proceso, no somos Softland

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:8 [desde que migramos de Bog..] (59:59) (Super)
Códigos: [Cultura] [valores]

Desde que migramos de Bogotá, bueno uno pasa 8 o 10 horas acá, siempre fue así y el hecho de recibir gente, no por no relacionarme, no me cuesta relacionarme con la gente ni hablar, pero tenía un recelo, una cosa como diciendo y no, porqué y no me gustaba, la idea, porque CWA tiene que ser CWA, ¿porque tenía que ser otra cosa? Y si necesitaban más gente, porque no tomaron más gente, pero no porque tuviera algo personal. Éramos una familia, ¿entendés?

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:10 [Estamos un camino hacia algo q..] (69:69) (Super)
Códigos: [Cultura]

Estamos un camino hacia algo que nos están tratando de transmitir y con esta nueva metodología del forum, de participar, yo todavía no me encuentro.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:21 [Es que antes cocinaban con oll..] (236:236) (Super)
Códigos: [Cultura]

Es que antes cocinaban con ollas y para todos

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:1 [Más colaborativos entre las ár..] (15:15) (Super)
Códigos: [Cultura]

Más colaborativos entre las áreas... trabajábamos todos juntos...todos tirábamos para el mismo lado, teníamos confianza, nos conocíamos sabíamos las debilidades del otro y las fortalezas

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:34 [A mí me sorprendió algo. Nosot..] (196:196) (Super)
Códigos: [Cultura]

A mí me sorprendió algo. Nosotros allá por lo menos el tiempo que yo estuve jamás íbamos a escuchar una desubicación, un griterío, ni un roce tan patente como por

ejemplo estas cosas. Había reglas o diálogos o formas que se mantenían muy claro eso, yo sabía que podía bajar a fumar 10 minutos a la mañana 10 a la tarde, y acá todo el mundo baja cuando quiere, pasean por los pasillos...

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:4 [Muchas veces en el caso nuestro.] (118:118) (Super)
Códigos: [Cultura]

Muchas veces en el caso nuestro siempre cuestionábamos absolutamente todas las decisiones. Y ellos vienen con toda una línea ya bajada a nivel corporación.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:5 [Acá éramos todos tipos medio g..] (114:114) (Super)
Códigos: [Cultura]

Acá éramos todos tipos medio grandes e hinchados... que ya venimos de muchos años, con otras metodologías. Profesionales si querés. De golpe encontrar a pibes de 20 años... en fin.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:7 [antes era una empresa con basta...] (49:49) (Super)
Códigos: [Cultura]

Antes era una empresa con bastante libertad, no tuvo rotación, nunca se pago horas extras y mucha gente, me incluyo, hemos laburado semanas y semanas y semanas de 9 a 23hs para terminar un proyecto

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:8 [Se han perdido muchas cosas. C..] (53:53) (Super)
Códigos: [Cultura]

Se han perdido muchas cosas. Cosas de forma. Por ejemplo hay gente que no entiende eso, los valores Softland, que se gaste plata en eso, para que? Que es esto de innovación, nosotros tenemos un producto de cero,

Código: diversidad {20-0}

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:26 [gente de Softland es más emple..] (167:167) (Super)
Códigos: [diversidad]

Gente de Softland es más empleado, en el sentido de cumplir un horario y hacer,

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:27 [todavía existe ese sentimien..] (173:173) (Super)
Códigos: [diversidad]

Todavía existe ese sentimiento de nosotros y de ellos.

40P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:28 [hay gente que se conoce hace q..] (181:181) (Super)
Códigos: [diversidad]

Hay gente que se conoce hace quince años y un grupo de gente que se conoce hace quince años y de repente aparece un grupo nuevo, con otra cultura.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:43 [la cultura de CWA es poneme un..] (155:155) (Super)
Códigos: [diversidad]

La cultura de CWA es poneme un mail y después veo como lo resulevo, pero la persona está allá, entendés?

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:44 [Hoy si hay gente que sigue con..] (71:71) (Super)
Códigos: [diversidad]

Hoy si hay gente que sigue con alguna estructura de trabajo y procedimientos a lo ex CWA, pero se va tornando.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:16 [estás fusionando dos empresas de..] (32:32) (Super)
Códigos: [diversidad] [fusión]

Estás fusionando dos empresas del mismo grupo que están en dos lugares físicos distintos, dos productos distintos, gente distinta, cultura de organización distinta. Finalmente estás fusionando dos empresas.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:6 [Nos preguntábamos, quién es el..] (39:39) (Super)
Códigos: [diversidad]

Nos preguntábamos, quién es el gerente de consultoría de allá y quien va a quedar el de ellos o el de nosotros. Era como que no sabíamos.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:11 [Peo para mi es otra forma de o..] (74:75) (Super)
Códigos: [diversidad]

Peo para mi es otra forma de organización
P: Es otra empresa

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:20 [yo diría que me pongan al mang..] (234:234) (Super)
Códigos: [diversidad] [valores]

Yo diría que me pongan al mango a mí y arreglo todo, los lunes ñoquis, los recibió a todos, los martes milanesas...

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:3 [Todavía se nota eso de yo soy ..] (11:11) (Super)
Códigos: [diversidad]

Todavía se nota eso de yo soy de Softland, yo CWA y se nota mucho esa diferencia en el clima.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:5 [Para mí el problema es la form..] (153:153) (Super)
Códigos: [diversidad]

Para mí el problema es la forma de trabajar, ese es el punto que no me deja acercarme al otro.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:6 [Siempre de cualquiera de las d..] (147:147) (Super)
Códigos: [diversidad]

Siempre de cualquiera de las dos partes se tiran la pelota al otro lado, ellos no quieren integrarse, antes nosotros éramos más unidos.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:13 [Y hay algo cuando llegan a nue..] (154:154) (Super)
Códigos: [diversidad]

Y hay algo cuando llegan a nuestras oficina no saludan, si hay gente de ellos no nos saludan a nosotros.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:14 [se nota lo que es el clima, co..] (11:11) (Super)
Códigos: [diversidad]

Se nota lo que es el clima, como ustedes decían, que hay muchas diferencias sobre todo por juntar dos culturas diferentes, formas de trabajo diferentes

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:18 [Cayó mal que Softland cayera e..] (162:162) (Super)
Códigos: [diversidad]

Cayó mal que Softland cayera en la vida de ellos, porque ellos trabajan de otra forma. Según ellos cambiaron y puede ser q inconcientemente ellos lo canalicen con nosotros sin que te lo digan ni que te hagan maltrato, te lo den a entender.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:32 [hay un cambio de concepto de c..] (102:102) (Super)
Códigos: [diversidad]

Hay un cambio de concepto de cómo trabajamos, o sea como puedo percibir a otro que trabaja de una manera, como que se empiezan a dar cuenta de quien comparte la forma de trabajar tuya y quien no.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:33 [Después de un año es muy difer..] (85:85) (Super)
Códigos: [diversidad]

Después de un año es muy diferentes, cuando yo entre acá ellos se creían con poder te la percepción a que ellos se creían superiores...

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:3 [Antes de que nosotros nos junt..] (41:41) (Super)
Códigos: [comunicación] [diversidad]

Antes de que nosotros nos juntáramos con Softland, si bien había conflictos de comunicación, no se creaban los conflictos que ahora.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:33 [Existe esa cosa, porque la cul..] (222:222) (Super)
Códigos: [diversidad]

Existe esa cosa, porque la cultura es distinta, el producto es distinto. El "ellos" es un pensamiento más unificado, es como que tienen otra mentalidad también. Son dos empresas.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:14 [Pero si que se rompió en el ví...] (93:93) (Super)
Códigos: [diversidad]

Pero si que se rompió en el vínculo. Es como que se rompió un contrato, y creo que hay uno nuevo que no esta claro.

Código: eje histórico futuro {17-0}
--

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:32 [Yo con casi 40 años, después d..] (35:35) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Yo con casi 40 años, después de ser contadora durante muchísimos años, haber hecho un cambio de rumbo de carrera, por más que yo sigo haciendo indicadores, liquido sueldos, y tengo cosas específicas, no estoy en la parte tan dura, que ya me había aburrido. A mí en ese sentido, después de un año, yo te puedo decir que no me arrepiento de la decisión que tomé, todo lo contrario, si ahora, hoy a mí me dijeran vos vas a tener que volver a la gerencia Financiera, yo no lo hago porque le tomé el gusto a la parte de Recursos Humanos y yo tampoco tengo el perfil típico de un contador.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:37 [A mi me lo ofrecieron el puest..] (18:18) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

A mi me lo ofrecieron el puesto, tanto en CWA como en Softland incentivaban el desarrollo de carrera interna de los empleados yo estaba estudiando marketing, estaba

orientada en marketing y producto, empecé muy chica como junior...lo sigo siendo tengo mucho para aprender. Era un desafío enorme, me lo ofrecieron, es un departamento comercial que no es maduro.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:1 [Bueno fue así que tome coraje ..] (10:10) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Bueno fue así que tome coraje y con un socio de afuera me independicé en el año 80, entonces comencé a trabajar en forma independiente y dando servicios a clientes usuarios de esa línea de IBM

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:4 [estábamos convencidos de que te...] (34:34) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Estábamos convencidos de que teníamos un valor muy grande que no se manifestaba en los números.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:9 [llegue al convencimiento que pr..] (91:91) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Llegue al convencimiento que prefería tomar un descanso no había una necesidad muy clara de que yo estuviera y permanezca.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:5 [Una compañía como la que estam..] (35:35) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Una compañía como la que estamos creando. La posibilidad de crecimiento que tienen son infinitas o superiores a las que tenían antes.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:6 [el segmento pymes es muy bueno..] (35:35) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

El segmento pymes es muy bueno, muy masivo, muy lindo, pero tiene techo

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:15 [Acá se llega por convicción o ...] (71:71) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Acá se llega por convicción o por necesidad y el que no este convencido va a tener que cambiar. Lentamente esa simbiosis de alguna manera se va a ir produciendo cuando ingresa gente nueva,

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:24 [No te pueden salir las cosas, ..] (144:144) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

No te pueden salir las cosas, pero lo que no puedes hacer es bajar los brazos.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:46 [creo que es una apuesta a futuro..]
(27:27) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Creo que es una apuesta a futuro muy importante.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:2 [el 2004 fue que decidimos como..] (10:10) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

El 2004 fue que decidimos como CWA dar un vuelco en la compañía, terminar el contrato de distribución y tener más presencia como empresa en el mercado.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:6 [iba a permitir que la empresa c..] (14:14) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro] [fusión]

Iba a permitir que la empresa creciera con más rapidez y muy rápidamente avanzamos porque la empresa es una empresa muy ordenada.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:12 [esto es lo que profesionaliza c..] (28:28) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Esto es lo que profesionaliza cada vez más la compañía. Desde mi lugar, parte de esto también ocurre, porque es un desafío, desde lo profesional, interesante.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:22 [Hoy estoy convencido de que cu...] (40:40) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro] [valores]

Hoy estoy convencido de que cuánto más conoce la gente del negocio, no importa el cuerpo que ocupe, le das más posibilidades de que haga mejor su trabajo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:20 [después cada uno vivió el cambi...] (11:11) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Después cada uno vivió el cambio de una manera diferente, en mi caso lo viví como una manera de crecimiento y me fue bien. Mi experiencia es porque esta relacionado el cargo con mi carrera,

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:21 [venimos cambiando de área de t..] (10:10) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

venimos cambiando de área de trabajo mas específico a la orientación que tenía cada uno, con Hernán hace 4 años ...El paso a programación y yo pase a coordinar el área, si

bien ahora trabajamos en distintas lugares nos seguimos hablando, almorzamos juntos

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:20 [Hubo un reacomodamiento import..] (12:12) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro]

Hubo un reacomodamiento importante de las gerencias. Había dos gerencias que venían siendo, dicen, un poco problemáticas. Y se decidió desde la dirección de la empresa darle salida a uno de los gerentes, que era el director de calidad. Luego, por otra movida el que estaba a cargo del área de Desarrollo también tuvo salida de la empresa. Y quedó el director de Tecnología a cargo de la dirección de todo Producto.

Código: fusión {45-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:1 [El primer año de fusión que fu..] (30:30) (Super)
Códigos: [fusión]

El primer año de fusión que fue en el 2006, en realidad no hubo cambios porque la gente comenzó a trabajar bajo un mismo paraguas de accionistas, pero en realidad eran sociedades que trabajan separadas.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:2 [lo que ha cambiado más que nad..] (30:30) (Super)
Códigos: [fusión]

Lo que ha cambiado más que nada tiene que ver con un tema metodológico, tiene que ver con presupuestos, el debido control de casa matriz, que de alguna manera acá se hacían internamente.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:3 [cambio el interlocutor con qui..] (30:30) (Super)
Códigos: [fusión]

Cambio el interlocutor con quien se discutía que esta bien

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:5 [toda la estructura de CWA queda...] (38:38) (Super)
Códigos: [fusión]

Toda la estructura de CWA quedo entera 100% en la fusión y la estructura de Softland de alguna manera, en ese año en el que se terminó el proceso de fusión hubo gente que se resignó, hubo gente que no le intereso el proyecto, la posición en la que quedaba y en realidad se bajo antes de empezar a juntarnos.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:7 [Softland es la empresa que com..] (47:47) (Super)
Códigos: [fusión]

Softland es la empresa que compra, pero la estructura de negocios es mayoritariamente Logic. La estructura de desarrollo naturalmente era de CWA.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:9 ["Otra vez en verano"... porque s..]
(55:55) (Super)
Códigos: [fusión]

"Otra vez en verano"... porque siempre las decisiones se tomaban en verano,

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:32 [Hay cuestiones que son por el ..]
(34:34) (Super)
Códigos: [fusión]

Hay cuestiones que son por el propio crecimiento de la compañía de pasar de la estructura que teníamos hace 20 años de 4 o 5 personas a 60.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:38 [Y hay gente que en la fusión s..]
(51:51) (Super)
Códigos: [fusión]

Y hay gente que en la fusión se privilegia, que quienes quedaran a cargo del Management, con la excepción de Pablo que obviamente tenía el Management de Softland y era un corporativo, sumaba su experiencia pyme, que nosotros tampoco teníamos.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:1 [Entonces la política del grupo..] (9:9) (Super)
Códigos: [fusión]

Entonces la política del grupo cambia, y en vez de poner una oficina con un director español y unos pocos de cada país empezando desde cero, la estrategia es adquirir las mejores compañías en distintos países en vez de competir únete a ellos.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:2 [Cuando viene la adquisición de..] (15:15) (Super)
Códigos: [fusión]

Cuando viene la adquisición de CWA en 2006, nos manejábamos como dos empresas separadas durante un año.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:3 [como cualquier fusión es un mom..] (18:18) (Super)
Códigos: [fusión]

Como cualquier fusión es un momento traumático, pero este era aún más traumático.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:4 [la empresa adquirente, que er..] (18:18) (Super)
Códigos: [fusión]

La empresa adquiriente, que era Grupo Softland Argentina, era mucho más chica, que la empresa adquirida, que era CWA. El comprador parecía el comprada. El que queda como director de la compañía es el de la empresa adquirida.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:5 [No aceptaban el cambio de posi..] (25:25) (Super)
Códigos: [fusión]

No aceptaban el cambio de posición. Vos pensá que en una estructura más chica nosotros éramos el comité de dirección. Trabajábamos directamente con el director de la compañía y no teníamos un jefe arriba.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:6 [Vos imaginate que él pasa a se..] (35:35) (Super)
Códigos: [fusión]

Vos imaginate que él pasa a ser de dueño de una compañía a ser empleado, por más que fuera el director, es un empleado de la compañía y tenía que reportar cuando antes decidía todo.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:13 [los que se mudaron son los que..] (50:50) (Super)
Códigos: [fusión]

Los que se mudaron son los que compraron, los que perdieron gente son los que compraron, los que perdieron algunas posiciones son los que compraron,

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:14 [vos me preguntas yo creo que e..] (50:50) (Super)
Códigos: [fusión]

Vos me preguntas yo creo que estuvo bastante mal manejado. A veces llegaron los rumores antes que las certezas, entonces complicaba aún más la situación.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:30 [Yo creo que es más traumático ..] (77:77) (Super)
Códigos: [fusión]

Yo creo que es más traumático para los fundadores de la compañía, para los directivos de la compañía, que fueron los la crearon.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:17 [Dicen que para un empleado las..] (88:88) (Super)
Códigos: [fusión]

Dicen que para un empleado las dos cosas traumáticas que le puede pasar en una empresa es una mudanza y una integración. La gente de CWA tuvo la integración, la gente de Softland tuvo la mudanza

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:18 [CWA es una empresa que tiene m..] (88:88) (Super)

Códigos: [fusión]

CWA es una empresa que tiene mas de 20 años, hay gente que tiene 15 o 20 años y antes iban y le golpeaban la puerta a su jefe y hoy su jefe esta lejos para ir a golpearle la puerta, entonces todo eso trajo una crisis en la cabeza de muchos

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:20 [También esta todo lo bueno, es..]
(92:92) (Super)
Códigos: [fusión]

También esta todo lo bueno, es un soporte importante, te permite la posibilidad de interactuar con otros países con otras cultura, con otras formas de trabajo,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:21 [algunos se vieron mas afectado..]
(96:96) (Super)
Códigos: [fusión]

Algunos se vieron mas afectados que otros por ejemplo la atención de PYMES,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:25 [Cuando se adquirió CWA, fue co..]
(116:116) (Super)
Códigos: [fusión]

Cuando se adquirió CWA, fue como un año y pico que nosotros no sentimos nada, seguimos trabajando en nuestras oficinas y ellos en las suyas.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:26 [se hizo una reunión general don..]
(116:116) (Super)
Códigos: [fusión]

Se hizo una reunión general donde se presento un organigrama.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:27 [hora tengo q venir a Núñez, ve..]
(116:116) (Super)
Códigos: [fusión]

Hora tengo q venir a Núñez, vengo en combi, como vengo, son muchas cosas.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:28 [Nadie me dijo nada, y de un dí..]
(116:116) (Super)
Códigos: [fusión]

Nadie me dijo nada, y de un día para el otro me voy. Fue traumático,

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:8 [y al principio me bajoníe un p..]
(78:78) (Super)
Códigos: [fusión] [identidad]

Y al principio me bajoníe un poco, más que nada porque llevaba 23 años con esta gente, y es difícil.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:10 [hace un par de meses que estoy..] (95:95) (Super)
Códigos: [fusión]

Hace un par de meses que estoy en esa función. Y el objetivo ahora es un poco menos ambicioso.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:18 [hicimos una reunión especial, ..] (115:115) (Super)
Códigos: [fusión]

Hicimos una reunión especial, alquilamos un salón y donde vino el vice presidente de Softland y uno de los directores

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:19 [Un poco bueno fue de sorpresa,..] (119:119) (Super)
Códigos: [fusión]

Un poco bueno fue de sorpresa, pero bueno hasta donde yo supe no hubo actitud negativa.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:20 [desde España las cosas se ven ..] (131:131) (Super)
Códigos: [fusión]

Desde España las cosas se ven distorsionadas a la distancia no se comprende muchas veces las dificultades o no se tiene una noción...

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:7 [la verdad es que creo que deber..] (47:47) (Super)
Códigos: [fusión]

La verdad es que creo que debería haber sido frontal, directa, un diálogo mucho más abierto, si yo veía bien la fusión porque el resto no podía llegar a entender

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:8 [creo que también la propia gen..] (47:47) (Super)
Códigos: [comunicación] [fusión]

Creo que también la propia gente la fue complicando, porque empiezan los radio pasillos, que esto, que lo otro.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:12 [estamos atravesando el proceso ...] (67:67) (Super)
Códigos: [fusión]

Estamos atravesando el proceso de cambio, se produjo la fusión, se produjo que estamos ubicados geográficamente en el mismo lado, ahora la integración, que necesita su tiempo, pero vamos mucho mejor,

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:6 [iba a permitir que la empresa c..] (14:14) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro] [fusión]

Iba a permitir que la empresa creciera con más rapidez y muy rápidamente avanzamos porque la empresa es una empresa muy ordenada.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:10 [todos estos cambios generan nec..] (19:19) (Super)
Códigos: [fusión]

Todos estos cambios generan necesariamente incertidumbre. Entonces la línea de mensajes tuvo que ver con esto. Transmitir estas cosas. Tratando de decir bueno, hay un cambio, es un cambio positivo, lo que buscamos es esto: que la empresa crezca a mayor velocidad

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:16 es[tás fusionando dos empresas de..] (32:32) (Super)
Códigos: [diversidad] [fusión]

estás fusionando dos empresas del mismo grupo que están en dos lugar físico distintos, dos productos distintos, gente distinta, cultura de organización distinta. Finalmente estás fusionando dos empresas.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:4 [Si no se qué problema tenía el..] (26:27) (Super)
Códigos: [fusión]

Si no se qué problema tenía el gallego... perdón su eminencia, el importantísimo español (risas).

P: Después de eso, no sé si me equivoco pero nos empezamos a unificar físicamente con algunos.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:9 [Yo creo que somos algo en proc..] (67:67) (Super)
Códigos: [fusión]

Yo creo que somos algo en proceso, no somos Softland.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:24 [Fue complicado, yo lo vi como ..] (78:78) (Super)
Códigos: [fusión]

Fue complicado, yo lo vi como que Softland compra CWA, pero Softland corporación compra CWA , cuando realmente acá en argentina se da esa integración la impresión fue que CWA ponía las reglas y Softland se unía

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:25 [E. ¿Cómo y cuándo les avisaron..] (58:62) (Super)
Códigos: [comunicación] [fusión]

E. ¿Cómo y cuándo les avisaron que se iban a fusionar?

P: Mal

P: Todo muy mal...

P: Lo que tiene también es eso, por que nos informamos todo por radio pasillo antes del mail formal. Capaz con distorsiones obviamente pero sobre todo en la época de la integración cualquier cosa se podía llegar a decir, que Softland de acá, que Softland de allá...que nos iban a despedir a todos...

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:1 [La decisión fue tomada y comun..] (27:27) (Super)

Códigos: [fusión]

La decisión fue tomada y comunicada con posterioridad.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:6 [A mí lo que me dolió de la fus..] (124:124) (Super)

Códigos: [fusión]

A mí lo que me dolió de la fusión es que yo al ex dueño, Orlando Calabrese, yo lo conocía hace 15 años, y realmente lo apreciaba mucho y era como una sensación de aprecio.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:3 [por que no estábamos cambiando...]

(19:19) (Super)

Códigos: [fusión] [Imagen]

Por que no estábamos cambiando por una marca recontra conocida, por ejemplo como si lo hizo Claro

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:12 [la fusión trajo personalmente ...] (58:58)

(Super)

Códigos: [fusión]

La fusión trajo personalmente para mucha gente de CWA más gente no tan comprometida con esto

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:21 [como es el proceso de unificac...] (15:17)

(Super)

Códigos: [fusión]

Como es el proceso de unificación de marca para el cliente? Porque de stradivarius a CWA y de ahí a Softland?

JG: es una locura... es complicado- porque en el medio todo muy bonito pero....(cuenta q en Colombia paso lo mismo)

Para mi una situación complicada cuando pasamos a Softland y le quitamos fuerza a lo logrado y tuvimos q construir algo nuevo...a los clientes se lo explicamos lo entienden pero hay como un ruido...es como q no estamos en ninguno de los dos lados...

Código: historia {10-0}

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:2 [Al principio era una sociedad ..] (14:14) (Super)

Códigos: [historia]

Al principio era una sociedad de hecho y así bueno fuimos creciendo de a poquito, fuimos incorporando.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:1 [mi objetivo en ese momento era..] (11:11) (Super)

Códigos: [historia]

mi objetivo en ese momento era, -el grupo era Grupo CP en ese momento- y digamos, me contrataron básicamente para nacionalizar todo lo que eran productos españoles a metodologías y formas de trabajo de Argentina para comercializarlos, como lo que hoy se conoce como factura plus, cuenta plus,

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:2 [fijate que en esta organizació..]

(19:19) (Super)

Códigos: [historia]

Fijate que en esta organización, lo que era la empresa que yo dirigía es una unidad de negocios dentro de la organización, o sea que nosotros no dejamos un segmento de mercado de pequeñas empresas a micro emprendimientos, ellos, lo que era CWA antes, trabajan todo lo que era grandes y medianas,

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:1 [bueno la historia es similar a ..]

(8:8) (Super)

Códigos: [historia]

Bueno la historia es similar a la de muchas compañías de Software locales. Arrancaron así... a pulmón.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:3 [Mudarnos a oficinas de otro ti..]

(12:12) (Super)

Códigos: [Cultura] [historia] [Imagen]

Mudarnos a oficinas de otro tipo, trabajar en la identificación, en el logo de la compañía, en el brochure, en todo lo que era la imagen institucional, en el sitio Web... hubo mucha inversión en aquel momento para cambiarle la cara en la compañía, para posicionarla de otra manera y tuvo un impacto interno muy positivo porque para la gente que trabajaba en la empresa también generamos un sentimiento de pertenencia.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:12 [te acordas como era Flores? El..] (243:243) (Super)

Códigos: [historia]

Te acordas como era Flores? El living era un comedor. Es que era un departamento. Perdón eran tres departamentos en un edificio de casas, entonces eran tres departamentos que eran casas, obviamente en los tres departamentos había cocina.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:7 [A mí me da vagancia empezar de..] (260:260) (Super)
Códigos: [historia]

A mí me da vagancia empezar de nuevo. Además le pusimos tantos años, tanto sudor a esto que da mucha bronca ver cómo se va perdiendo. Fueron años, y años trabajando 10 ó 14 horas para ver que se pierde

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:1 [cuando dejaron de hacer progra...] (13:13) (Super)
Códigos: [historia]

Cuando dejaron de hacer programas para cada cliente y se comenzaron hacer programas únicos para todo con la idea de venderlo con el costo de una sola vez y venderlo infinita veces se llegó a la idea de hacer un desarrollo de marca, el objetivo era ellos vendían y nosotros hacemos el producto,

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:2 [Nosotros comenzamos hacer un d...] (13:13) (Super)
Códigos: [historia]

Nosotros comenzamos hacer un desarrollo de marca de CWA y empezamos en trabajar en cambiar la comunicación y comenzó una persona a trabajar con el objetivo de hacer crecer la marca

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:19 [cualquiera tenía un problema c...] (89:89) (Super)
Códigos: [historia] [identidad]

Cualquiera tenía un problema cuando fuera y lo llamabas al celular personal y el tipo te iba a dar una mano, iba a tu casa, poner el auto para la mudanza, muy comprometido. Ahora falta eso, volver a insistir en el dale comprometete, copate...a mí? Me estas hablando a mí. Hay falta de compromiso.

Código: identidad {26-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:4 [Obviamente se entiende como un..] (34:34) (Super)
Códigos: [identidad]

Obviamente se entiende como una necesidad de desarrollo comercial, pero depende de que tan metido estuviera cada uno en ese proceso

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:8 la[gente tenía de alguna manera q..] (51:51) (Super)

Códigos: [identidad]

La gente tenía de alguna manera que incorporarse. En algún caso, a algunos el proyecto no les gustó y en otros se tomó explícitamente la decisión de que había duplicidad.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:8 [y al principio me bajoné un p..] (78:78) (Super)
Códigos: [fusión] [identidad]

Y al principio me bajoné un poco, más que nada porque llevaba 23 años con esta gente, y es difícil.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:13 [éramos un barco chico, nos cono..] (99:99) (Super)
Códigos: [identidad]

Éramos un barco chico, nos conocíamos todos, teníamos una cultura más familiar, en cambio ahora, hay algunas rigideces,

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:3 [Yo no puedo ir detrás de un ne..] (19:19) (Super)
Códigos: [identidad]

Yo no puedo ir detrás de un negocio que no conozco y tampoco podía ser a la inversa, entonces todo el tema de los canales de distribución lo manejo yo, que soy quien tiene experiencia en esta temática y no se entiende,

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:4 [hubo afectadas desde la posici..] (27:27) (Super)
Códigos: [identidad] [Relaciones de poder]

Hubo afectadas desde la posición y desde el nombre de la posición, por ejemplo si vos lo ves de esta manera, antes dirigía una compañía, ahora no la dirijo. Pero esto es como el que preferís ser?, cola ratón o cabeza de león?

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:23 [Con Orlando, como empresa PyME..] (42:42) (Super)
Códigos: [identidad]

Con Orlando, como empresa PyME mantuvimos durante mucho tiempo rasgos de una empresa familiar.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:24 [no particularmente nunca vi a l..] (42:42) (Super)
Códigos: [identidad]

No particularmente nunca vi a la empresa como empresa familiar, porque hubo muchísimos elementos que no tenían ese perfil.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:28 [construyó esta relación de cer..] (42:42) (Super)
Códigos: [identidad] [valores]

Construyó esta relación de cercanía. No sé si familiar, sino un tipo de relación abierta.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:34 [Para mí era importante que ese..] (53:53) (Super)
Códigos: [identidad]

Para mí era importante que ese valor no se perdiera, que le diéramos continuidad, cosa que veníamos haciendo y que internamente tenía un matiz muy participativo

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:35 [la empresa apuesta a capacitar..] (61:61) (Super)
Códigos: [identidad] [Imagen]

La empresa apuesta a capacitarlos, invierte en capacitarlos para que se queden en la compañía.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:6 [Cuando vos entras, entras como...] (177:177) (Super)
Códigos: [identidad]

Cuando vos entras, entras como Softland, vos te sentís parte de Softland, pero a la vez conocés CWA, estás en una cultura de CWA y es como que eso por ahí va haciendo como que la cultura de CWA se va uniendo a lo que es Softland, en ese sentido por ahí las nuevas incorporaciones se sienten un poco más Softland.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:10 [A mí algo que me marcó desde q..] (189:189) (Super)
Códigos: [identidad]

A mí algo que me marcó desde que entré en la empresa es que el primer día me dijeron: CWA sale a comer a las 13 y Softland a las 14. No por una cuestión de diferencias sino por una cuestión de que ya venían de antes.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:13 [En realidad se cocinaba más en..] (252:255) (Super)
Códigos: [identidad]

En realidad se cocinaba más en el cuarto que en el primero, porque en el primero era la recepción y consultoría

P: teníamos las llaves, te acordás? Entrábamos con las llaves como entrás a tu departamento.

P: Si yo me acuerdo que tenía la llave del departamento y las llaves de Bogotá. Si, en el llavero las llaves de Bogotá. Buenísimo.

P: Si yo no tenía agua arriba y me iba a bañar abajo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:19 [Tiene mucho que ver también qu..] (19:19) (Super)

Códigos: [identidad]

Tiene mucho que ver también que somos gente mas joven.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:2 [pero como algo histórico que t..] (30:30) (Super)

Códigos: [identidad]

Pero como algo histórico que tenía CWA, no Softland, era que la gente no la echaban. Por eso CWA siempre manejó un bajo índice de rotación.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:10 [Para que seamos un grupo tenem..] (217:217) (Super)

Códigos: [identidad]

Para que seamos un grupo tenemos que ser todos un grupo. Y nosotros nos sentimos una empresa y no sabemos de qué grupo somos. Yo la última vez que vino un gallego, le dije no sé qué camiseta tengo puesta. O sea, quién soy yo. Soy CWA, soy Softland.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:11 [Una de las cosas buenas, bueno..] (30:30) (Super)

Códigos: [identidad]

Una de las cosas buenas, bueno no sé si buenas, pero como algo histórico que tenía CWA, no Softland, era que la gente no la echaban. Por eso CWA siempre manejó un bajo índice de rotación.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:12 [Pero si te mandabas una macana..] (32:32) (Super)

Códigos: [identidad]

Pero si te mandabas una macana, teóricamente tenías tiempo de resolverla antes de que te echen. Te reacomodabas.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:13 [Yo, de CWA tengo un recuerdo a..] (150:150) (Super)

Códigos: [identidad]

Yo, de CWA tengo un recuerdo amistoso. Por ahí tenías que trabajar 14 horas al día y lo hacías. Hoy llegás a las 10 de la mañana y a las 6 de la tarde mirás el reloj y te vas.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:17 [En una docena de años, yo he t..] (140:140) (Super)

Códigos: [identidad] [Relaciones de poder]

En una docena de años, yo he tenido 10, 12 charlas con él. Una por año. Y con Orlando me habré tomado 30 botellas de vino.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:18 [Teníamos todos el tatuaje. Y a..] (154:154) (Super)

Códigos: [identidad]

Teníamos todos el tatuaje. Y ahora no.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:19 [Creo que todos pensamos en cum..] (155:155) (Super)
Códigos: [identidad]

Creo que todos pensamos en cumplir y nada más. Donde debería ser al revés, ya que pasamos a ser una corporación y deberíamos sentir esa sensación de crecimiento profesional, creo que no tuvimos esa respuesta del lado del grupo.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:6 [CWA nunca dependió de Softland..] (30:30) (Super)
Códigos: [identidad] [producto]

CWA nunca dependió de Softland había dos segmentos q se complementaban. Después de la compra se comunica que se tiene el objetivo de hacer dos empresas... perdón, de hacer una sola empresa a partir de las dos

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:9 [me parece que es para buscar el..] (53:53) (Super)
Códigos: [identidad]

Me parece que es para buscar el compromiso de un entorno de poco compromiso, entonces el tipo esta muy comprometido y entonces se implica en la movida de comparte tus talentos por ejemplo,

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:19 [cualquiera tenia un problema c..] (89:89) (Super)
Códigos: [historia] [identidad]

Cualquiera tenía un problema cuando fuera y lo llamabas al celular personal y el tipo te iba a dar una mano, iba a tu casa, poner el auto para la mudanza, muy comprometido. Ahora falta eso, volver a insistir en el dale comprométete, copate...a mi? Me estas hablando a mi. Hay falta de compromiso.

Código: Imagen {13-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:19 [siempre hemos sido una organiz..] (103:103) (Super)
Códigos: [Imagen]

Siempre hemos sido una organización de puertas abiertas.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:17 [Hoy todo el mundo vos lo vas a ..] (79:79) (Super)
Códigos: [Imagen]

Hoy todo el mundo vos lo vas a ver que anda con su cuadernito de Softland de acá para allá, con la lapicera Softland de acá para allá. Y bueno todo eso de alguna manera es ir construyendo una marca en la cabeza de los empleados

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:49 [A nivel directivo, pero si vos..]
(51:51) (Super)
Códigos: [Imagen] [Relaciones de poder]

A nivel directivo, pero si vos tenes lo que vas a hacer, solo falta bajarlo. Entonces de esa manera generas, podes generar una incertidumbre que no puede ser mayor a lo de no saber absolutamente nada. Por lo menos yo me maneje de otra manera.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:3 [Mudarnos a oficinas de otro ti..]
(12:12) (Super)
Códigos: [Cultura] [historia] [Imagen]

Mudarnos a oficinas de otro tipo, trabajar en la identificación, en el logo de la compañía, en el brochure, en todo lo que era la imagen institucional, en el sitio Web... hubo mucha inversión en aquel momento para cambiarle la cara en la compañía, para posicionarla de otra manera y tuvo un impacto interno muy positivo porque para la gente que trabajaba en la empresa también generamos un sentimiento de pertenencia.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:21 [Era CWA, CWA, una empresa del ..] (36:36) (Super)
Códigos: [Imagen]

Era CWA, CWA, una empresa del grupo Softland. Esto se mantuvo durante dos años y se hizo la fusión con la otra compañía, y recién ahora, desde abril es que empezamos a trabajar con una única identidad.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:35 [la empresa apuesta a capacitar..] (61:61) (Super)
Códigos: [identidad] [Imagen]

La empresa apuesta a capacitarlos, invierte en capacitarlos para que se queden en la compañía.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:5 [Softland es dinámica y joven. ..] (45:45) (Super)
Códigos: [Imagen]

Softland es dinámica y joven. Me parece que el trabajo es dinámico y el clima, el ambiente por lo menos es bueno, si bien están estos problemas de la fusión, el clima que se vive es tranquilo y se puede hablar

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:5 [Hoy por ejemplo se manda un ma..] (283:283) (Super)
Códigos: [Imagen]

Hoy por ejemplo se manda un mail avisando del cumpleaños de alguien, pero digamos que muchas veces no me importa, queremos ser una familia, pero hacemos cosas totalmente contrarias para ser una familia.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:19 [lo que era CWA, te sentías tal..] (70:70) (Super)
Códigos: [Imagen] [Relaciones de poder]

Lo que era CWA, te sentías tal vez más contenido, era una empresa chica, sabes que algún problema que tengas o lo que sea se puede hablar. Ahora se puede hablar también pero la toma de decisiones va más allá.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:22 [Para esto tiene que haber todo..] (297:297) (Super)
Códigos: [Imagen]

Para esto tiene que haber todo un camino precedido por una planificación. Para mi esta todo mezclado, es un bizcochuelo marmolado, ahora arreglate.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:21 [Un quilombo.] (149:149) (Super)
Códigos: [Imagen]

Un quilombo.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:3 [por que no estábamos cambiando..] (19:19) (Super)
Códigos: [fusión] [Imagen]

Por que no estábamos cambiando por una marca recontra conocida, por ejemplo como si lo hizo Claro

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:4 [La marca si es muy conocida en..] (20:20) (Super)
Códigos: [Imagen]

La marca si es muy conocida en Chile, pero acá no...no trasmite nada esa marca.

Código: integración {23-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:36 [Hay acciones que se disparan d..] (115:115) (Super)
Códigos: [comunicación] [integración]

Hay acciones que se disparan desde corporación como comparte tu talento y acciones por el estilo que apuntan un poco a la integración en donde bueno, de a poquito se va deduciendo esto.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:38 [Después para el evento interno..]
(76:76) (Super)
Códigos: [integración]

Después para el evento interno de integración les regalamos un pen-drive y nos muestra unas cajitas que también dieron... en la campaña de integración de marcas fuimos a IMAX cine 3d y lo que presentamos fue para clientes, prensa y a nivel interno también, se vio una película, la idea era que fuera bien institucional que nadie hable, se lookeo todo de Softland, se pusieron cabezales de Softland en cada asiento del cine, se puso un logo, después se paso un video, se hizo un coctel y al final se entrego todo esto

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:48 [Yo participe de otra fusión, s..]
(183:183) (Super)
Códigos: [integración]

Yo participe de otra fusión, se hizo en un solo lugar y ahí se nota mucho. Genera puntos comunes, la cocina, el comedor, la puerta. Hoy vos venís acá y si quisiera no veo a nadie, ni los del tercero, ni los de abajo, ni los del cuarto.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:42 [Hoy nos estamos integrando com..] (26:26) (Super)
Códigos: [integración]

Hoy nos estamos integrando como una sola compañía y la realidad es que no ha habido, no ha sido necesario pensar en un proceso de reestructuración, porque la dinámica de negocio no lo pedía

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:1 [Es que es todo una mezcla. En ..] (172:172) (Super)
Códigos: [integración]

Es que es todo una mezcla. En el 3ro cuando entrabas ya te inculcaban la cultura de CWA. Siempre hay una dosis de lo anterior.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:2 [Los usuarios mismos se inician..] (32:33) (Super)
Códigos: [integración]

*Los usuarios mismos se inician en las computadoras con distintos dominios. Se siguen logueando algunos con CWA y otros con Softland.
P: Está el proyecto de armar uno sólo. Pero todavía es un desastre. Todavía estamos en el proceso de fusión.*

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:3 [Además, por lo que me contaron..] (46:46) (Super)
Códigos: [integración] [Relaciones de poder]

Además, por lo que me contaron cuando fueron allá, a España, se preocupaban porque estén cómodos, por hacer actividades en conjunto, integrar. Y se preocupan por los empleados y tratan de ver que el tema laboral estén cómodos, y que toda la integración esté bien hecha.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:7 [Hay algunas actividades que la..] (192:192) (Super)
Códigos: [integración]

Hay algunas actividades que la empresa promociona, como por ejemplo Futbol que lo paga la empresa y se juntan todos. Esa para mí fue una forma de integrarse rapidísima. Y para las mujeres está el tenis. Después está el que lo usa y el que no lo usa. Si vos te sentás a ver un partido de futbol, por ahí hay 9 de CWA y 1 de Softland.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:23 [Hay cosas que se hacen acá. To..] (206:206) (Super)
Códigos: [integración]

Hay cosas que se hacen acá. Todos los lunes se juega al fútbol y ese es uno de los temas de integración, como ponerte una cosa..

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:24 [Los grupos naturalmente se div..] (270:270) (Super)
Códigos: [integración]

Los grupos naturalmente se dividen, pero no es algo intencional, porque si yo estoy todo el día con ella, naturalmente me voy, o la tendencia es estar con ella, no quizá relacionarme con otro. Y cuando digo pensada, digo programada, no se va haber tales actividades y esta actividad las va a hacer tal, tal y tal, porqué? Porque nunca están juntos trabajando.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:29 [Yo creo que quizá sería bueno ..] (268:269) (Super)
Códigos: [integración]

Yo creo que quizá sería bueno hacer, que se ha intentado, pero creo que el resultado no fue el esperado, es hacer alguna jornada de integración pero más pensada. No el "buen vamos a hacer una jornada de integración y vamos a ir a una quinta todo el día y a la pileta"..

P: Los grupos se vuelven a dividir.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:8 [Además es un proceso que no es..] (102:102) (Super)
Códigos: [integración]

Además es un proceso que no está evaluado ni siquiera por nosotros ni hay un plan de integración entonces como lo vamos a evaluar, que vamos a mejorar, entonces digo ¿hay un plan de acción?

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:9 [primero estábamos en una ofici..] (24:24) (Super)
Códigos: [integración]

Primero estábamos en una oficina, súper integrados, nos cruzábamos todo el tiempo aunque estemos por sectores, y ahora estamos en tres pisos

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:11 [Otro tema es la distancia, la ..] (32:32) (Super)
Códigos: [integración]

Otro tema es la distancia, la mayoría de Softland paseo colon vivimos lejos, y toda actividad que puedan llegar a hacer acá las chicas, nosotras no podemos seguir ese ritmo, por estudiamos, por vivimos lejos.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:12 [n una época sabíamos lo que ha..] (296:297) (Super)
Códigos: [integración]

En una época sabíamos lo que hacia bien el otro.

P: Vos tenías que colaborar, todos sabíamos hacer de todo un poco.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:22 [Nadie pregunto que te pareció ..] (289:289) (Super)
Códigos: [integración]

Nadie pregunto que te pareció la película, no me transmitió lo que ellos querían que transmita. Pero en ningún lado lo dejamos asentado eso, diciendo evaluemos eso, que estuvo mal y vos, vamos a hacerlo bien. O preguntar, para vos hubo integración, no porque estábamos todos sentados mirando un cine, ok. Pero si preguntas en comunicación, el evento fue un éxito porque salió en forma, en tiempo, el regalo fue increíble. Pero alguien hizo una evaluación si sirvió con el objetivo que se hizo. Nadie lo hizo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:23 [Ustedes los varones se conocen..] (31:31) (Super)
Códigos: [integración]

Ustedes los varones se conocen mas por el futbol, pero nosotras a las siete de la mañana voy a venir a jugar...

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:22 [La falta de integración tal ve..] (225:225) (Super)
Códigos: [integración]

La falta de integración tal vez no es por culpa nuestra, porque nosotros nos integramos. El problema es que la gente de arriba que no hace que nosotros nos integremos.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:27 [Nosotros por perfil somos más ..] (250:250) (Super)
Códigos: [integración]

Nosotros por perfil somos más metódicos, tenemos una estructura más dura, de ingenieros. Donde en otras áreas como Comercial, Recursos, Servicios son más de relaciones interpersonales. Entonces podemos agregarle valor a procesos repetitivos

que se pueden estandarizar y podemos adquirir la otra parte que nos vendría muy bien. Sería algo interesante.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:15 [estamos viviendo dos procesos i..] (27:27) (Super)
Códigos: [integración]

Estamos viviendo dos procesos importantes, uno la comunicación y otro ser parte de una empresa multinacional, como la empresa es española no es lo mismo, es mas una posición de accionistas, no hacen negocios, nadie vende este producto en España, o sea la marca esta en Latinoamérica

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:16 [Cuando estaba Orlando era más ..] (72:72) (Super)
Códigos: [integración] [valores]

Cuando estaba Orlando era más de buscarte, se complementaban con Sergio y buscaba tener un espacio tipo cafetería o un lugar donde la gente se encuentre. Hoy se resuelve por la gente que fuma, que se va abajo, fue un mecanismo para mucha gente. Y hay gente que no esta vincula con a más nadie.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:17 [primero lo que perdes es la aut..] (36:36) (Super)
Códigos: [integración] [Relaciones de poder]

Primero lo que perdes es la autonomía para decidir cosas, mas allá que no tienen un estilo de imponer, porque compraron una empresa que funcionaba muy bien...pero de a poquito se van bajando normativas, se van ordenando aspectos, se van unificando cosas... ahora están tratando de unificar las formas de que cada país vaya evaluando como les va en los proyectos a nivel comercial,

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:18 [Lo que es la Web, es my linda,..] (37:37) (Super)
Códigos: [comunicación] [integración]

Lo que es la Web, es my linda, pero hay algunas cuestiones de productos que se tratan de unificar., reporting financiero y otras cosas que se hicieron de a poquito para ir unificando la empresa.

Código: producto {11-0}

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:3 [Ellos estaban mas preparados p..] (26:26) (Super)
Códigos: [producto]

Ellos estaban mas preparados para comercializarlos como cajas, como enlatados, como era el tango y nuestro producto era bastante más sofisticado y requería de un servicio.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:11 [objetivo es desarrollar más ap..] (95:95) (Super)

Códigos: [producto]

Objetivo es desarrollar más aplicaciones que se integren a los erp's existentes y ir sentando las bases para que paulatinamente ir convergiendo en el proceso que no esta claro cuanto tiempo va a llevar sin ese objetivo de corto plazo de unificar todo.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:42 [ellos, lo que era CWA antes, t..]
(19:19) (Super)
Códigos: [producto]

ellos, lo que era CWA antes, trabajan todo lo que era grandes y medianas, entonces algunos aspectos, yo conocía más el negocio de canales de distribución, cosa que CWA no manejaba la distribución y digamos que todo lo que es el negocio de la ex CWA es mucho más sensible

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:45 [CWA factura tres millones de p..]
(19:19) (Super)
Códigos: [producto]

CWA factura tres millones de pesos, Softland factura uno, lo que tracciona el negocio es eso.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:36 [en Argentina, y en la línea en ..] (24:24) (Super)
Códigos: [producto]

En Argentina, y en la línea en la que nosotros trabajamos no había empresa, no había Softland.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:37 [Softland sí operaba en Argentin..] (25:25) (Super)
Códigos: [producto]

Softland sí operaba en Argentina pero con una línea PyME más baja: Contaplus, Facturaplus, con productos de Pymes.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:38 [entonces además se dio un proy..] (25:25) (Super)
Códigos: [producto]

Entonces además se dio un proyecto intermedio en Softland ERP y hoy estamos con la línea histórica que tenía CWA: Softland Logic, Softland ERP y con Softland Pyme que era la línea que traía Softland con su empresa acá.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:10 [La realidad fue que el volumen..] (87:87) (Super)
Códigos: [producto]

La realidad fue que el volumen de ventas de ellos no era como el nuestro y obviamente cuando nosotros llegamos se sentía, acá nosotros estamos porque vendemos tanto y ustedes venden esto y esta muy mal...

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:9 [Tenían cierta estructura... está..] (91:92) (Super)
Códigos: [producto]

Tenían cierta estructura... estábamos en primera y ahora estamos apuntando a un kiosquito. Aparte ahora tenemos menos gente y tenemos tres productos en vez de uno. Las necesidades de soporte de una empresa que tiene 5 tipos en el departamento de sistemas, son claramente distintas, de nuevo, sin desmerecer, a un tipo que tiene un kiosco. Que quiere poner el CD y quiere que las cosas le anden.

P: Encima nos encontramos muchísimas veces con un cliente que paga la décima parte de lo que paga Logic y reclama mil veces más. En el mundo Logic vos laburas e interactuás con el tipo que está encargado de sistemas. En el mundo pyme estás interactuando con el dueño de la empresa que puso la plata y quiere que el sistema haga todo por \$5.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:24 [nosotros venimos trabajando en..] (90:90) (Super)
Códigos: [producto]

Nosotros venimos trabajando en un producto que es Logic, que es un producto pensado y diseñado para empresas medianas-grandes.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:6 [CWA nunca dependió de Softland..] (30:30) (Super)
Códigos: [identidad] [producto]

CWA nunca dependió de Softland había dos segmentos q se complementaban. Después de la compra se comunica que se tiene el objetivo de hacer dos empresas... perdón, de hacer una sola empresa a partir de las dos

Código: Relaciones de poder {52-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:12 [tomar un poco la decisión de m..] (72:72) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Tomar un poco la decisión de manejar bajo un mismo director todo lo que es el área de producto

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:14 [La desvinculación de Gabriel e..] (91:91) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

La desvinculación de Gabriel en realidad se discutió internamente, no se ha tomado en comité la decisión de desvincularlo, pero se le dijo este es el mapa de lo que queremos hacer, es el nuevo mapa de la compañía.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:15 [desde algún punto se había trab..] (91:91) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Desde algún punto se había trabajado internamente, en la decisión de desvincularlo por ciertas condiciones.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:16 [Sergio tomo la decisión el por..] (99:99) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Sergio tomo la decisión el porque el planteaba un cambio

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:17 [Obviamente hubo una reunión pr..] (99:99) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Obviamente hubo una reunión previa con toda la gente de esa área para que diera su opinión.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:18 [Las reuniones son más bien de c..] (103:103) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Las reuniones son más bien de comunicación de cambios, para dar el espacio uno a uno de decir a mí me parece, no me parece.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:31 [Y hay determinada información ..] (143:143) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Y hay determinada información que se circula por la empresa. Cosas que se discuten, que se resuelven tanto en el comité de todos los países, se comparte información para saber el negocio que tiene cada país, para tener un poco más la idea de grupo. Son cosas sobre las que hay que aprender a trabajar

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:37 [ahora hay reuniones individual..] (99:99) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Ahora hay reuniones individuales, con algunas personas en particular en donde tienen que ver con este cambio para también ver si lo que se propuso como cambio, cual es su opinión personal.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:7 [hora tenía que dar explicación..] (35:35) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Hora tenía que dar explicaciones a España de su proceder.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:33 [Como yo ya venía más abocada a..] (26:26) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Como yo ya venía más abocada al tema de Recursos Humanos y Sabrina no estaba dedicada al tema de Recursos Humanos, sino que era netamente financiera, muy impositiva, yo me auto postulé para asumir la gerencia de Recursos Humanos y Sergio aceptó la propuesta. Ahí es como desemboca yo en un cambio de carrera.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:34 [se está bajando línea muy fuer..] (73:73) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Se está bajando línea muy fuertemente a través de dirección a cada uno de sus directores y a la vez para que esos directores bajen línea a su gente de la necesidad de una mejor comunicación. No hay otra manera que bajar línea.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:1 [tenemos libertad de acción den..] (26:26) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Tenemos libertad de acción dentro del departamento comercial generando contenido y generación de demanda adaptada a la líneas de negocios 8 tres) que trabaja cada una diferente de la otra, pero siempre atrás hay un lineamiento institucional que te dice como seguir o que te marca la pauta donde vos tenes...

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:14 [bueno no tendrán poder de elec..] (71:71) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Bueno no tendrán poder de elección pero es una forma de participar...

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:19 [hoy a Sergio le hacen bajada d..] (92:92) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Hoy a Sergio le hacen bajada de línea desde España y la decisión final es de ellos.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:6 [Siempre cuando hubo que tomar ..] (46:46) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Siempre cuando hubo que tomar decisiones difíciles la tomábamos en conjunto como gerentes.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:7 [No recuerdo ninguna decisión a..] (46:46) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

No recuerdo ninguna decisión así trascendente que hayamos tomado en soledad.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:17 [Los primeros en saberlo fueron..] (115:115) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Los primeros en saberlo fueron los gerentes le dimos tiempo para que lo piensen

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:25 [el hecho de ir a almorzar perma..] (163:163) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

El hecho de ir a almorzar permanentemente con la gente, ayuda a que las ideas se transmitan de abajo hacia arriba y los niveles más altos captan mejor las dificultades.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:4 [hubo afectadas desde la posici..] (27:27) (Super)
Códigos: [identidad] [Relaciones de poder]

Hubo afectadas desde la posición y desde el nombre de la posición, por ejemplo si vos lo ves de esta manera, antes dirigía una compañía, ahora no la dirijo. Pero esto es como el que preferís ser?, cola ratón o cabeza de león?

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:10 [Se da una relación medio risue..] (67:67) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Se da una relación medio risueña, porque no hay un relación jefe empleado, ese genero ese vínculo entre nosotros.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:11 [Creo que nos seguimos viendo c..] (67:67) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Creo que nos seguimos viendo como pares, a pesar de los títulos, nombramientos. Y hay cosas en que a veces veo que no pasa con otros en su vínculo, en su vínculo con mis pares.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:20 [la comunicación se da de direct..] (108:108) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones de poder]

La comunicación se da de director a director y que a lo mejor debería haber mas hacia abajo, como que sube, baja sube baja y eso lo entorpece un poco.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:41 [comité de dirección que esta f..] (211:211) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Comité de dirección que esta formado por el director general y otros gerentes de áreas.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:49 [A nivel directivo, pero si vos..] (51:51) (Super)

Códigos: [Imagen] [Relaciones de poder]

A nivel directivo, pero si vos tenes lo que vas a hacer, solo falta bajarlo. Entonces de esa manera generas, podes generar una incertidumbre que no puede ser mayor a lo de no saber absolutamente nada. Por lo menos yo me maneje de otra manera.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:7 [El primer nivel que tenía que ..] (16:16) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder]

El primer nivel que tenía que ver con el director de la compañía y el comité de dirección de la empresa. Tres niveles. En un primer nivel, el tema lo tratamos Orlando y yo, como accionistas de la compañía porque si no estábamos convencidos nosotros no había nada que charlar porque no tenía sentido que avance, ni que comuniquemos nada porque era un proyecto, son cosas que generan mucha incertidumbre, mucho ruido.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:13 [Yo tengo contacto directo con ..] (30:30) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder]

Yo tengo contacto directo con los directores ejecutivos corporativos, pero además mínimamente tres veces al año se hace una reunión de todos los directores generales de todos los países.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:14 [plantean ciertas líneas estrat..] (30:30) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder]

Plantean ciertas líneas estratégicas y cada uno plantea su posición.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:15 [la decisión del grupo pasa a s..] (30:30) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder]

La decisión del grupo pasa a ser mi decisión porque no hay otra manera de que funcionen las empresas.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:27 [El trato no tiene que ver con ..] (42:42) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder] [valores]

El trato no tiene que ver con la posición jerárquica.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:29 [cualquier persona que quiera t..] (42:42) (Super)

Códigos: [Relaciones de poder]

Cualquier persona que quiera tener una reunión conmigo, buscamos que sea cero burocracia

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:39 [El trato no tiene que ver con ..] (42:42) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

El trato no tiene que ver con la posición jerárquica. Seguramente me voy a cruzar más frecuentemente con un gerente que con un cadete, pero bueno, esto tiene que ver con la necesidad funcional de la compañía. Bueno, y alguna otras condiciones que fuimos construyendo y que le dieron valor a la empresa y le dieron valor a la relación que teníamos con la gente.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:43 [La posibilidad de intercambiar..] (28:28) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

La posibilidad de intercambiar con otras filiales del grupo, también suele ser enriquecedor. Por ejemplo, tenés que resolver con qué tecnología trabajar, lo que antes podías contrastar con el mercado, con algún referente, poder contrastarlo hoy con una filial del grupo y si es una filial que está más avanzada que nosotros o al revés, es un facilitador.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:3 [Además, por lo que me contaron..] (46:46) (Super)
Códigos: [integración] [Relaciones de poder]

Además, por lo que me contaron cuando fueron allá, a España, se preocupaban porque estén cómodos, por hacer actividades en conjunto, integrar. Y se preocupan por los empleados y tratan de ver que el tema laboral estén cómodos, y que toda la integración esté bien hecha.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:3 [Como nosotros laburamos es com..] (72:72) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Como nosotros laburamos es como España decide que laburemos.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:18 [Cambio quizá cómo lo informas,..] (76:76) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Cambio quizá cómo lo informas, como lo trasladas, como te notificas de todo lo que va pasando y como dice Agustina, el hecho de saber que las decisiones ya no están en manos de las personas en las que antes estaban y que todo el resto se tiene que adaptar al grupo.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:19 [lo que era CWA, te sentías tal..] (70:70) (Super)
Códigos: [Imagen] [Relaciones de poder]

Lo que era CWA, te sentías tal vez más contenido, era una empresa chica, sabes que algún problema que tengas o lo que sea se puede hablar. Ahora se puede hablar también pero la toma de decisiones va más allá.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:28 [Yo estaba encargada del sistem..] (224:224) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones de poder]

Yo estaba encargada del sistema de ellos en nuestra área y nos reportaban problemas que teníamos que resolver con urgencia y no me contestaban nada, y mandaba, mandaba y entonces tuve que ir a hablar y le dije mira Sergio no me dan bola en soporte, los consultores, que tengo que hacer manda el mail vos porque yo no existo. Y seguimos en la misma condición

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:29 [Sergio tiene como una forma má..] (215:215) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Sergio tiene como una forma más distante que Pablo, Pablo es como hiperactivo, a mí entender, es una persona muy para delante que siempre te tira cosas para hacer, te tira proyectos; Sergio es más cauto, es diferente.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:30 [Sergio mi director general, te..] (214:214) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Sergio mi director general, tengo poca relación pero la relación que tengo es buena. Todo lo que me prometió lo cumplió, me llama, hablamos. Ahora esta cambiando mucho lo que es la comunicación Sergio, va de a poco mejorando, era medio frío, pero se noto un cambio, trata de acercarse, de entrar a reuniones nuestras cuando puede.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:35 [Si porque era una cuestión de ..] (215:215) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Si porque era una cuestión de tiempo al principio, por ejemplo PYME era un mercado que él no manejaba. No tenia la menor idea de como era nuestro negocio, que políticas teníamos y que no, ni como administramos, nada

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:14 [Los de España son leyenda.] (130:130) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Los de España son leyenda.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:15 [A mí me quedó claro desde el m..] (134:135) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

*A mí me quedó claro desde el mes pasado. Porque el mes pasado me invitaron a participar en una convención en España. Y ahí le conocí la cara. Pero hasta ese momento conocía a un directivo, pero no me quedaba claro.
P: A mí no me terminan de quedar claro si son gente de verdad o no.*

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:16 [Porque por lo menos antes, si ..] (156:156) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Porque por lo menos antes, si se tomaba la decisión de poner un botoncito en el producto y es hermoso. Entonces ahora vienen los gallegos y te dicen, no sabés que... poné este.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:17 [En una docena de años, yo he t..] (140:140) (Super)
Códigos: [identidad] [Relaciones de poder]

En una docena de años, yo he tenido 10, 12 charlas con él. Una por año. Y con Orlando me habré tomado 30 botellas de vino.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:25 [Se sabía que iba a haber cambi..] (28:28) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Se sabía que iba a haber cambios, se sabía que iba a haber una movida, había en los pasillos cierto rumor, pero no se sabía así tan determinante que primero iban a echar a mi jefe y después seguir con el otro gerente.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:28 [Somos coordinadores recién cua..] (164:164) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Somos coordinadores recién cuando se implementó la ISO 9000, que la implementaron hace unos años... que yo empecé a preguntar qué título teníamos nosotros, somos segundos o no somos nada.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:29 [Lo que pasa es que te tienen d..] (167:167) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Lo que pasa es que te tienen de referente y no te tienen de referente. Porque de alguna forma sos uno más. Sos uno más. Pero bueno, saben que determinada cosa te la tienen que decir a vos.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:31 [Ahora es: digan qué quieren ha..] (89:89) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Ahora es: digan qué quieren hacer. Si queremos eso. Pero en realidad saben que, todo esto que dijeron no. Vamos a hacer esto. Ya nos viene bajado. El plan es este.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:32 [Si vos vas con alguien que ent..] (166:166) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Si vos vas con alguien que entra el día uno, y no conoce a nadie y nadie le explica nada vas a ver que normalmente el liderazgo se manifiesta porque de hecho ejercemos un liderazgo porque la gente continuamente nos usa de referentes, nos consulta todo el tiempo. Pero no está tan establecido en un organigrama.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:34 [Sergio siguió con el rol que t..] (139:139) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Sergio siguió con el rol que tenía antes. Sergio siempre manejó muy bien todo lo que es la administración, pero después el trato con Sergio siempre es un trato frío

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:17 [primero lo que perdes es la aut..] (36:36) (Super)
Códigos: [integración] [Relaciones de poder]

Primero lo que perdes es la autonomía para decidir cosas, mas allá que no tienen un estilo de imponer, porque compraron una empresa que funcionaba muy bien...pero de a poquito se van bajando normativas, se van ordenando aspectos, se van unificando cosas... ahora están tratando de unificar las formas de que cada país vaya evaluando como les va en los proyectos a nivel comercial,

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:23 [cuando argentina comunica los r..] (36:36) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder]

Cuando argentina comunica los reportes dos veces por año, como va? Y tengo tantos clientes en cartera y bueno que criterios estas usando vos para decir que tenes un 50%, un 70, un 75 para que te vaya bien en ese negocio

Código: Relaciones entre áreas {22-0}
--

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:11 [hay que corregir algunas cuest..] (68:68) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Hay que corregir algunas cuestiones pero no tienen que ver con la interacción del área comercial.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:20 [Hay mucho de conflicto de inte..] (111:111) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Hay mucho de conflicto de intereses, no te diría que están enemistados, pero hay conflicto de intereses, y por ahí hay un cierto desconocimiento o valoración del trabajo que hace el otro.

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:28 [lo ideal seria tener una plant..] (135:135) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Lo ideal sería tener una planta, pero bueno, habría que hacer esos cambios, se esta buscando este tipo de actividades,

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:15 [es el punto creo más débil de l..] (53:53) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Es el punto creo más débil de la compañía

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:16 [cuando son más chicas no tenés ..] (53:53) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Cuando son más chicas no tenés opción más que comunicarte, cuando son más grandes se va dificultando.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:17 [Y tal vez vamos a la fiesta de..] (53:53) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Y tal vez vamos a la fiesta de fin de año, como hace la compañía, que vamos a un campo y pasamos todo el día, y vos decís cómo se llamaba ese, quien era aquel?

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:6 [además te ayuda a saber que es..] (45:45) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Además te ayuda a saber que están haciendo los demás sectores, hay ruido entre los sectores estos no hacen nada que están haciendo el departamento comercial que hace

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:7 [muy poca conciencia de lo que ..] (49:49) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Muy poca conciencia de lo que cada departamento hace

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:22 [Los chicos de PYME no se cruza..] (96:96) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Los chicos de PYME no se cruzan con nadie, un director antes era jefe de una línea de negocia como lo era Ari con CWA Logic

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:23 [hay áreas que no tiene interac..] (107:107) (Super)

Códigos: [Relaciones entre áreas]

Hay áreas que no tiene interacción porque el trabajo no los obliga a tenerla

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:24 [hay roces, hay malos entendidos..]
(107:107) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Hay roces, hay malos entendidos, es una empresa una serie de engranajes

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:29 [Yo trabajo con el departamento come..]
(120:120) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Yo trabajo con el departamento comercial, con las chicas de PYME después las otras áreas no interactúan o poco y nada.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:30 [falta mucho conocimiento, como..]
(120:120) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Falta mucho conocimiento, como no subestimar el trabajo del otro

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:31 [yo no le veo la cara a la gente..]
(124:124) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Yo no le veo la cara a la gente del tercero, no voy nunca, no lo veo.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:32 [Lo primero que haría es que trabaj..]
(128:128) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Lo primero que haría es que trabajemos todos juntos al mismo nivel, viéndonos las caras.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:22 [siempre hubo un algunas difere..]
(151:151) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Siempre hubo un algunas diferencias de los distintos sectores pero me parece se han agravado últimamente.

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:23 [relación a la forma de trabajo..]
(159:159) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

relación a la forma de trabajo, a las responsabilidades de cada sector, diferencias de criterios, pero esas diferencias para mí no eran demasiado serias, ahora por lo que veo, me parece que hubiera más dificultades, posiblemente potenciadas por la fusión.

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:8 [La división más marcada para m..]
(34:34) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

La división más marcada para mí es la distinción entre el piso 4 y el 5. En el quinto son Softland y en el cuarto y el tercero son todavía CWA. Porque ya el grupo que venía de CWA se fueron al tercero y al cuarto. Y los que venían de Softland se fueron al quinto, que es la parte de atención al cliente, etc

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:2 [Ahora acá para todo te exigen ..] (18:18) (Super)
Códigos: [comunicación] [Relaciones entre áreas]

Ahora acá para todo te exigen un mail y muchas veces no te lo contestan o tardan una semana en contestarlo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:26 [Por ahí hacer más reuniones co..] (253:253) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Por ahí hacer más reuniones con el tema de las distintas áreas, que no se conocen, que cuenten lo que hacen, además para que nos veamos las caras.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:31 [Además lo que tiene hoy en día..] (23:23) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Además lo que tiene hoy en día, que si por ejemplo no tenés trabajo en común con personas de distintas áreas no sabes ni como se llaman,

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:30 [Nosotros tenemos un desconocim..] (233:233) (Super)
Códigos: [Relaciones entre áreas]

Nosotros tenemos un desconocimiento total de qué es lo que hace la gente de Comercial y demás.

Código: valores {46-0}

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:6 [el único recurso que vino de S..] (39:39) (Super)
Códigos: [valores]

El único recurso que vino de Softland en realidad esta trabajando y por lo menos la visión que tiene o que comparte, es la de crecimiento

P 9: Entrevista Ariel Waingberg (en formato).txt - 9:35 [hay mucha gente que venía de l..] (34:34) (Super)
Códigos: [Cultura] [valores]

Hay mucha gente que venía de la estructura de CWA, de la cultura y de la pertenencia, por ahí deshacerse de la marca y del nombre, bueno de alguna manera es fulero.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:9 [luego de años de gente que no t..] (44:44) (Super)
Códigos: [valores]

Luego de años de gente que no trabaja, nosotros una vez por mes seguimos juntándonos,

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:10 [Éramos un grupo que salíamos tod..] (44:44) (Super)
Códigos: [valores]

Éramos un grupo que salíamos todos juntos a comer

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:11 [Acá es más sectorial, tal vez ..] (44:44) (Super)
Códigos: [valores]

Acá es más sectorial, tal vez hay grupos dentro de un mismo sector, pero no intersectorialmente

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:12 [Yo antes de venir acá me sabía..] (44:44) (Super)
Códigos: [valores]

Yo antes de venir acá me sabía el nombre de todos. Me había impreso un organigrama, con el nombre de todos y la posición de cada uno.

P10: Entrevista Claudia Fortunato (en formato).txt - 10:21 [El resto tenemos una actitud m..] (59:59) (Super)
Códigos: [comunicación] [valores]

El resto tenemos una actitud mucho más de servicio.

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:13 [comparte tus valores, que se v..] (71:71) (Super)
Códigos: [valores]

Comparte tus valores, que se voto por el valor que a todos nos parece mas importante común para ser parte de esta compañía y creo q gano la sencillez

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:16 [La idea del evento fue decir c..] (84:84) (Super)
Códigos: [Cultura] [valores]

La idea del evento fue decir comuniquemos la marca ya no es más CWA Logic, es Softland Logic y que se queden tranquilos que los acompañamos en el crecimiento,

P11: Entrevista Debora Kluk (en formato).txt - 11:35 [tanto en CWA como en Softland ..] (18:18) (Super)
Códigos: [valores]

Tanto en CWA como en Softland incentivaban el desarrollo de carrera interna de los empleados

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:5 [el compromiso era que en ese m..] (46:46) (Super)
Códigos: [valores]

El compromiso era que en ese momento debíamos llegar con las cuentas equilibradas, sin deberle nada al otro, con todos los sueldos al día, nosotros siempre tuvimos los sueldos al día,

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:14 [También pudo afectar el hecho de..] (99:99) (Super)
Códigos: [valores]

También pudo afectar el hecho de que antes teníamos más contacto personal con la gente

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:15 [Son cosas que solíamos hacer s..] (107:107) (Super)
Códigos: [valores]

Son cosas que solíamos hacer siempre, eso de almorzar juntos,

P12: Entrevista Orlando Calabrese (en formato).txt - 12:21 [creo que van mejorando lentame..] (139:139) (Super)
Códigos: [valores]

Creo que van mejorando lentamente pero digamos que no han tenido un contacto muy cercano con la gente, los directores españoles,

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:27 [Enfocados al cliente, 100% al ..] (151:151) (Super)
Códigos: [valores]

Enfocados al cliente, 100% al cliente, solucionar los problemas, estar a 10 cm del piso como digo yo.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:30 [Cuando una persona toma gente,..] (155:155) (Super)
Códigos: [valores]

Cuando una persona toma gente, la toma como una forma de espejo en donde nos estamos viendo y sobre todo en Softland

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:31 [se va formando como una forma ..] (155:155) (Super)
Códigos: [valores]

Se va formando como una forma de ser.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:35 [para mí es fundamental el inte..]
(175:175) (Super)
Códigos: [valores]

Para mí es fundamental el intercambio, creo que es eso.

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:36 [para generar relaciones person..]
(175:175) (Super)
Códigos: [comunicación] [valores]

Para generar relaciones personales hay que hablar

P13: Entrevista Pablo Casna (en formato).txt - 13:47 [Y en muchos casos soy capaz de..]
(151:151) (Super)
Códigos: [valores]

Y en muchos casos soy capaz de dejar lo que estoy haciendo para solucionarle un problema al otro, y después sigo, bueno eso es la cultura, que no se generen trabas en la organización.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:4 [Siempre tuvimos el criterio de..]
(14:14) (Super)
Códigos: [valores]

Siempre tuvimos el criterio de escuchar.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:5 [Nosotros pensábamos qué forma ..]
(14:14) (Super)
Códigos: [valores]

Nosotros pensábamos qué forma tomaba el proyecto, qué impacto tenía para la gente que estaba trabando en la empresa, era un tema central.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:22 [Hoy estoy convencido de que cu..]
(40:40) (Super)
Códigos: [eje histórico futuro] [valores]

Hoy estoy convencido de que cuánto más conoce la gente del negocio, no importa el cuerpo que ocupe, le das más posibilidades de que haga mejor su trabajo.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:25 [Mi relación con la gente tiene..]
(42:42) (Super)
Códigos: [valores]

Mi relación con la gente tiene que ver con los criterios de valor que siempre hemos compartido con Orlando.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:26 [Tienen que ver con la relación ..]
(42:42) (Super)
Códigos: [valores]

Tienen que ver con la relación con la gente, con el trato con la gente, con que el liderazgo lo tenés que construir mediante el conocimiento, la experiencia, y reconocer que te equivocaste eventualmente.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:27 [El trato no tiene que ver con ..] (42:42) (Super)
Códigos: [Relaciones de poder] [valores]

El trato no tiene que ver con la posición jerárquica.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:28 [construyó esta relación de cer..] (42:42) (Super)
Códigos: [identidad] [valores]

Construyó esta relación de cercanía. No sé si familiar, sino un tipo de relación abierta.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:31 [Con respecto a la misión, ahí ..] (49:49) (Super)
Códigos: [valores]

Con respecto a la misión, ahí no es muy difícil la integración porque pasas de ser un actor local a tener una misión que tiene que ver con liderar el mercado de software latinoamericano, en el cual sos una parte.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:33 [fue valor tenemos para el merca..] (51:51) (Super)
Códigos: [valores]

Fue valor tenemos para el mercado donde el valor que se destaque sea la sencillez.

P14: Entrevista Sergio Wainberg (en formato).txt - 14:40 [Hay algunas iniciativas corpor..] (51:51) (Super)
Códigos: [valores]

Hay algunas iniciativas corporativas, este año particularmente hay una iniciativa corporativa ligada a uno de los valores, ligada a la sencillez, los empleados pueden presentar propuestas asociadas al negocio, donde el elemento destacable esté la sencillez. Cómo resolvemos estos temas de negocio, qué propuesta de negocio tenemos, qué valor tenemos para el mercado donde el valor que se destaque sea la sencillez. Pero bueno, cuando vos tomás la pasión, la sencillez, no es muy difícil no adherir a estos valores... tampoco en esto hay un conflicto entre aquello que nosotros habíamos expuesto, menos comunicado en lo formal, pero también manejamos como compañía

P15: Focus Group_2_Post fusión (con formato).txt - 15:9 [En Softland era una tradición,..] (97:97) (Super)
Códigos: [valores]

En Softland era una tradición, si había algún cumpleaños, se juntaban todos los viernes en un bar. Cuando yo entré hubo un cumpleaños y fuimos a un bar, pero eran todos del 5to piso, eran muy pocos los del 3ro.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:7 [empresa en estos dos últimos m..] (174:174) (Super)
Códigos: [valores]

Empresa en estos dos últimos meses esta demostrando que vamos haciendo todo lo opuesto a ser excelentes, sensatos, y todo lo opuesto a ser innovadores

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:8 [Todo, desde que migramos de Bog..] (59:59) (Super)
Códigos: [Cultura] [valores]

Todo, desde que migramos de Bogotá, bueno uno pasa 8 o 10 horas acá, siempre fue así y el hecho de recibir gente, no por no relacionarme, no me cuesta relacionarme con la gente ni hablar, pero tenía un recelo, una cosa como diciendo y no, porqué y no me gustaba, la idea, porque CWA tiene que ser CWA, ¿porque tenía que ser otra cosa? Y si necesitaban más gente, porque no tomaron más gente, pero no porque tuviera algo personal. Éramos una familia, ¿entendés?

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:14 [No si eso si, hubo un concurs..] (168:169) (Super)
Códigos: [valores]

No si eso si, hubo un concurso para votar, yo tampoco vote

P: No pero esto que vos estás mirando es la misión y los valores de la compañía, del grupo, que es otra cosa. Otra cosa diferente es sobre un valor particular se haga un trabajo particular. Esto es lo que quiere comunicar la compañía, otra cosa es el trabajo sobre un valor.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:15 [no hubo un planteo de nosotros..] (326:326) (Super)
Códigos: [valores]

No hubo un planteo de nosotros esperamos esto y esto. Esta todo colgado como las bolitas de un árbol de navidad.

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:16 [no me acuerdo de los cinco val..] (172:172) (Super)
Códigos: [valores]

No me acuerdo de los cinco valores

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:17 [reo que la mayoría son ganas d..] (174:174) (Super)
Códigos: [valores]

reo que la mayoría son ganas de que sea así, creo que nos falta mucho, nos falta mucho para realmente ser innovadores, falta mucho para tener excelencia y bueno no se

P16: Focus Group_3_Originarios CWA (con formato).txt - 16:20 [yo diría que me pongan al mang..] (234:234) (Super)
Códigos: [diversidad] [valores]

Yo diría que me pongan al mango a mí y arreglo todo, los lunes ñoquis, los recibió a todos, los martes milanesas..

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:4 [P: yo no lo elegí por que no f..] (119:121) (Super)
Códigos: [valores]

P: yo no lo elegí por que no funcionaba el cliqueo

P: Y menos sencillez acá.

P: No. Somos grupos muy distintos.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:7 [El saludarse, las cosas mínima..] (167:167) (Super)
Códigos: [valores]

El saludarse, las cosas mínimas, la sencillez que teníamos allá y acá no.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:15 [Son valores españoles, tendría..] (107:107) (Super)
Códigos: [valores]

Son valores españoles, tendría que haber una adaptación local, si te puede reconocer pasión que es uno de los mas representativos de argentina, por una cuestión de contexto por la palabra, por nuestro deporte. Pero lo que son algunas palabras como sencillez, sensatez

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:16 [Eso fue un cambio muy rotundo...] (203:203) (Super)
Códigos: [valores]

Eso fue un cambio muy rotundo. Allá había reglas y nunca vi maltratarse, gritarse, subir el tono de voz y jamás cosa que a mi me enseñó Leticia, nunca ibas a dejar sonar un teléfono (Leticia una que se fue en la integración) un telefona hasta que se muera, porque seguro era alguien que necesitaba algo.

P17: Focus Group_4_Originarios Softland (con formato).txt - 17:17 [una cosa es la familiaridad po..] (161:161) (Super)
Códigos: [valores]

Una cosa es la familiaridad porque nos sentimos bien el uno con el otro entendiendo que somos profesionales trabajando juntos. Otro cosa que ellos se sentían familia, por eran familia, porque son familia. Es muy diferente.

P18: Focus Group_1_Supervisores (con formato).txt - 18:8 [Yo te digo la verdad, cuando v..] (209:209) (Super)
Códigos: [valores]

Yo te digo la verdad, cuando vi estos carteles cuando empezó todo este tema, fui un día a ver a Sergio y le dije: esto es una pelotudez, la gente está caliente, no le gusta nadie. Cuanta guita estamos gastando en esto. Por un lado no hay plata y por otro lado se gasta en esto. No es el costo de los carteles, es el costo del pelotudo que los dibuja.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:16 [Cuando estaba Orlando era más ..]
(72:72) (Super)
Códigos: [integración] [valores]

Cuando estaba Orlando era más de buscarte, se complementaban con Sergio y buscaba tener un espacio tipo cafetería o un lugar donde la gente se encuentre. Hoy se resuelve por la gente que fuma, que se va abajo, fue un mecanismo para mucha gente. Y hay gente que no esta vincula con a más nadie.

P19: Entrevista a Julio Gremes[1].txt - 19:20 [la fusión trajo personalmente ..] (58:58)
(Super)
Códigos: [valores]

La fusión trajo personalmente para mucha gente de CWA más gente no tan comprometida con esto. Con lo cual no trajo, mas ideas, mas ganas, más proyectos. En un punto es para abajo.

12.4. Análisis de documentos

12.4.1. Información institucional

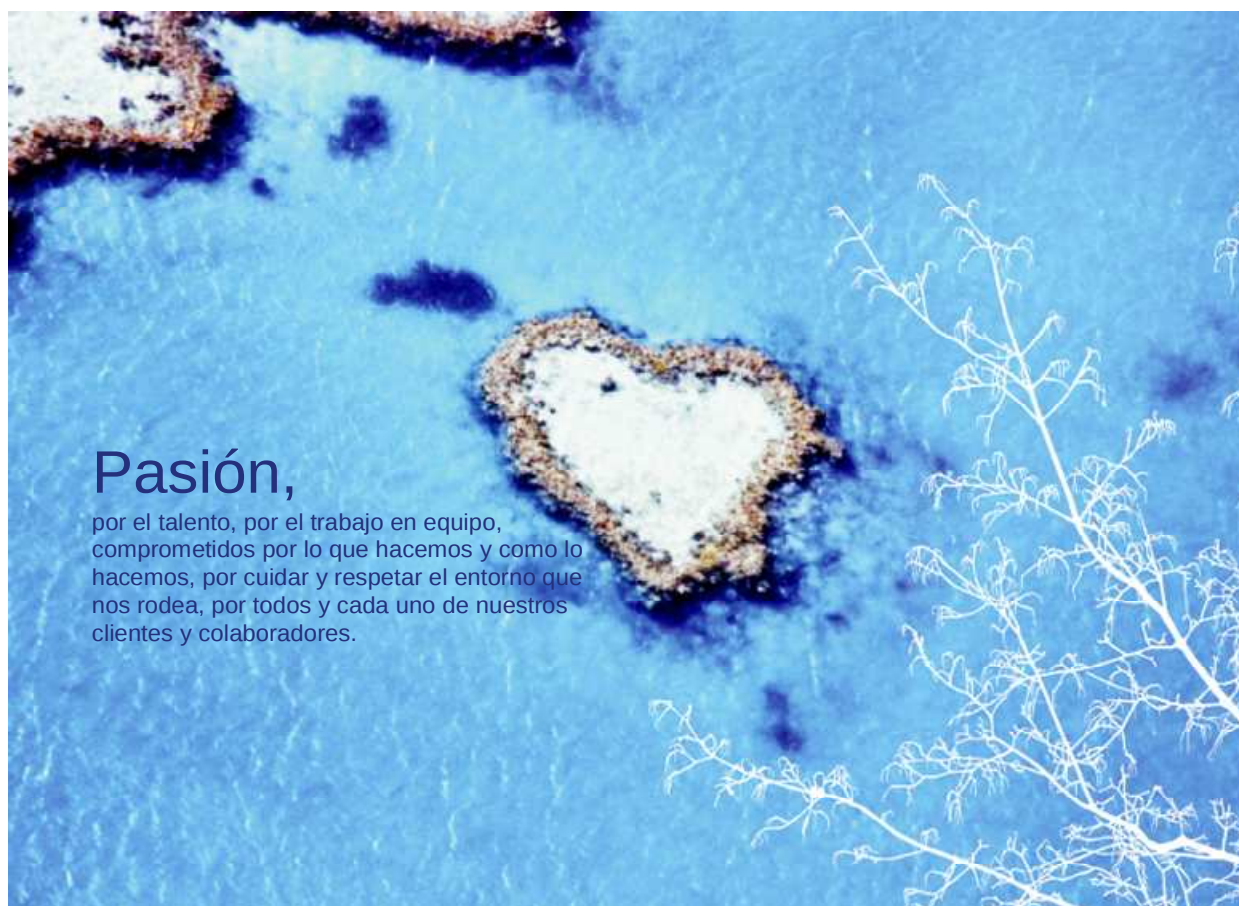




NUESTRA MISIÓN//

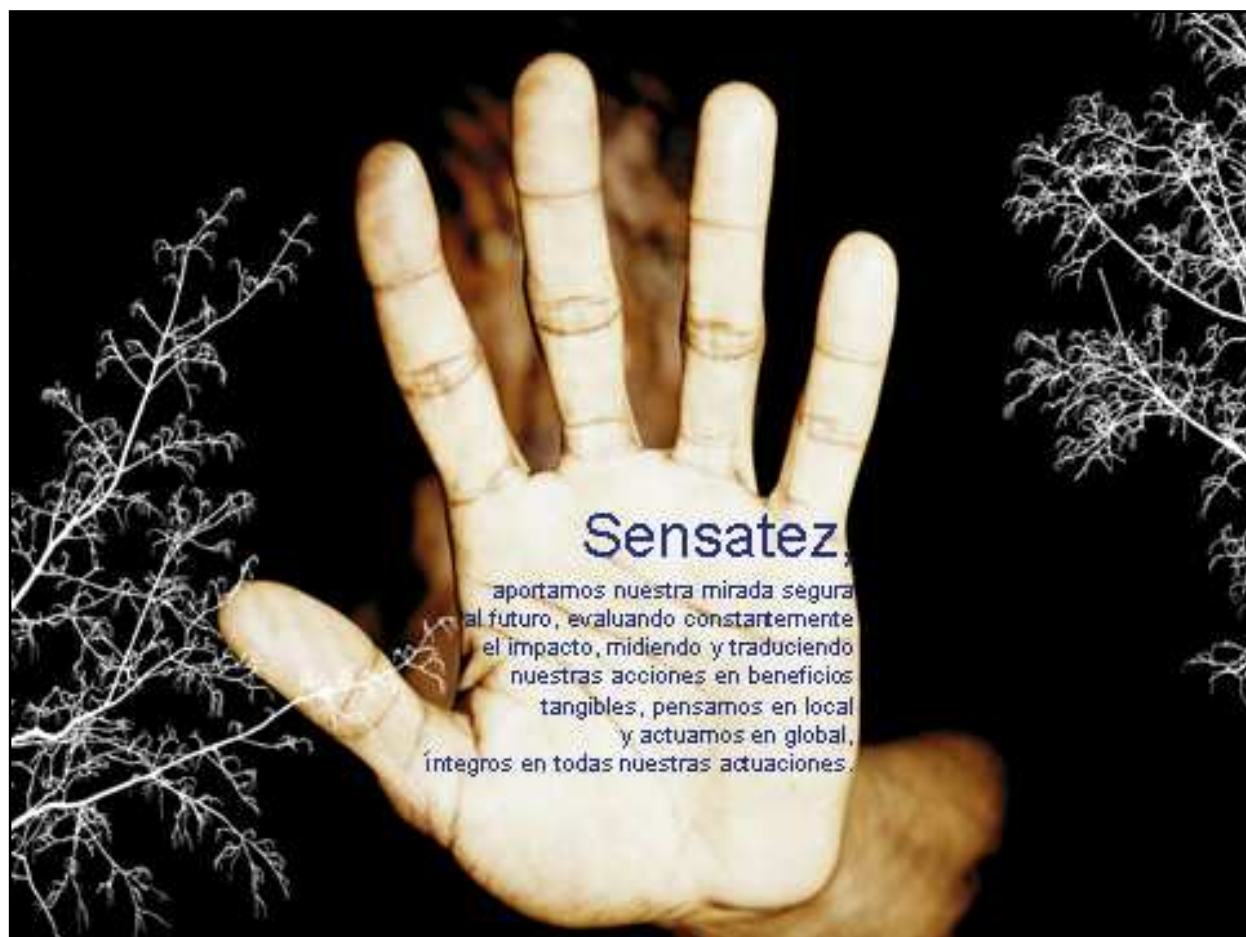
En Softland trabajamos para ofrecer productos y servicios de software de gestión a las empresas latinoamericanas, sin importar su tamaño, ayudando a que sus negocios sean más eficientes, competitivos y rentables, generando valor para los empleados, accionistas y la sociedad





Pasión,

por el talento, por el trabajo en equipo,
comprometidos por lo que hacemos y como lo
hacemos, por cuidar y respetar el entorno que
nos rodea, por todos y cada uno de nuestros
clientes y colaboradores.







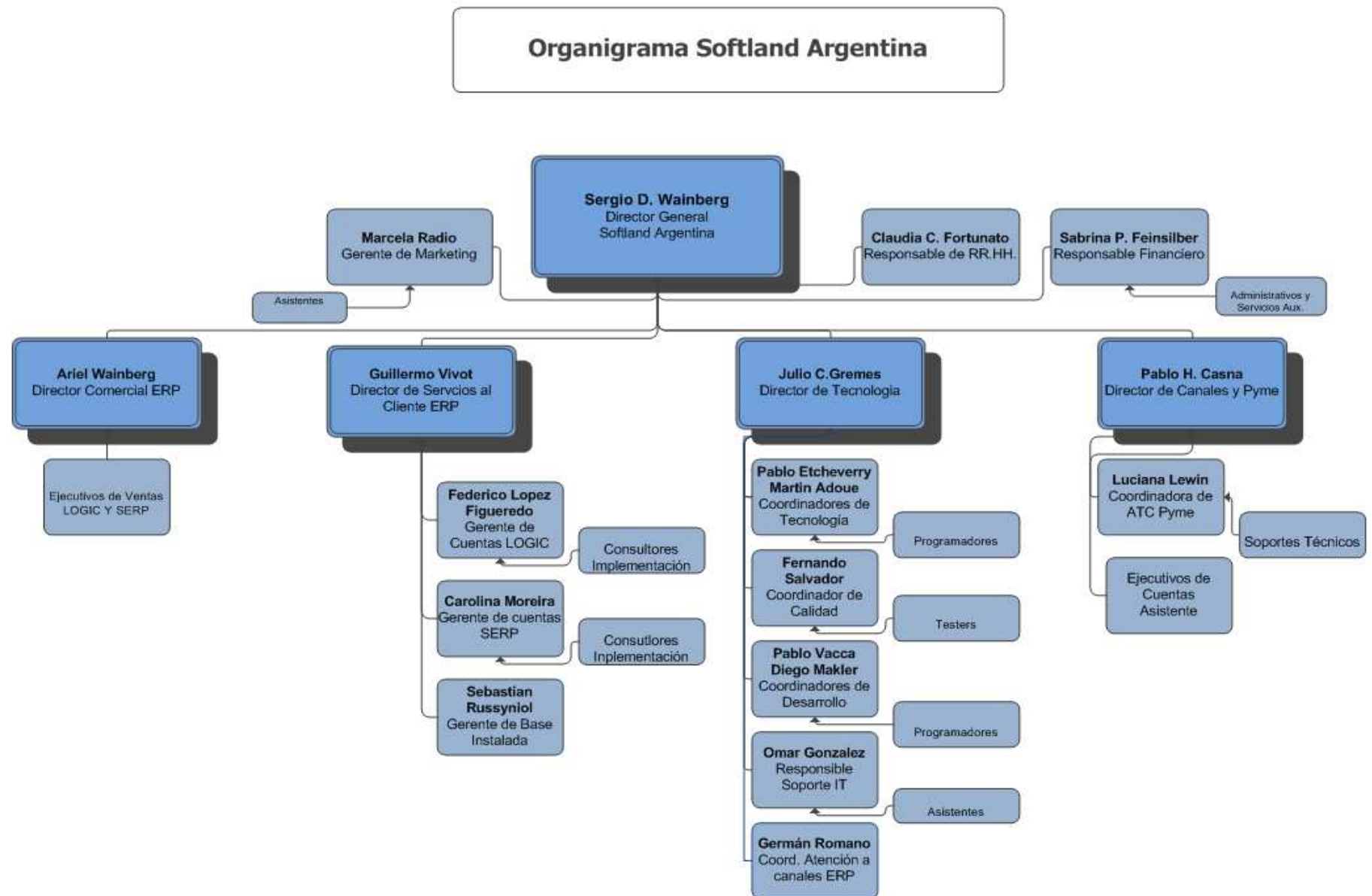
Sencillez,

pensamos siempre en como hacerle la vida más fácil
a todos nuestros clientes con nuestros productos y
servicios y a nuestros colaboradores a través
de nuestra actitud y comunicación,
generándoles confianza

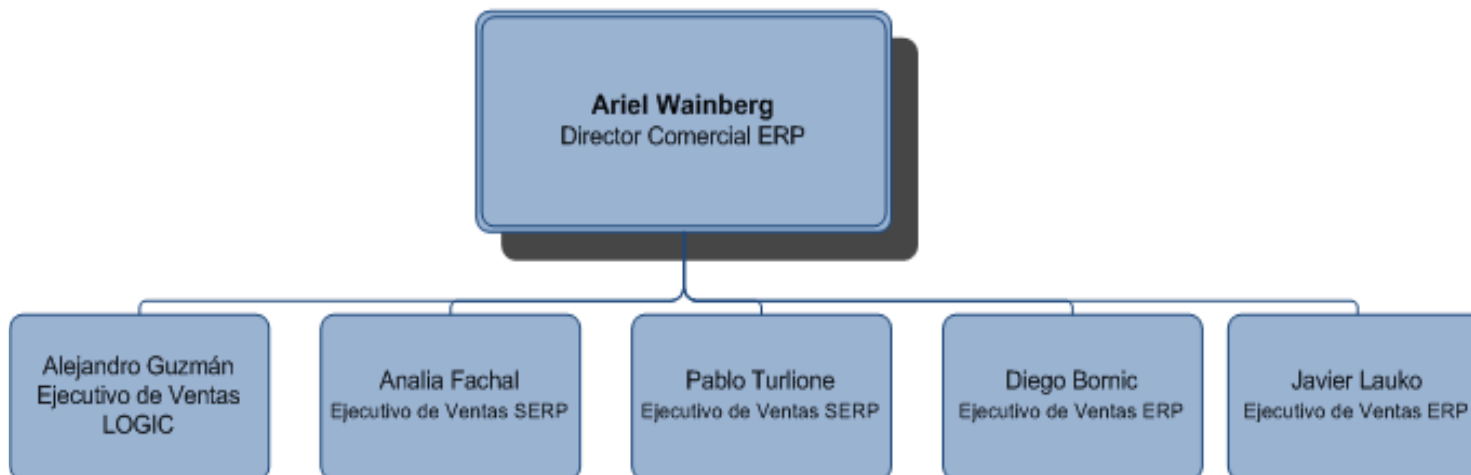
Excelencia,

nos orientamos al progreso, el crecimiento y la eficiencia, resolutivos, ágiles y orgullosos del esfuerzo de hacer lo correcto y no conformarnos sólo con hacer bien las cosas; comprometidos para cumplir cada reto que nos proponemos, por inalcanzable que parezca.

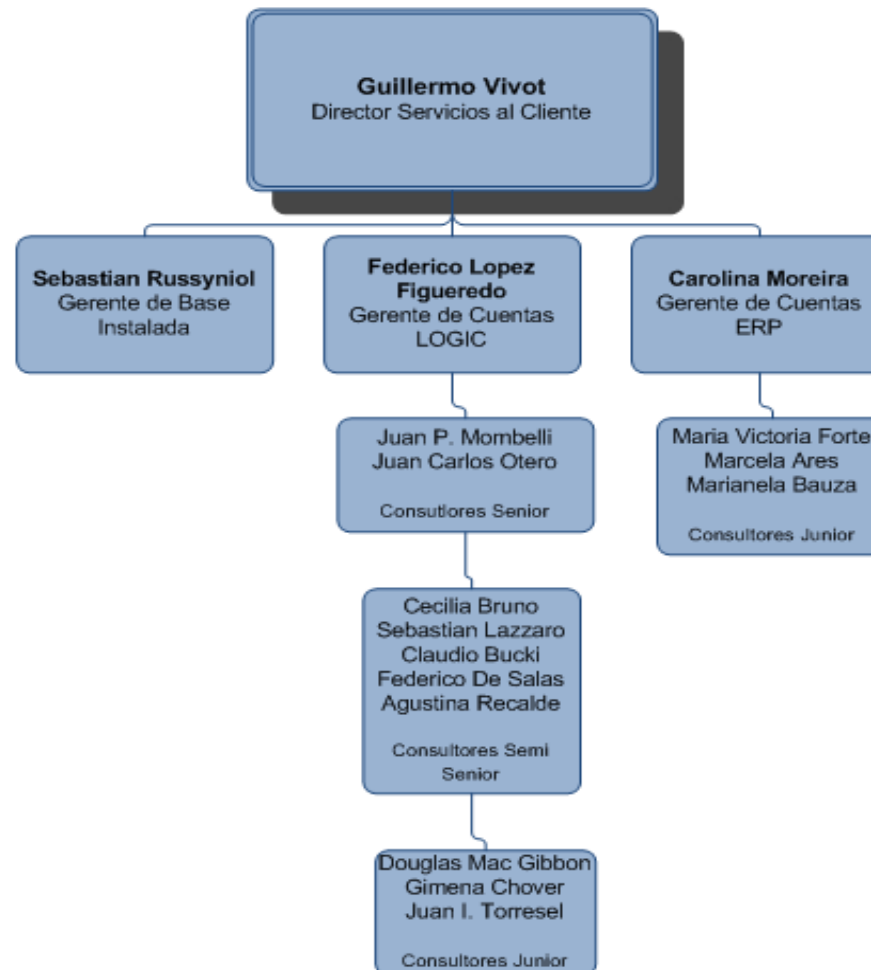




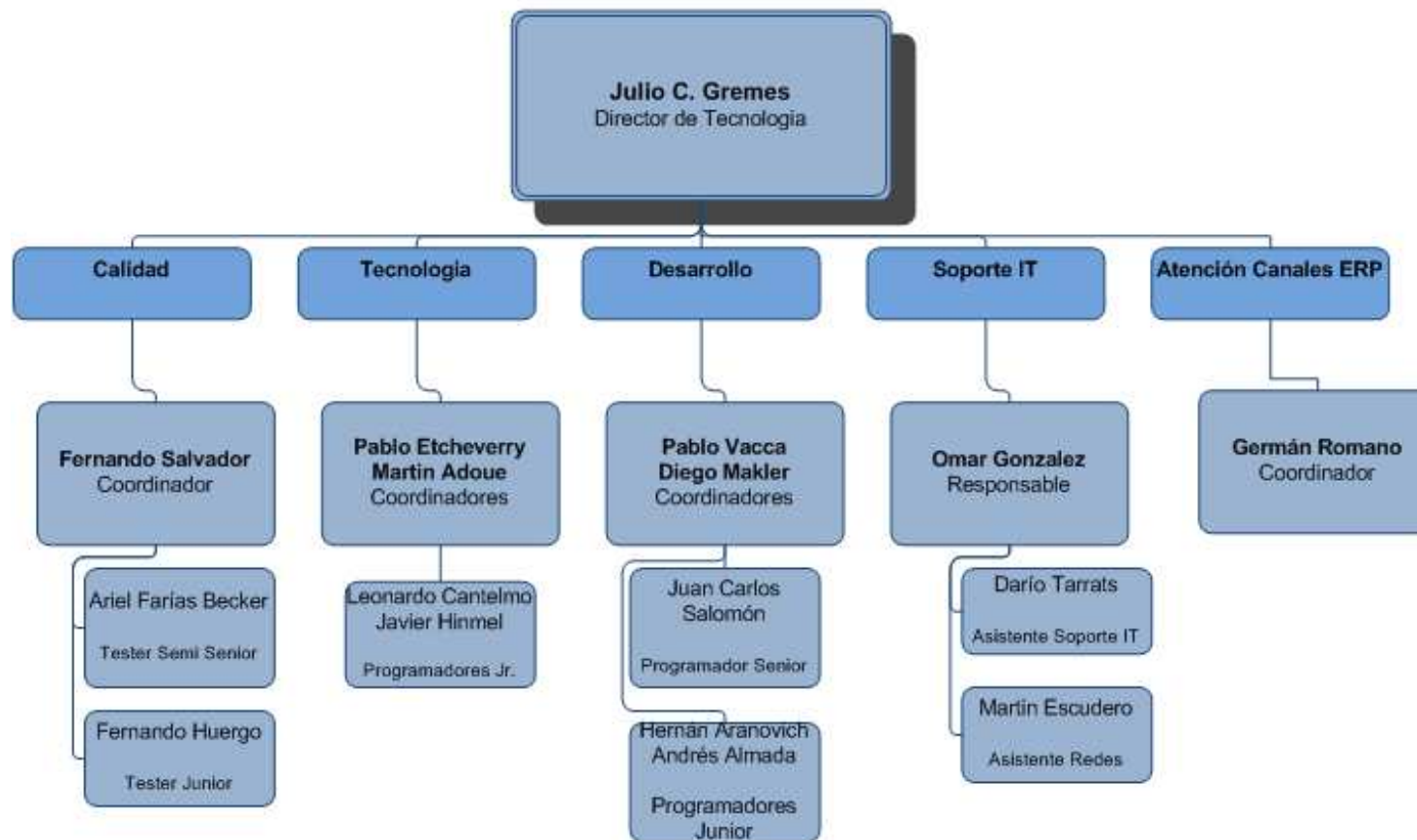
Organigrama Softland Argentina – Area Comercial ERP



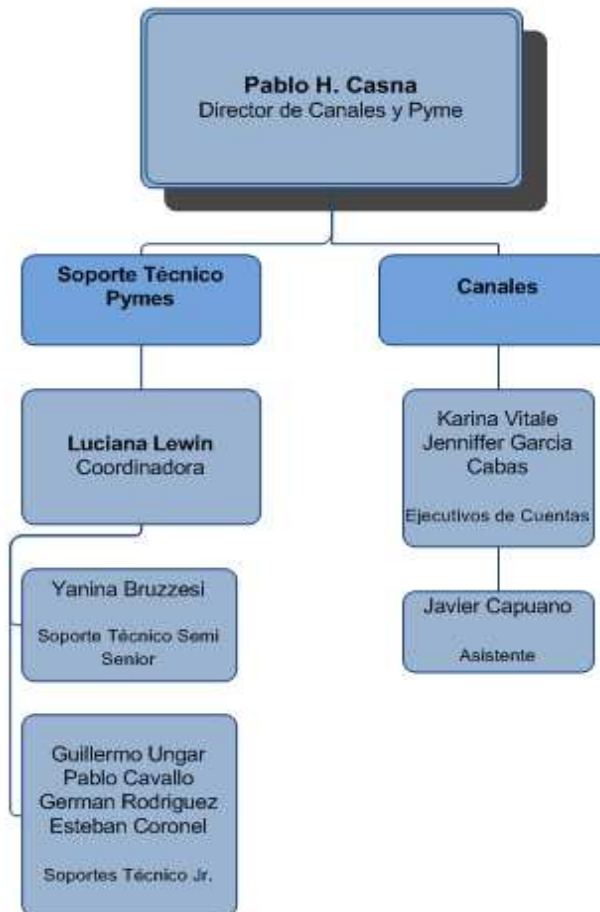
Organigrama Softland Argentina – Area Servicios al Cliente



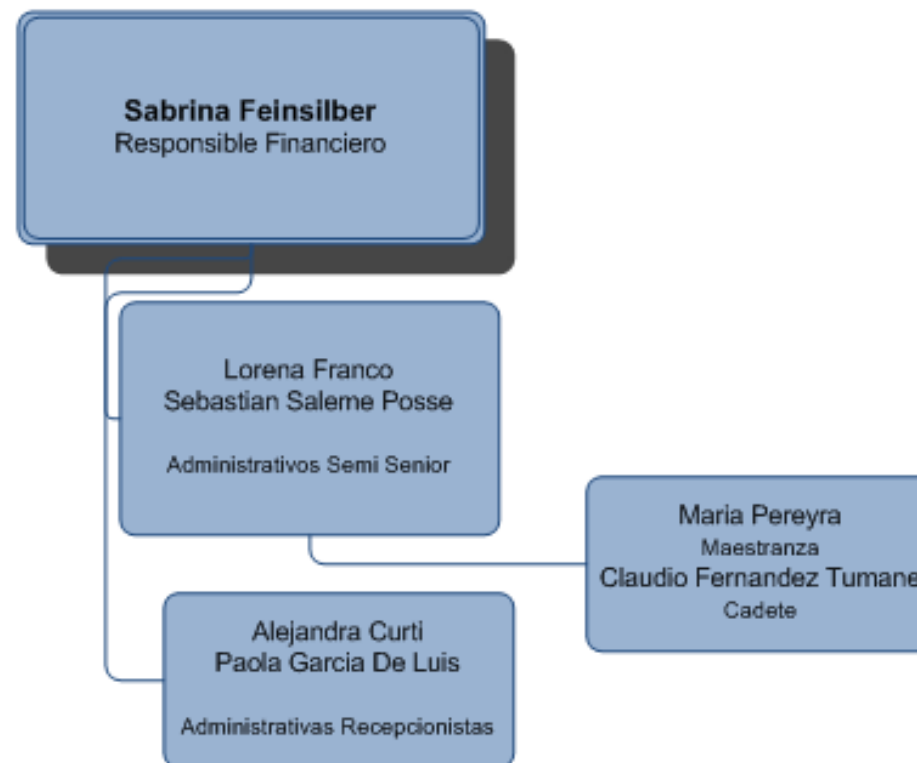
Organigrama Softland Argentina – Area Tecnologia



Organigrama Softland Argentina – Area Canales y Pymes



Organigrama Softland Argentina – Area Finanzas



Organigrama Softland Argentina – Area Marketing y Comunicaciones



12.4.2. Gacetillas de prensa

Softland suma un nuevo canal ERP

La compañía refuerza la política de incorporación de distribuidores con la llegada de Raúl Cicerchia y Cía. S.R.L.

Buenos Aires, 12 de diciembre de 2008 – Softland, multinacional latinoamericana con 25 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de software para empresas de todos los tamaños, continúa con su objetivo de desarrollar y consolidar su estructura de canales en el país, incorporando en esta oportunidad a Raúl Cicerchia y Cía. S.R.L. para su línea de negocio ERP.

Raúl Cicerchia y Cía. S.R.L. es una compañía dedicada a brindar asesoramiento e implementación de soluciones de gestión para clientes. Con sede en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires, brindará soluciones tanto de las líneas PyME como ERP en Junín y zonas aledañas.

“Contar con canales de distribución de primer nivel es tan importante como la calidad y la funcionalidad de las soluciones que ofrecemos. En Raúl Cicerchia y Cía. S.R.L. buscamos un socio a largo plazo, con capacidad de crecer junto a nosotros”, señaló Pablo Casna, Director de Canales y Pyme de Softland Argentina.

Acerca de Softland

Softland es una multinacional latinoamericana con 25 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de software para empresas de todos los tamaños. La empresa cuenta con 25.000 clientes activos en el continente latinoamericano y más de 500 profesionales especializados. Para más información visite www.gruposoftland.com.ar

Contacto

Market Cross – A PR Company

Diego Istúriz
Account Manager
diegoi@marketcrosscompany.com

Dolores Lezama
Account Executive
(011) 4827-3800 int. 31
doloresl@marketcrosscompany.com

**Julio Gremes es designado Director de Tecnología de Softland Argentina
El ejecutivo buscará potenciar la base tecnológica de la compañía para
consolidar el crecimiento de Softland en el país**

Buenos Aires, 14 de Octubre de 2008 - Softland, multinacional latinoamericana con 25 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de software para empresas de todos los tamaños, anunció el nombramiento de Julio Gremes como Director de Tecnología de Softland Argentina.

El ejecutivo tendrá como meta principal el desarrollo de la base tecnológica a través de la cual la compañía construye soluciones de software para todos los segmentos del mercado: Softland Logic, para las grandes empresas, Softland ERP, orientado a las medianas compañías, y Softland Pyme, para las pequeñas y microempresas.

El flamante Director de Tecnología señaló: "Estoy sumamente halagado por haber sido elegido para enfrentar este desafío". Y añadió: "Desempeñar el cargo de Director de Tecnología en una empresa del nivel de Softland Argentina significa la posibilidad de trabajar en un proyecto serio y responsable".

Con respecto al nombramiento de Gremes, Sergio Wainberg, Director General de Softland Argentina, destacó: "La designación de Julio se enmarca dentro de nuestra estrategia de expansión a nivel nacional. Para nosotros, es importante continuar en esta senda de crecimiento sólido y creemos que es necesario hacerlo sobre una base tecnológica de primer nivel".

Julio Gremes es Ing. en Sistemas de Información de la Universidad Tecnológica Nacional. En 1991 ingresó en CWA, en donde inició una carrera de ascenso y crecimiento, ocupando diversos cargos vinculados al desarrollo tecnológico de la compañía, hasta pasar en la actualidad a Softland Argentina. Julio Gremes tiene 38 años y está casado.

Acerca de Softland

Softland es una multinacional latinoamericana con 25 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de software para empresas de todos los tamaños. La empresa cuenta con 35.000 clientes activos en el continente latinoamericano y más de 500 profesionales especializados. Para más información visite www.gruposoftland.com.ar

Contactos:

Market Cross - A PR Company

www.marketcross.com.ar

Diego Miguel Istúriz - Account Manager

diegoi@marketcross.com.ar

Tel: (54-11) 4827-3800

Grupo Softland y CWA anuncian la integración de sus oficinas para atender sus tres unidades de negocios
--

De esta forma, ambas compañías contarán con un grupo de 70 profesionales orientados al desarrollo e implementación de soluciones para todos los estratos de mercado.

Buenos Aires, 9 de Mayo de 2007 – Grupo Softland, empresa con más de 25 años de experiencia en el desarrollo de software ERP para la pequeña, mediana y gran empresa, anunció la integración de sus oficinas con CWA S.A, empresa que desarrolla e implementa CWA Logic®, solución de gestión de negocios (ERP).

A partir de ahora, las líneas de Grupo Softland serán atendidas en **Av. Del libertador 7270 5° piso, Capital Federal, Teléfono 4703-7600**. Gracias a esta integración, CWA S.A y Grupo Softland tendrán un equipo de 70 profesionales especializados en el desarrollo e implementación de soluciones para todos los estratos de mercado y la atención permanente a su cartera de clientes.

Siguiendo esta línea, ambas empresas confirman su presencia en el mercado mediante una completa gama de soluciones: Softland Pyme, una herramienta imprescindible para el control y gestión de la pequeña empresa, Softland ERP, una alternativa confiable para el mercado de las Pymes, y CWA Logic, la solución de gestión de negocios para las grandes empresas.

“A través de nuestra integración con Grupo Softland buscamos consolidar el camino que decidimos emprender hace dos años. Grupo Softland es una compañía de reconocimiento internacional, que cuenta con los estándares de calidad que refuerzan nuestra presencia en el mercado y el vínculo estratégico con nuestros clientes, señaló Sergio Wainberg, Director General de CWA S.A.

Acerca de Grupo Softland

Grupo Softland lleva más de 25 años desarrollando soluciones de software de gestión para la pequeña, mediana y gran empresa. Presentes en 6 países en Latinoamérica con oficinas locales, con una plantilla que supera los 500 empleados y con más de 36.000 clientes activos. Grupo Softland basa su estrategia en ofrecer el software como un servicio orientado a la realidad local de cada negocio.

Acerca de CWA

Fundada en el año 1983, es una compañía del Grupo Softland, reconocida por el desarrollo de CWA Logic®, su solución ERP (vertical y estándar) y por la calidad de sus servicios de implementación y consultoría. CWA S.A. cuenta con más de 300 clientes en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.

Softland y CWA cuentan con un equipo altamente capacitado de más de 70 profesionales y una proyección de facturación de \$7.500.000 para el 2007.

Para más información, visite www.gruposoftland.com

Contactos:

CWA. S.A

Débora Kluk - Marketing y Comunicaciones de CWA

dkluk@cwanet.com.ar

Market Cross - A PR Company

www.marketcross.com.ar

Diego Miguel Istúriz - Account Executive Senior

diegoi@marketcross.com.ar

Tel: (54-11) 4827-3800