

TRABAJO FINAL DE GRADO
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

La comunicación hacia el interior de las organizaciones

Caso Sistema Globales S.A.



María Paula Azua

Licenciatura en Relaciones Públicas e
Institucionales

Universidad Empresarial Siglo 21

Córdoba, 2013

Agradecimientos

*A mi papá por darme la posibilidad de hacer lo que me gusta
y apoyarme en todas mis decisiones.*

A mis hermanos y cuñadas por ser incondicionales.

A mis sobrinos por sacar lo mejor de mí.

A Agustín por apoyarme día a día y por confiar en mí como nadie.

*A todos mis amigos por ser parte de mi familia,
en especial a Emilce, Andrea, Fede y Fermín por acompañarme siempre.*

A “la tribu” por el apoyo, la contención y su amistad.

A las familias Rúa y Varliero, por ser parte indispensable de este logro.

A Osvaldo Salas por haberme ayudado a crecer en esta profesión.

A Marta Roganti por su contención.

A Laura Lesta y María José Villa por guiarme en este camino dando lo mejor de sí.

A Luciano Rizzetti y a Globant por la confianza y predisposición.

*Y finalmente, a mi mamá por ayudarme a no bajar los brazos,
por hacerme quien soy y por enseñarme todo lo que quiero llegar a ser.*

Resumen

Contar con personal motivado, integrado e involucrado en una organización es en la actualidad un atributo diferenciador que las instituciones deben tener presente. Atribuir importancia y esfuerzo a conocer la percepción de las personas sobre su lugar de trabajo y generar estrategias comunicacionales concordantes son actividades que deberían incluirse en las agendas de todas las organizaciones. Esto se debe a que una buena imagen interna contribuye tanto al correcto desempeño de los empleados al sentirse identificados con los objetivos empresariales, como así también a una mejora en la imagen externa al ser los empleados caras visibles de las firmas.

En correlación con lo expuesto anteriormente, el presente trabajo se propone indagar acerca de la forma en que se comunica puertas adentro la firma Sistemas Globales S.A., conocida como Globant, a través del uso de entrevistas, cuestionarios y análisis de contenidos. Los resultados arrojados por estos métodos de investigación nos permitirán desarrollar un plan de relaciones públicas internas concordante con las necesidades comunicacionales que se observan dentro de la organización. Dicho plan tendrá por objetivo eficientizar la gestión de la comunicación interna en Globant, optimizando los canales existentes, generando nuevos, ajustando los mensajes emitidos y potenciando el sentido de pertenencia y la integración del público interno.

Abstract

Currently, having a motivated staff, integrated and involved with the organization is a differentiating sign which the organizations have to take into account. Give importance and effort to know people's perception of the working place and to generate concurrent communicational strategies are activities that should be included in the agendas of all organizations. This is because a good internal image helps both, to the correct employees performance, who feel a deeper identification with the business goals, and an improvement in the external image as well because the employees are the visible face of the firm.

According to the above said, this work tries to trace the way in which "Sistemas Globales SA. (Globant)" communicate indoors through interviews, questionnaires and the analysis of the contents. The results given by these methods of investigation will allow us to develop an inside public relations plan according to the communication needs observed within the organization. The goal of said project will be to make more efficient the management of the inside Communication in Globant, optimizing the already existent channels, generating new ones, adjusting the given message and promoting the sense of belonging and the integration of the internal public.

Índice

	Página
1. Introducción.....	6
2. Tema.....	8
3. Justificación.....	8
4. Objetivos de investigación	10
5. Marco de Referencia Institucional.....	11
6. Marco Teórico	21
6.1. Organización	21
6.2. Relaciones Públicas e Institucionales.....	24
6.3. Comunicación.....	27
6.3.1. Comunicación Organizacional	28
6.3.2. Comunicación Interna	29
6.4. Clima Interno.....	38
6.5. Público Interno	40
7. Diseño Metodológico	43
8. Análisis de datos.....	48
8.1. Guía de Pautas	48
8.2. Guía de Análisis	52
8.3. Cuestionario.....	55
9. Conclusión del Diagnóstico.....	68
10. Análisis de Factibilidad	70
11. Objetivos de Aplicación	72
12. Plan de Relaciones Públicas Internas	73
12.1. Programa: Comunicación interna.....	73
12.2. Programa: Nos comunicamos mejor	93
12.3. Programa: Ser Globers	113

13. Cronograma General	127
14. Presupuesto General	129
15. Evaluación General	130
16. Conclusión.....	131
17. Bibliografía.....	133
18. ANEXO.....	136
Anexo 1: Guía de Pautas	137
Anexo 2: Guía de análisis.....	138
Anexo 3: Cuestionario.....	140
Anexo 4: Entrevista.....	145
Anexo 5: Guía de análisis.....	155
Anexo 6: Libro de Códigos y Matriz de datos	156
Anexo 7: Encuesta de Clima Laboral.....	161

1. Introducción

En la actualidad, las empresas han dejado de ver a sus empleados como un recurso a utilizar en la consecución de sus fines, para entenderlos como una parte importante de la organización, a quienes hay que brindarles condiciones laborales óptimas para que lleguen a realizarse como personas al mismo tiempo que la empresa crece y se desarrolla dentro del mercado. Por este motivo resulta necesario hacer coincidir los objetivos personales con los organizacionales para lograr que todos destinen sus esfuerzos a la consecución de las mismas metas.

Las relaciones públicas e institucionales cumplen un rol esencial en esta materia, ya que gracias a la gestión estratégica de la comunicación se generan vínculos con los diferentes públicos con los que se relaciona una organización. Los públicos internos son uno de los *stakeholders*¹ más importantes con los que las organizaciones deben generar una interrelación, ya que a la hora de construir y proyectar la imagen que la empresa desea tener y dar conocer, son éstos los que le permiten volverla realidad a través de la construcción diaria de una cultura organizacional y de la exteriorización de sus opiniones y pensamientos acerca de la firma con otras personas ajenas a la misma.

Siendo conscientes de lo mencionado anteriormente, y de las ventajas que una imagen positiva interna trae aparejada, en el presente trabajo, que se desarrolla en el marco del trabajo final de graduación para la carrera Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Empresarial Siglo 21, analizaremos la forma en que la empresa Sistemas Globales S.A. gestiona su comunicación puertas adentro. Esta empresa, más conocida en el mercado con el nombre de Globant, es una multinacional con sede en la ciudad de Córdoba, que se dedica al diseño, la producción y la venta de software bajo los pilares de innovación, facilidad de uso, escalabilidad y disponibilidad.

¹ Freeman y Reed definen “*stakeholders*” desde una acepción amplia y una restringida, en el segundo caso distinguen con este término a “cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)” (1984, p. 25).

Para ello, primero se expondrán los objetivos de investigación a los cuales se pretende arribar, luego se enmarcará desde la teoría los principales conceptos presentes en el trabajo con la finalidad de esclarecer qué se entenderá por organización, por relaciones públicas e institucionales, por comunicación organizacional y comunicación interna, por cultura institucional, y por público interno.

A continuación, se plantearán los instrumentos de recolección de información que utilizaremos para arribar a nuestros objetivos de investigación y así poder realizar una conclusión con bases tanto teóricas como prácticas sobre la gestión de la comunicación interna en Globant. Las técnicas de investigación utilizadas a este fin incluyen una entrevista con la persona más idónea de la organización en materia de comunicación puertas adentro, un análisis de contenido aplicado a las tácticas de transmisión de información interna, y por último, una encuesta a una muestra de empleados de la firma para conocer su apreciación y opinión acerca del trabajo diario dentro de las instalaciones, su relación con superiores y compañeros, y la forma en que se informan sobre las novedades de Globant.

La etapa de diagnóstico concluye con un análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de las herramientas mencionadas en el párrafo anterior, lo que nos permitirá arribar a una conclusión que relacione los objetivos de investigación propuestos, la teoría detallada en el marco teórico y los resultados obtenidos.

La segunda etapa, basada en las conclusiones resultantes de la primera, consiste en la presentación de un plan de acción estratégico de relaciones públicas e institucionales internas, donde se plantearán objetivos de aplicación a los cuales se pretende arribar a través de la puesta en marcha de diferentes tácticas comprendidas dentro de tres programas y pensadas para que la empresa pueda eficientizar el modo en que gestiona la comunicación con su público interno.

2. Tema

Gestión de la comunicación interna en Sistemas Globales S.A.

3. Justificación

El público interno es uno de los más importantes *stakeholders*, o grupo de interés, con los que las empresas deben mantener e implementar acciones de comunicación institucional, ya que son quienes poseen mayor interés en que las metas organizacionales se alcancen satisfactoriamente, y quienes dedican su labor diaria a contribuir en el cumplimiento de las mismas, acercando a las organizaciones hacia la visión futura que se plantearon.

Una imagen interna positiva produce gran cantidad de beneficios tanto a corto como a largo plazo. Por un lado, posibilita un ambiente promotor del correcto funcionamiento diario, como así también un sentimiento de integración y pertenencia entre los compañeros de trabajo. Por otro lado, permite entrelazar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales con los individuales de cada uno de los integrantes de la organización, generando un sentimiento de realización en los mismos. Por último, es muy importante tener en cuenta que el público interno es un vocero de la organización, ya que muchas veces sirven de fuente de información, y por lo tanto es sumamente beneficioso que los mismos posean una imagen positiva de su lugar de trabajo y la exterioricen.

Si bien muchas empresas son conscientes de la importancia de estos beneficios, arribar a ellos no es tarea fácil ya que para que esto se produzca es necesario primero conocer cómo se gestiona la comunicación puertas adentro de una organización y cuál es el uso que el público interno hace de los medios de comunicación horizontales y verticales, para luego poder eficientizar tanto los canales de comunicación como los mensajes que por ellos se transmiten.

La gestión de la comunicación interna es necesaria en todo tipo de instituciones, sobre todo en aquellas que cuentan con cientos de empleados u oficinas en diferentes puntos dentro de un mismo país o en varios de ellos. Particularmente, Sistemas Globales S.A. es una empresa dedicada a la creación de productos de software innovadores que posee

sucursales a nivel mundial, por lo que muchos de los contenidos e informaciones que se utilizan son el inglés. Particularmente en Córdoba la organización cuenta con dos edificios y más de trescientos empleados, por lo que la gestión responsable de la comunicación interna se hace necesaria para poder coordinar el trabajo de ambas sucursales, como así también para poder generar sentido de pertenencia en el público interno.

Además, Globant posee una importante política de desarrollo profesional de sus miembros, o “*glober*” como se llaman informalmente, en donde se afirma públicamente que el principal capital de la organización es su gente, por lo que se muestran siempre receptivos a las inquietudes y sugerencias de sus empleados.

Por estos motivos, la planificación estratégica de la comunicación interna que involucre a todos los empleados de Globant y que se construya, ejecute y evalúe en el marco de las Relaciones Públicas e Institucionales, posee en la actualidad un rol protagónico para construir una imagen interna positiva concordante con aquella que la empresa se propone brindar tanto puertas adentro como hacia el exterior de la organización.

4. Objetivos de investigación

Objetivo General

- Analizar la gestión de la comunicación interna de Sistemas Globales S.A.

Objetivos Específicos

- Analizar los medios de comunicación interna que utiliza Globant.
- Examinar los mensajes que se emiten puertas adentro de Globant.
- Analizar el sentido y dirección de la comunicación interna de Globant.
- Conocer la opinión del público interno sobre la gestión actual de la comunicación interna.
- Determinar las necesidades comunicacionales del público interno.
- Analizar el clima laboral en Globant.

5. Marco de Referencia Institucional



Sistemas Globales S.A., mayormente conocida en el mercado con el nombre de Globant, es una empresa dedicada al diseño, la producción y venta de software bajo los pilares de innovación, facilidad de uso, escalabilidad y disponibilidad.

La historia de Globant comienza en el año 2003, cuando cuatro emprendedores, basados en las experiencias de compañías de Israel, Irlanda y la India -quienes hacían del *outsourcing* de servicios tecnológicos un negocio internacional maduro- tuvieron el objetivo de fundar una empresa líder en la creación de productos de software innovadores de América Latina para el mundo. Estos cuatro fundadores son Martín Migoya, Martín Umarán, Englebienne Guibert y Néstor Nocetti.

A lo largo de nueve años de carrera, Globant ha enfocado sus servicios y productos en cuatro áreas. La primera de ellas consiste en el desarrollo del Software, a partir de la cual la empresa provee soluciones innovadoras y efectivas, combinando metodología e infraestructura, según las necesidades de los clientes, además de servicios de mantenimiento para herramientas ya desarrolladas. El segundo área de trabajo se centra en la creatividad, donde los *creative studio* trabajan junto con los departamentos de marketing de sus clientes para tener en cuenta sus objetivos creativos y comunicacionales agregando así valor a las herramientas creadas. En tercer lugar, el trabajo de Globant se centra en la infraestructura, donde se administran, monitorean y optimizan los sistemas de los clientes para mantener la infraestructura en funcionamiento las 24 horas, los 365 días del año. El cuarto y último área se basa en la innovación, ya que Globant cuenta con laboratorios de investigación donde los clientes son quienes proponen nuevas formas de resolver problemas en materia de software.

El trabajo de Globant también se caracteriza por contar con ocho estudios a través de los cuales profundizan las expectativas de los clientes y la especialización de la empresa. Estos estudios son:

- *Gaming*: se enfoca en la producción, desarrollo y *testing* de videojuegos y plataformas digitales.
- *High Performance Solutions*: crean software de alta disponibilidad de performance crítica para administrar grandes volúmenes de información. El estudio se enfoca en las industrias bancarias, de finanzas, de comunicaciones, de TI y otras que requieran soluciones de alta gama. El software es diseñado para alcanzar los altos niveles de seguridad, alta disponibilidad y performance que estos sectores requieren.
- *Consumer Experience*: desarrolla aplicaciones basadas en internet que permiten a las empresas comunicarse y realizar transacciones de negocios con sus clientes en forma rápida e intuitiva.
- *Business Productivity*: ofrece soluciones que mejoran los procesos de toma de decisión de los clientes, asegurando el ROI y fomentando la gestión del conocimiento y las comunicaciones internas. Su foco está puesto en reducir costos, ganar productividad y mejorar procesos.
- *Cloud Computing & Infrastructure*: brinda servicios de infraestructura. Sus servicios incluyen continuidad del negocio, seguridad de la información, eficiencia IT y *data optimization and compliance*.
- *Quality Engineering*: crea, ejecuta y produce servicios que reducen riesgos, costos y complejidad.
- *Creative & Social Studio*: provee productos funcional y visualmente innovadores. El equipo creativo ofrece servicios de diseño gráfico y online para fomentar la efectiva comunicación con los clientes.
- *Mobile Studio*: ofrece desarrollo de soluciones móviles a través de un equipo altamente capacitado, con amplio conocimiento de todas las posibilidades que brindan los software para aplicaciones móviles.²

Globant también cuenta con una filosofía empresarial, dentro de la cual se destaca su misión, que establece que “son una empresa líder en la creación de productos de software innovadores para audiencias globales”³, los tres pilares de autonomía, maestría

² <http://www.globant.com/studio/206/consumer-experience> Consultado en 10/10/2012

³ http://www.globant.com/Content/Company/About_Us/index.html Consultado en 04/04/2012

y propósito, y una serie de valores que incluyen: actuar éticamente, pensar en grande, innovar, apuntar a la excelencia en el trabajo, ser un trabajador en equipo y divertirse.⁴

En cuanto a su estructura, es importante mencionar que la organización cuenta con dos sedes en Córdoba, una en el edificio capitalinas y la otra en la cañada, dentro de las cuales poseen, por un lado, una serie de oficinas y salas de reunión destinados a los puestos jerárquicos de la organización, dos salas espaciosas con computadoras para que los desarrolladores trabajen y un *playroom* o sala de estar equipada con televisión, juegos, mesa de ping pon y *dispensers* de bebida y comida. También, se destaca la ambientación distendida en donde predominan los colores institucionales de Globant.

Asimismo, los miembros de la compañía pueden tomarse recesos en cualquier momento del día para hacer uso de estas instalaciones, pueden vestir casual y predomina una política de puertas de oficinas abiertas.

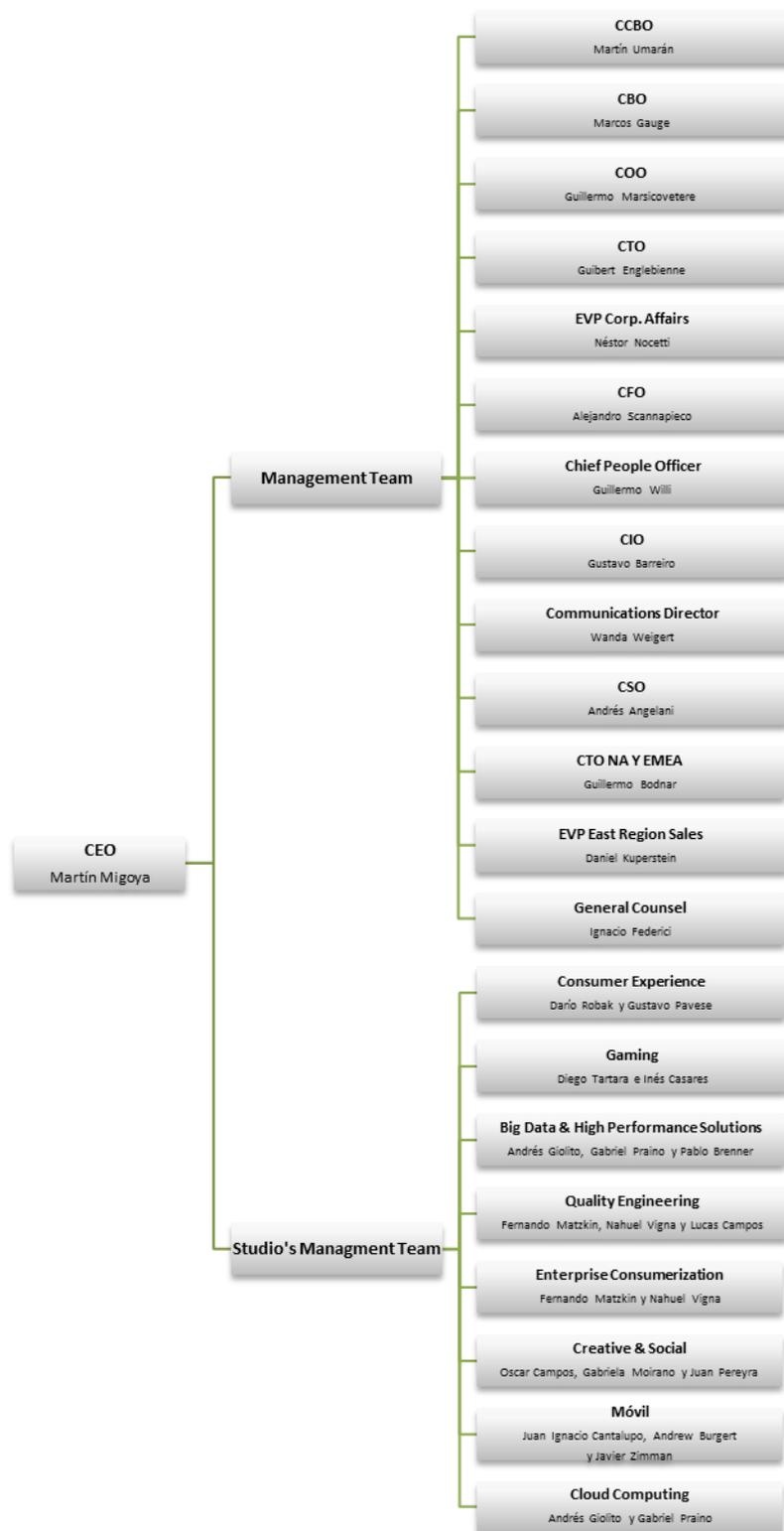
Además, Globant posee una intensa política de responsabilidad social empresaria que incluye planes que engloban las siguientes temáticas:

- Medio Ambiente: La compañía cuenta con dos campañas dentro de este apartado, “*Think Green*” y “*Globant Unplugged*”. La primera consiste en el reciclado de papel, plástico y hardware, mientras que la segunda se centra en la prevención y el cuidado del medio ambiente en las tareas diarias que se realicen dentro de la empresa. Particularmente esta campaña involucra directamente al personal interno de la organización al incluirles hábitos de reciclado y de cuidado del medio ambiente en sus labores cotidianas.
- Comunidad: La actividad que la empresa realiza dentro de la comunidad a la que pertenecen se centra en dos grupos: educación y negocios inclusivos, donde se realizan charlas y seminarios con el objetivo de mejorar la empleabilidad y reducir la brecha digital en la sociedad.
- Clientes: el plan se centra en la colaboración con diferentes actores sociales como organizaciones no gubernamentales.⁵

⁴ http://www.globant.com/Content/Company/About_Us/index.html Consultado en 04/04/2012

⁵ http://www.globant.com/Content/Company/Corporate_Social_Responsability/ Consultado en 04/04/2012

5.1. Organigrama⁶



⁶ <http://www.globant.com/corp/company/management-team> Consultado en 02/10/2012

5.2. Repertorio de Públicos

a. Público interno

- Personal de planta permanente: 2300 empleados.
- Personal temporario
- Sucursales en Argentina:
 - Tres en Buenos Aires
 - Una en la Plata
 - Dos en Córdoba
 - Dos en Rosario
 - Una en Tandil
 - Una es Resistencia
 - Una en Tucumán
 - Una en Bahía Blanca
- Sucursales de San Francisco y Boston, Estados Unidos
- Sucursal de Londres, Reino Unido
- Sucursal de Bogotá, Colombia
- Sucursal de Montevideo, Uruguay

b. Público Semi-interno

- Capacitadores
- Asesores
- Inversores: Riverwood Capital LLC, FTV Capital, Endeavor Global.

c. Público Semi-Externo

- Clientes actuales: Google, BBVA, Coca-Cola, LinkedIn, Mercado Libre, Electronic Arts, Nike, Disney, Dreamworks, Orkut, LinkedIn, JWT, EMC2, entre otros.
- Organización No Gubernamental (RSE): TesteAR

d. Público Externo

- Público en general
- Clientes potenciales Nacionales e Internacionales
- Instituciones Gubernamentales Nacionales e Internacionales
- Medios de comunicación Locales, Nacionales e Internacionales
- Universidades Nacionales e Internacionales
- Competencia: Motorola, Intel, Nimbuzz, Kinexo S.A., ITgroup, PSL, etc.
- Asociaciones que premian los logros de las empresas del sector:
 - Global Services
 - Asociación Internacional de Profesionales de Outsourcing (IAOP)
 - AlwaysOn
 - Gartner
 - Asociación Argentina de Marketing (AAM)
 - Export.Ar
- Entes Reguladores:
 - Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI)
 - Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMBRA)
 - Consejo Federal de Entidades Empresariales de la Industria de Software y los Servicios Informáticos (CFSSI)
 - Cluster Córdoba Technology (CCT)
 - Instituto Tecnológico Córdoba (ITC)

5.3. Análisis del Sector

La industria de desarrollo de software, como parte de la industria de las nuevas tecnologías (que también incluye la producción de hardware y los servicios informáticos), ha crecido y se ha complejizado con el correr del tiempo gracias a los avances tecnológicos, la globalización y la demanda nacional e internacional de nuevas soluciones en materia informática. Este crecimiento ha variado en los diferentes países según el desarrollo económico y las políticas que sobre esta materia generen los mismos. A nivel mundial, el país con mayor desarrollo en esta industria en Estados Unidos, seguido por Alemania y Japón, sin embargo países como India, Israel e Irlanda han podido instalarse en esta industria debido a que poseen recursos humanos altamente calificados. En América Latina el país más desarrollado en este sector es Brasil, quedando Argentina en el tercer lugar después de México.

Este tipo de industria comprende el desarrollo, la producción y la venta de un producto ajustado a las necesidades de cada cliente. Esto le permite a las empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas diferenciarse o agregar valor a su trabajo a través de la ingeniería y tecnologías que utilicen, y la innovación y el diseño que le impriman a sus productos. Por estos motivos un software puede ser vendido como un producto o como un servicio, siendo el principal ingreso en el primer caso la venta de licencias para el uso, y en el segundo el desarrollo de productos a medida, la consultoría, instalación y mantenimiento de los sistemas creados.

Por otro lado, este mercado se caracteriza por poseer grandes empresas que monopolizan la mayor parte del mercado, esto es así debido a que la inversión inicial que debe realizar un fabricante es muy alta y a que los mismos se ven sometidos a la obligación de mejorar permanentemente sus productos, ya que la competencia suele realizar nuevas y mejoradas versiones de los mismos, ahorrando tiempo y costos. Por este motivo, las compañías pequeñas tienden a desaparecer o a fusionarse con otras más grandes que posean mayor cantidad de clientes, mejor soporte técnico y mayores presupuestos.

En Argentina, esta actividad fue considerada industria a partir del año 2004 cuando se sanciona la Ley 25.856 en cuyo artículo 1 se establece que “la actividad de producción de software debe considerarse como una actividad productiva de transformación asimilable a una actividad industrial a los efectos de la percepción de los beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo que se fijen para la industria por parte del Gobierno nacional”⁷. Todos estos beneficios, más la creación de un Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) se materializaron en la Ley 25.922 sancionada unos meses después.

Actualmente, según los datos de la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, el mercado de tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC) ha aumentado un 31, 89% en el periodo 2010-2011⁸. Además, durante la segunda mitad del año 2011 el desarrollo de software a medida y las ventas de productos propios e implementación e integración asociados a estos productos explicaron casi el 65% de las ventas del sector⁹.

Se destaca que nuestro país cuenta con una Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI), que agrupa a más de 600 empresas del sector con la misión de “impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria TI argentina en el país y en el mundo, procurando generar valor agregado y reducir la brecha digital, aportando al desarrollo del país en su conjunto”¹⁰, además de preocuparse por el desarrollo profesional y la empleabilidad de los trabajadores del sector, volviéndolos competitivos a nivel mundial.

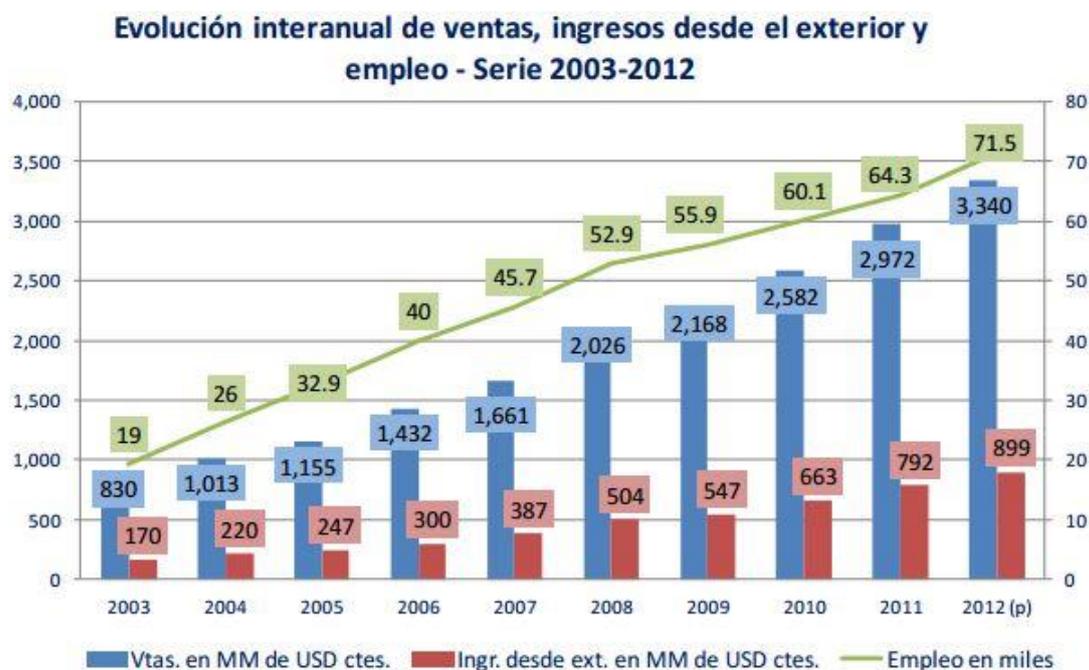
⁷ http://www.agencia.gov.ar/convocatorias/documentosconvocatorias/ley_25856_ind.pdf Recuperado en 10/10/2012

⁸ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6 Consultado en 10/10/2012

⁹ http://www.cessi.org.ar/documentacion/OPSSI_ReporteSemestralSectorSoftware_2semestre2011.pdf Consultado en 10/10/2012

¹⁰ <http://www.cessi.org.ar/historia> Recuperado en 10/10/2012

Esta cámara, a través de su Observatorio Permanente de la Industria del SSI, realizó el siguiente gráfico, donde puede verse la evolución de las ventas, ingresos desde el exterior y empleabilidad desde el 2003 hasta el 2012.



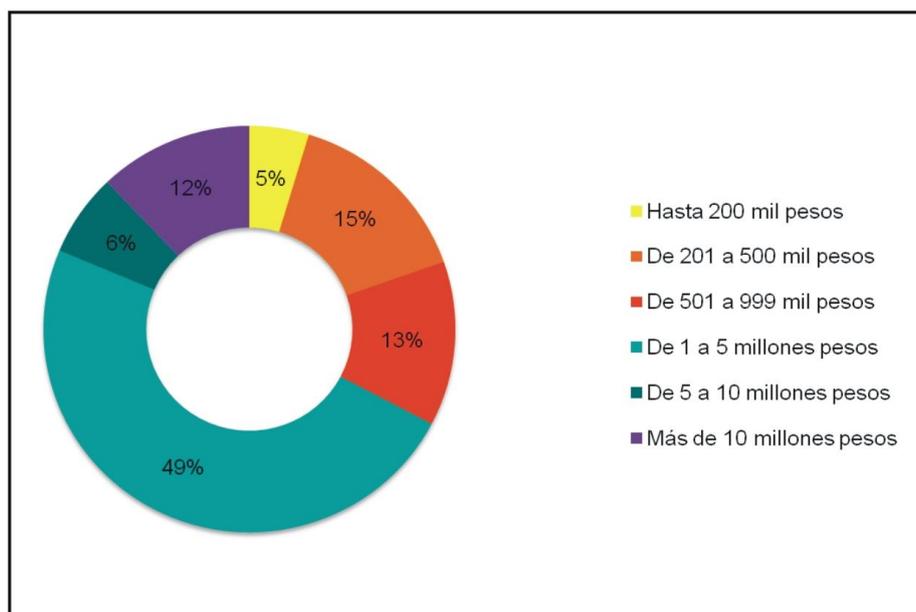
Resulta importante mencionar que, por un lado, en Argentina existen más de 1.000 empresas dedicadas al desarrollo de software, entre las que se encuentran multinacionales, empresas nacionales medianas y pequeñas empresas no especializadas que ofrecen una gran cantidad de servicios. Y, por otro lado, que el 90% de la producción se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y Santa Fe¹¹.

Finalmente, en lo que respecta a la provincia de Córdoba, la industria de desarrollo de software y soluciones informáticas tiene aproximadamente 20 años de antigüedad, marcándose como un ícono importante en esta historia la radicación de la empresa Motorola en el año 2001, hecho que posibilitó que se establecieran políticas públicas para este sector y que las universidades comenzaran a capacitar recursos humanos especializados en esta temática.

¹¹http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/presentaciones_sectoriales/micro_soft_powerpoint_ppt_software.pdf Consultado en 10/10/2012

Ese mismo año se fundó en la ciudad el Cluster Córdoba Technology (CCT) con la misión de “Promover la integración, creación, fortalecimiento y sostenibilidad de las empresas e instituciones del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones de la Provincia de Córdoba, con el fin de asegurar alta competitividad en el ámbito nacional e internacional”¹². En la Actualidad el CCT tiene asociadas más de 130 empresas y desarrolla servicios tales como actividades integradoras, organizaciones de seminarios y conferencias, confección de un catálogo de empresas y productos, asesoramiento y la reducción de un boletín digital semanal para sus miembros.

Los datos estadísticos obtenidos por la CCT indican que las empresas miembros suman un total de 3.500 empleados, que el volumen de facturación anual promedio es de 400 millones de pesos, y que el tamaño de las empresas según la facturación se divide de la siguiente manera¹³:



¹²http://www.cordobatechnology.com/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=70 Recuperado en 12/10/2012

¹³http://www.cordobatechnology.com/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=95#facturacion Consultado en 12/10/2012

6. Marco Teórico

6.1. Organización

El concepto de organización ha sido largamente discutido y definido a lo largo de la historia según la evolución que las mismas han tenido con el correr de los años. En el presente trabajo entenderemos una organización como un sistema compuesto por otros subsistemas que actúan, interactúan y se influyen mutuamente en busca de un equilibrio funcional, un *status quo* que le posibilite alcanzar sus objetivos y metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

Esta aproximación se corresponde con la teoría sistémica de las organizaciones. Dicha teoría concibe un sistema como un conjunto de partes interconectadas e interdependientes con un necesario flujo comunicativo que le permite a los sistemas abiertos intercambiar información con su entorno y con los subsistemas internos que la conforman. Además, esta teoría promulga una visión central de la comunicación organizacional ya que le atribuye los objetivos de controlar, coordinar y brindar información a los encargados de tomar decisiones y ajustar a las organizaciones a los cambios del entorno (Kaufmann, 1993).

Un autor que define a las organizaciones bajo esta teoría es Goldhaber, quien las establece “como un sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello significa que, un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema” (1984, p. 52). El concepto de interactividad es complementado por Bonilla Gutiérrez quien afirma: “(...) Este concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. En la medida en que optimicen la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general también se optimizarán” (1988, p. 31).

Entre las características que se le otorgan a las organizaciones al conceptualizarlas como sistemas se encuentran: a) Son un sistema abierto que se interrelaciona con el entorno e interactúa con otros sistemas más amplios influenciándose mutuamente; b) dentro de las mismas se produce una sinergia por la cual el todo es superior que la suma de sus

partes; c) son sistemas globales ya que cualquier influencia sobre un subsistema repercute sobre los demás elementos y sobre el conjunto; d) por último, las organizaciones son un sistema autorregulado en el que se produce homeostasis. Es decir que estos sistemas se controlan a sí mismos en busca de un constante equilibrio.¹⁴

Katz y Kahn (1977), ambos representantes de la teoría sistémica, desarrollaron un modelo organizacional en donde convergen la teoría de sistemas con la de las organizaciones. A partir de la misma los autores señalan que las organizaciones como sistemas abiertos poseen las siguientes características:

- *Inputs* (entradas): Las organizaciones importan insumos desde el medio ambiente, personas u otros sistemas, ya que no son autosuficientes.
- *Throughput* (rendimiento): Las organizaciones como sistemas abiertos transforman la energía y los insumos que obtuvieron del entorno para convertirlos en productos acabados.
- *Output* (Salida): Se exportan los resultados obtenidos a través del proceso mencionado anteriormente.
- *Feedback* (Retroalimentación): Los sistemas abiertos funcionan como ciclos de eventos que se repiten a partir del ingreso continuo de insumos.
- Entropía negativa: las organizaciones necesitan estar en continuo movimiento para detener el proceso entrópico y restablecer su energía para mantener su estructura organizacional.
- Información como insumo: este tipo de input proporciona a la organización los datos que requiere sobre el ambiente y del funcionamiento de la misma en relación a este.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: La homeostasis es un mecanismo de regulación que le permite al sistema reaccionar ante el cambio y mantenerse en un estado firme de preservación del carácter del sistema.

¹⁴ <http://www.forexeco.com/empresas/rrhh/247-la-organizacion-como-sistema.html> Consultado en 28/04/2012

- Diferenciación: las organizaciones como sistemas abiertos tienden a la multiplicación de funciones y roles.
- Equifinidad: los sistemas abiertos se caracterizan por poder alcanzar un mismo estado final a través de diversas formas, según las condiciones iniciales en que se encuentre la organización.
- Límites: las organizaciones tienen fronteras que las separan del ambiente. Estos límites definen el grado de apertura que la organización tendrá con su entorno.¹⁵

Una vez definidas las organizaciones desde la teoría sistémica, resulta importante detenernos a conceptualizar a las organizaciones en su labor diario, para ello utilizaremos la definición de Robbins, para quien una organización es “una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (2004, p.5). Para complementar este enunciado también nos detendremos en la definición propuesta por Guzmán Valdivia, la cual establece que “organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue” (Cit. en Casas, 2008, p.1).

Finalmente, resulta pertinente detallar una serie de elementos básicos que nos permitan identificar la presencia de una organización, a saber: a) una estructura que establezca una disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos; b) la sistematización de actividades y recursos para efficientizar y facilitar el trabajo; c) la agrupación y división de actividades y responsabilidades de modo tal que se especialicen las funciones; d) una jerarquía que permita establecer los niveles de responsabilidad; e) y la simplificación de las funciones para establecer métodos sencillos de realización del trabajo.¹⁶

¹⁵ http://uprotgs.blogspot.com.ar/2008/02/la-organizacin-como-sistema-abierto_04.html Consultado en 28/04/2012

¹⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default.asp Consultado en 18/04/2012

Para que una organización pueda mantener el status quo tanto al interior como el exterior de la misma es importante que gestione estratégicamente la relación con sus diferentes públicos de interés y mantenga con los mismos una comunicación bidireccional, es decir tanto desde la organización con sus públicos, como de los públicos con la organización. La tarea de gestionar estratégicamente la comunicación con los *stakeholders* es una función de las relaciones públicas e institucionales.

6.2. Relaciones Públicas e Institucionales

El concepto de relaciones públicas, al igual que el de organización, ha mutado a lo largo del tiempo debido a la evolución y a los cambios contextuales a los que ha debido adaptarse. El primero en acuñar el término de relaciones públicas como lo conocemos actualmente fue Bernays en ‘Cristalizando la opinión pública’. En el mismo especificaba las funciones que debía cumplir un asesor de relaciones públicas, siendo la principal de ellas la de “aconsejar a sus clientes sobre cómo conseguir resultados positivos en el campo de las relaciones con sus públicos y mantenerlos apartados de situaciones infortunadas o dañinas” (1995, p.46).

Una definición más contemporánea la propone el Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas de España, que establece que “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos” (Cit. en Wilcox, 2006, p. 8).

Es importante destacar que aún en la actualidad no se ha establecido una única y mundialmente aceptada definición de relaciones públicas, por lo que esta tarea sigue siendo una constante en las organizaciones y asociaciones que trabajan sobre esta temática. Ejemplos de esto son las definiciones acuñadas, por un lado, por la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP) que clasifica a la profesión como:

Una actividad social, técnica y administrativa mediante la cual se investiga y aquilata la opinión y la actitud del público y se emprende un programa de acción planificado y de comunicación recíproca, basado en los intereses de la comunidad,

destinado a mantener la afinidad y comprensión de esta última para con las entidades de cualquier índole (Cit. en Avilia Lammertyn, 1999, p. 11).

Y, por otro lado, la definición más actual acuñada por la Public Relations Society of America (PRSA), que la entiende como “(...) un proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones y sus públicos”¹⁷. Esta conceptualización se relaciona estrechamente con la propuesta por Grunig y Hunt, quienes establecen que las relaciones públicas son la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (2000, p. 52).

Los autores anteriormente mencionados definen la profesión en el marco de cuatro modelos de relaciones públicas que muestran cómo ha evolucionado la misma a lo largo de los tiempos. El último de los modelos que se correlaciona con la actualidad es el simétrico bidireccional, en el que se hace hincapié en la importancia de que la organización vea a sus públicos de interés como iguales a los cuales es necesario escuchar, interpretar y comprender a la hora de establecer relaciones mutuamente beneficiosas. Es por esto que citan una definición realizada por Cutip y Center, quienes afirman que:

Las relaciones públicas son la comunicación e interpretación de ideas e información a los públicos de una institución; la comunicación e interpretación de información, ideas y opiniones de estos públicos a la institución en un esfuerzo por conseguir un ajuste armónico entre ambos (Cit. en Grunig y Hunt, 2000, p. 102).

La gran cantidad de definiciones publicadas, sumado a la falta de acuerdo sobre qué son y qué no son las relaciones públicas, llevó a Wilcox (2006), luego de realizar un repaso por las principales definiciones que se han acuñado, a establecer una serie de palabras claves que no deben dejarse de lado a la hora de conceptualizar la profesión. Las mismas son:

- *Deliberada*: la actividad de las relaciones públicas está diseñada con la intención de influir sobre quienes se ven afectados con la actividad y obtener su retroalimentación.

¹⁷ <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/> Recuperado en 10/04/2012

- *Planificada*: la actividad esta organizada. Se encuentran soluciones a problemas a través de la investigación y el análisis de diferentes situaciones, y se proponen las soluciones correspondientes.
- *Resultados*: las relaciones públicas se basan en políticas actuales, en los temas que sean de sensibilidad para la comunidad y para lo cual necesitan el apoyo de la compañía en su conjunto.
- *Interés del público*: la actividad de las relaciones públicas debe buscar el mutuo beneficio tanto de la organización como así también de sus públicos, por lo que resulta de suma importancia que la compañía pueda alinear sus intereses con el de sus *stakeholders*.
- *Comunicación bidireccional*: el *feedback*, es decir la retroalimentación es sumamente importante para que el relacionista público puede desarrollar su trabajo.
- *Función directiva*: para que las actividades sean eficaces, las relaciones públicas deben formar parte del proceso de toma de decisiones de la dirección de la organización (Wilcox et.al., 2006).

Una vez realizada una aproximación a la definición de relaciones públicas podemos centrarnos en la forma en que se estructura el trabajo del relacionista.

Según Wilcox (2006), el trabajo de un relacionista público puede definirse como un proceso estratégico en el cual se llevan a cabo una serie de acciones tendientes a cumplir un objetivo. La primera etapa consiste en una *investigación* a partir de la cual se utilizan diferentes herramientas de recolección de datos para detectar situaciones problemáticas que obstaculicen el correcto funcionamiento comunicacional de la organización. La segunda etapa consiste en la *acción*, ya que se trata de la formulación de un plan estratégico de relaciones públicas tendiente a solucionar la situación problemática investigada a través de una serie de programas y tácticas comunicacionales. La tercera fase consiste en la *comunicación* o puesta en acción del plan, donde se ejecutarán las acciones propuestas en la etapa anterior. La cuarta y última etapa consiste en la *evaluación* de la puesta en marcha del plan. Esta fase es sumamente importante ya que a través de un seguimiento y control previamente planificado se podrá conocer si los objetivos se han cumplido o, si por el contrario, deberá

reformularse el plan. A partir de ésta observación el proceso se retroalimenta y vuelve a comenzar. Esta fórmula se cumple tanto si el relacionista público es parte de la organización a través de un departamento de comunicación, como si su trabajo lo cumple como asesor externo de la misma a través de una consultora (Wilcox et.al., 2006).

En el próximo apartado nos centraremos en esclarecer y enmarcar desde la teoría el tercer paso del proceso de relaciones públicas: la comunicación.

6.3. Comunicación

Según Costa, “La comunicación es la acción de transferir de un individuo, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común” (1999, p.62).

Comunicar no es simplemente una mera transmisión de conocimientos o informaciones de forma unidireccional. Comunicar “es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.9).

Es importante destacar que tanto las organizaciones como las personas nos encontramos permanentemente enviando mensajes y comunicándonos con nuestro alrededor ya sea verbalmente o a través del lenguaje del cuerpo y las expresiones corporales. Al mismo tiempo, en este proceso comunicativo intervienen una serie de actores que pueden modificar la interpretación del mensaje enviado. Entre los mismos encontramos: el emisor, el mensaje enviado, el canal, el medio, el ruido, el receptor y el mensaje recibido finalmente. Por estos motivos es que resulta sumamente necesario poseer una gestión estratégica de los mensajes que enviamos, como así también conocer a nuestro receptor para localizar todos los factores que pueden incidir positiva o negativamente en la recepción e interpretación del mismo.

No sólo la comunicación se destina a la interrelación entre individuos, sino que todas las instituciones deberían entender que emiten una gran cantidad de mensajes, intencionales o no, que son interpretados de distintas maneras según quién y cómo los reciban. Es presido destacar que es gracias a la comunicación que las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos, ya que le posibilita relacionarse con sus diferentes públicos de interés y con los subsistemas que la componen y le permiten funcionar.

6.3.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional puede definirse como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández Collado, 1997, p.31).

Este tipo de comunicación que se establece en un marco específico, una institución, se dedica a “crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales” (Rebeil Corella, 2000, p.168).

Debido a la variedad de públicos con los que las organizaciones deben relacionarse, es que pueden identificarse distintos tipos de comunicación según el target al que se encuentren dirigidos.

Para Capriotti (1999) existen dos formas comunicativas por las que una organización puede manifestarse. La primera de ellas es la acción comunicativa, que hace referencia a lo que la empresa dice sobre ella misma. Dentro de este tipo de acción se encuentran la comunicación interna, la comercial, la industrial y la institucional, según el público meta al que estos esfuerzos se encuentren dirigidos. La segunda forma de manifestación hace referencia a la conducta corporativa entendida como “todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria” (Capriotti, 1999, p. 32). En este caso las exteriorizaciones se clasifican en conducta interna, comercial e institucional.

A continuación nos abocaremos al desarrollo la comunicación y la conducta interna de las organizaciones.

6.3.2. Comunicación Interna

La comunicación interna surge como consecuencia del crecimiento de muchas compañías que ven necesaria la gestión de la misma para no sólo poder funcionar como empresa, sino también para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo que exige un orden interno previo al buen funcionamiento en el mercado.

Dentro de la acción comunicativa que menciona Capriotti para detallar las formas en que una organización puede manifestarse, el autor define la comunicación interna como aquella que “busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en una empresa a los fines y metas globales de la organización” (1999, p.30). Al mismo tiempo, pero ubicándose dentro de la segunda forma de manifestación -la conducta corporativa- el autor conceptualiza la conducta interna como “la forma en que la empresa se comporta con sus miembros” (Capriotti, 1999, p.31). Además, agrega que la misma se da en tres niveles simultáneos: el de la conducta directa, que hace referencia al comportamiento de los directivos hacia los subordinados; el de conducta organizativa, que incluye los sistemas globales establecidos en la organización; y el de conducta profunda, que es la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (Capriotti, 1999).

Otra autora enfocada al trabajo sobre la comunicación interna es Brandolini, quien define este tipo de comunicación como:

(...) una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno (...) y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo (2009, p.25).

Al interpretar la definición citada anteriormente podemos hacer hincapié en el hecho de que la comunicación interna no sólo incluye los medios de comunicación que se utilicen para enviar y recibir mensajes hacia el interior de la empresa, sino también que

contempla una forma de realizar las cosas propia de la organización y que se relaciona con la filosofía, la cultura empresarial que habite en la misma, y los valores que guiarán el accionar y el pensamiento de todos los miembros de la organización.

Esto es así debido a que la comunicación interna cumple una gran cantidad de objetivos tales como fomentar la comunicación interpersonal y el diálogo con la dirección, lograr una implicación de los empleados con la empresa y viceversa, contribuir a que los objetivos empresariales se correlacionen con los personales para contribuir a la autorrealización y felicidad de los empleados, encaminar el funcionamiento diario de la empresa eficientizando todos los recursos con los que cuenta la misma, crear un buen clima laboral tendiente a la implicación de los empleados para con la firma en la que se desempeñan, etc.

Muchos autores se han centrado en enumerar los principales beneficios de la comunicación interna, entre ellos Díez Freijeiro (2006) detalla seis objetivos fundamentales de la comunicación puertas adentro, a saber:

- Control: el mismo se ejerce tanto hacia la tarea como también al comportamiento de las personas que integran la organización.
- Motivación: generalmente se ejerce a través de la retroalimentación que recibe una persona por el trabajo que realiza o la conducta que promueve.
- Expresión de sentimientos: la comunicación y las relaciones laborales muchas veces satisfacen las necesidades de expresión y afectivas de los miembros de la empresa, apoyando su autorrealización como personas y profesionales.
- Información: la misma es necesaria para llevar a cabo correctamente el trabajo diario.
- Ayuda en la resolución de problemas: Una gestión de la comunicación puede evitar que se generen muchos problemas propios de las relaciones interpersonales, disminuir el grado de rumores que se generan dentro de las empresas, y utilizar el diálogo como forma de resolver los inconvenientes que surjan.

- Promoción de la acción: Una correcta gestión de la comunicación interna produce que las tareas se realicen de forma más eficaz y en menor tiempo, ya que reduce procesos burocráticos innecesarios y produce cooperación entre los miembros.

Por su parte, Capriotti establece cuatro niveles con sus respectivos objetivos de intercambio de información entre los miembros de la empresa:

- Nivel Relacional: se busca establecer una relación fluida entre empelados y empleadores, por medio de canales adecuados (...)
- Nivel Operativo: la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico (...)
- Nivel Motivacional: el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad de trabajo (...) y competitividad de la compañía.
- Nivel Actitudinal: se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización (1998, p. 6).

Pero además de ayudar a cumplir con los objetivos detallados anteriormente, la comunicación interna como parte de la organización, posee una serie de funciones tales como la de mejorar la interactividad entre las personas que la componen tanto a nivel personal como profesional, eficientizar la circulación de información, mejorar la coordinación de tareas entre áreas y mandos de la empresa, flexibilizar el trabajo de la organización para adaptarse a los cambios del entorno, estimular la cohesión entre los miembros, y favorecer la identificación del público interno con la organización logrando integración y solidaridad entre los trabajadores, entre otras (Capriotti, 1998).

Según Piñuel Raigana, la comunicación puertas adentro fomenta tres tipos de relaciones interpersonales: profesional, de convivencia y de identidad. La primera de ellas hace referencia a las actividades que realizan los miembros de la organización, quienes se encuentran conectados entre sí a través de normas y roles, ofrecen medios y recursos, y

generan bienes y servicios. El segundo tipo de relación incluye el contacto informal entre las personas que se da espontáneamente en todos los ámbitos de la empresa, que les permite adaptarse al entorno ya que a través de las relaciones de convivencia los miembros condicionan sus actitudes personales y construyen su imagen de la empresa en la que trabajan. El tercer y último tipo de relación, el de identidad, se asocia a la cultura empresarial y a la creación una serie de hábitos que le otorgan sentido a la percepción de las personas, les permiten asignar significados y generan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en el ámbito de trabajo como en el social. (1997)

Todas las funciones mencionadas anteriormente pueden agruparse y resumirse en el pensamiento de Villafañe, quien manifiesta que la principal función de la comunicación interna es la de “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management (...)” (1998, p.238) Cuando el autor hace hincapié en la importancia de integrar las políticas de comunicación interna en la gestión empresarial o management, se refiere a la necesidad de abarcar a todos los ámbitos de la compañía logrando proyectar de manera unificada tanto hacia el exterior como interior de la organización la imagen positiva que se desea lograr (Villafañe, 1998).

Por otro lado, resulta importante destacar que en el interior de las organizaciones se difunde una gran cantidad de información a través de diferentes medios y técnicas dependiendo del tipo de empresa que se trate y de sus objetivos comunicacionales. Generalmente los esfuerzos de comunicación se destinan a:

- Noticias de actualidad sobre la organización, sus productos, servicios, premios o certificaciones obtenidos.
- Información sobre los valores corporativos como misión, visión, valores, objetivos, políticas y lineamientos.
- Información sobre aspectos de recursos humanos como inducción, diseño de puestos, capacitaciones, promociones, programas de desarrollo profesional.
- Noticias sobre aspectos sociales y personales de los miembros de la organización. Las mismas pueden ser de tres tipos: a) de tipo social, que involucre a gran parte de los miembros de la empresa; b) de tipo personal que

incluya la difusión de hechos relevantes para la vida de una persona que sean relevantes de difusión a sus compañeros de trabajo; c) de tipo personal relacionado con la empresa, como por ejemplo ascensos, premios o jubilaciones (Fernández Cavia; 2009).

Para los fines del presente trabajo, es pertinente agregar un quinto tipo de mensaje que circula con mucha frecuencia en las organizaciones y que está destinado a brindar la información sobre las tareas cotidianas que deben realizar los miembros de la empresa, esto les permite conocer no sólo qué espera la organización de ellos, sino también cómo se están desarrollando hasta el momento. A este tipo de mensajes lo denominaremos cuestiones laborales.

Por último, dedicaremos un espacio a enumerar quiénes son los actores de una organización que utilizan la comunicación interna. Según Brandolini y González Frígoli las líneas de mando que asumen el rol de emisores se clasifican en:

- Alta dirección: los esfuerzos comunicacionales se orientan a alcanzar los objetivos generales de la empresa, a fomentar la cultura, la integración y a incrementar la participación de los empleados en los mismos.
- Líneas de mando medio: resulta útil para fomentar el trabajo en equipo y para definir cuestiones laborales como responsabilidades, procedimientos y resultados esperados.
- Recursos humanos: permite una mayor participación por parte de todos los empleados de la empresa, fomentando la integración de los mismos y generando un mejor ambiente de trabajo. (2009, p.29)

Una vez conceptualizada la comunicación interna, aclarados los objetivos y funciones que la misma cumple en el desempeño de las organizaciones, y detallado los tipos de informaciones que circulan puertas adentro de las mismas, es necesario centrarnos a continuación en las direcciones que las mismas pueden adoptar.

6.3.2.1. Vectores Comunicacionales

Los diferentes vectores comunicacionales que puede adoptar la comunicación interna incluyen el descendente, el ascendente, el horizontal y el vertical. A partir de la conceptualización de los mismos se podrán identificar los públicos, medios y finalidad de los mensajes que se desean emitir. A continuación detallaremos cada uno de ellos.

a) Vector descendente

Dentro de este tipo de comunicación incluiremos toda aquella que provenga de los mandos altos de la organización hacia los mandos inferiores. El objetivo de la comunicación descendente es el de dar a conocer la cultura organizacional, la estrategia de la empresa, sus objetivos, políticas y normativas, y el de reducir los canales informales de comunicación para disminuir la incertidumbre que generan los rumores (concepto que desarrollaremos más adelante).

Para Villafaña, los objetivos que cumple el vector descendente de la comunicación son los de “Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos, favorecer y hacer operativa la comunicación” (1998, p.255).

b) Vector ascendente

Este tipo de comunicación surge de los mandos inferiores de la organización hacia los superiores o los niveles directivos, pasando también por los intermedios. Es la forma que tienen todos los trabajadores de hacer llegar datos, informaciones, sugerencias, dudas y consultas a sus superiores.

Dentro de los objetivos que cumple este tipo de comunicación se incluyen “que todos se sientan protagonistas de la actividad y objetivos corporativos, que afloren (...) potencialidades ocultas, el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso” (Villafaña, 1998, p. 256). A los objetivos propuestos por el autor mencionado podemos agregar, a modo de sugerencia personal, el de permitirle a las autoridades organizacionales conocer el clima laboral y las verdaderas condiciones laborales en las que se

desempeña el personal, para poder mejorar en todos los aspectos que dificulten el correcto funcionamiento y desempeño de los miembros de la organización. También es una gran oportunidad para que el público interno se sienta escuchado y valorado en sus propuestas. Por este motivo es sumamente importante no sólo consultar sino también brindar respuestas y llevar a cabo soluciones para que los empleados sientan la preocupación y el interés que la empresa tiene hacia su bienestar.

c) Vector horizontal

Este tipo de comunicación “tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff” (Díez Freijeiro, 2006 p.15) y entre sus objetivos Villafañe destaca los de “(...) hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna, agilizar los procesos de gestión” (1998, p.258).

d) Vector transversal

Esta comunicación incluye a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas de la organización tanto a su ancho como a su largo. Su objetivo principal es el de “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios o valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de promover nuevas mentalidades, (...) elevar el espíritu de trabajo en equipo, (...) aumentar el rendimiento (...), dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Villafañe, 1998, p. 259).

Otra distinción relevante dentro de los tipos de comunicación que se generan puertas adentro de la organización hace referencia al grado de informalidad o formalidad de los contenidos que se envían y por los medios de transmisión que se utilizan. La diferenciación entre un tipo de comunicación y la otra se centra en la estética del discurso que se utilice. Es importante destacar que, si bien a continuación realizaremos una diferenciación entre estos tipos de comunicación, ambos se dan en forma continua y paralela dentro de las organizaciones. Es decir que la existencia de una no significa la inexistencia de la otra.

La comunicación formal es aquella que se utiliza para el envío de información oficial, respecto a aspectos laborales o cuestiones que hacen netamente al funcionamiento de la organización. En este caso predomina la formalidad y seriedad tanto de los contenidos como de la forma de transmisión y el canal que se use. “La comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un mercado de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa (...)” (Ritter, 2008, p.21).

En cambio, la comunicación informal es aquella que se da cuando se utilizan canales no oficiales que surgen por la interacción cotidiana de los empleados y en donde el trato entre los interlocutores es más relajado y sobre cuestiones de interés general para la mayoría de los miembros. En palabras de Ritter, “las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (2008, p.22).

Un tipo de comunicación informal que es común en todas las instituciones o lugares en donde convivan más de dos personas es el rumor. Para Allport y Postman un rumor “se caracteriza por ser una proposición para ser creída, cuyo traspaso es en general oral, y que no puede ser demostrado” (Cit. en Avilia Lammertyn, 1999, p.220). Es decir que se trata de una información que circula entre los miembros de la organización y que no posee un sustento formal u oficial que lo valide, por lo que no pueden comprobarse.

Este tipo de información informal es de gran importancia para las organizaciones ya que, quienes gestionen la comunicación en la misma, deben conocerlos para poder revertirlos o sustentarlos a partir de información oficial, ya que la mayoría de las veces los rumores surgen por falta de gestión de la misma. También son relevantes ya que en ocasiones pueden ser beneficiosos para las empresas porque controlados, sirven para que las personas descarguen sus emociones y se relacionen con sus compañeros de trabajo.

Una última diferenciación que suele realizarse a la hora de hablar de comunicación es en relación al canal que se utilice en la transmisión de la misma. A partir de este criterio diferenciador podemos hablar de comunicación oral, escrita y electrónica, ya que no se puede no tener presente el impacto que las nuevas tecnologías producen en las formas de comunicación. Esta clasificación es conceptualizada por Katz y Kahn, quienes

establecen que la comunicación oral es aquella por donde se transmiten mensajes a partir del código verbal o no verbal, la comunicación escrita es por la que circulan mensajes que utilizan el código simbólico, y los canales electrónicos son por los que se envían mensajes que utilizan un código electrónico. (Cit. en Cedaro, 2007)

A partir de lo expuesto en las páginas anteriores podemos concluir en la importancia de la gestión estratégica de la comunicación con el público interno para generar una imagen positiva de la organización en los mismos y mejorar así tanto el sentido de pertenencia de los mismos y su vocación para con la empresa, como la proyección de esta imagen hacía el exterior produciendo un aumento de la productividad de la misma.

Las relaciones públicas e institucionales poseen un papel esencial en la conclusión de estos objetivos. En palabras de Bonilla Gutiérrez podemos afirmar que

Los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser sólo procesos informativos cuyo objeto sea la manipulación, para buscar la eficiencia y el incremento de la productividad. Estos procesos deben estar orientados por una política de relaciones publicas que se base en una conducta social regida por los intereses legítimos, tanto de la organización como de la comunidad” (Bonilla Gutiérrez, 1988; 79).

Como hemos mencionado en reiteradas oportunidades, la comunicación interna no sólo efectiviza el trabajo de los miembros de una institución, sino que también crea, forma parte y fomenta un clima laboral apto para que el trabajo en las organizaciones se desenvuelva según lo planeado. A continuación nos centraremos en este concepto que muchas veces pasa de ser inadvertido, pero que sin duda resulta de gran importancia a la hora de construir y comunicar la imagen deseada por la organización.

6.4. Clima Interno

La comunicación hacia el interior de las organizaciones no sólo sirve para que las personas hagan eficientemente su trabajo y la empresa aumente sus ganancias. La circulación de mensajes entre todos los miembros de la organización y el contacto diario entre los mismos genera una cohesión cultural, es decir que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros” (Brandoloni, 2009, p.27).

La cultura organizacional puede definirse como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p. 27). A esta definición podemos agregar la de Capriotti, quien en ‘La imagen de empresa’ conceptualiza a la cultura empresarial como aquella que “define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización” (1992, p.108).

Este estilo de vida al que hace referencia el autor citado anteriormente suele relacionarse con el concepto de clima laboral, el mismo “está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4). Este concepto, al ser una percepción, se encuentra fuertemente influido por las actividades que los trabajadores deben desarrollar en su trabajo, las personas con las que interactúan, y la imagen que posean de la organización a la cual pertenecen. Es por esto que resulta de gran importancia la gestión de las relaciones con el público interno como forma de favorecer un clima laboral positivo, óptimo para el desarrollo de las labores y el sentido de pertenencia del público interno.

Litwin y Stinger (1978) desarrollaron un modelo que identifica nueve dimensiones que conformarían el clima laboral de una organización. Estos son:

- Estructura: esta dimensión incluye la percepción de los empleados sobre las reglas, procedimientos y normas del trabajo que realizan, según si las mismas posean un carácter más burocrático o bien inestructurado.
- Responsabilidad: se hace referencia aquí al grado de autonomía que los miembros de la empresa tengan a la hora de tomar decisiones relacionadas al trabajo, y la supervisión que reciben sobre el mismo.
- Recompensa: se trata de la percepción sobre si las remuneraciones recibidas se ajustan o no al trabajo realizado.
- Desafío: es el sentimiento de aceptación o rechazo sobre los riesgos que posea el trabajo.
- Relaciones: es la percepción sobre el ambiente de trabajo en general y las relaciones interpersonales entre todos los miembros.
- Cooperación: hace referencia al sentimiento de los trabajadores sobre la existencia o no de cooperación y apoyo entre compañeros.
- Estándares: es la percepción sobre la importancia que los directivos dan a las normas de rendimiento en el trabajo.
- Conflictos: se incluye en esta dimensión la predisposición de los miembros para aceptar o rechazar opiniones discrepantes de pares y superiores.
- Identidad: es el sentido de pertenencia hacia la organización, los objetivos de la misma y hacia el grupo de trabajo (Cit. en Goncalvez, 1997).

Villafañe hace hincapié en la importancia de la evaluación del clima interno para poder identificar el grado de adhesión que posee el personal al proyecto de la organización. Para esto propone la utilización de un barómetro de clima interno que se basa en la aplicación de encuestas de opinión a los miembros de la organización. En las mismas se les consulta acerca de su percepción sobre las dimensiones expuestas anteriormente, sobre la satisfacción y el interés hacia la comunicación, y sobre los conocimientos que poseen de la empresa en general y sus objetivos (Villafañe, 1998).

Es importante mencionar que las organizaciones pueden establecer la cultura y el clima laboral que desean tener puertas adentro a través de una serie de acciones concordantes. A este fin la comunicación interna cumple con un doble objetivo. En primer lugar, es esencial para que la organización no sólo sea sino también parezca, logrando posicionarse en la mente de su público interno con la imagen deseada. En segundo lugar, el clima laboral que exista dentro de una empresa influirá considerablemente en la forma en que los trabajadores reciban, perciban e interpreten los mensajes que la organización emita tanto puertas adentro como hacia el exterior. Como menciona Formanchuk “la cultura es comunicación en movimiento” (2010, p.14).

Por todo lo mencionado anteriormente, podemos concluir en que un clima laboral óptimo y recursos humanos capacitados, contentos y con sentido de pertenencia hacia la organización, son todos atributos diferenciadores que hacen que las organizaciones que los gestionan posean una ventaja competitiva en el mercado. Pero son los públicos internos los que hacen posible que existan las organizaciones, y son ellos también quienes configuran la cultura de la misma, a través de su interrelación y de su identificación con las normas y valores que la empresa en la que trabajan promulgue. Son estos públicos los destinatarios de los esfuerzos de comunicación interna y por ello es sumamente importante conceptualizarlos.

6.5. Público Interno

A lo largo del desarrollo del marco teórico hemos mencionado en repetidas oportunidades el término público, por lo que resulta conveniente detenernos a especificar su significado. Siguiendo a Sanchez Guzmán, un público es el “conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definidos hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana”(1989, p.141).

Si bien la definición citada nos permite entender claramente el concepto de público, a los fines de nuestro trabajo también es necesario determinar qué entendemos por público interno, diferenciándolo de los externos. Para ello seguiremos a Avilia

Lammertyn en 'Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora', quien establece que "los públicos internos son aquellos grupos de interés estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes" (1999, p.108).

Brandolini amplía el concepto de público interno al no limitarlo a los empleados de una organización. La autora agrega una serie de públicos internos indirectos sobre los cuales también es importante centrarse a la hora de gestionar las comunicaciones de la empresa. Entre este tipo de público se encuentran los familiares y allegados de los miembros, empleados terciarizados, proveedores y distribuidores directos de la organización (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Incluir esta clase de públicos a la hora de gestionar la comunicación presenta un nuevo desafío al que deben enfrentarse las organizaciones. Es decir que extender los esfuerzos de comunicación interna fuera de los límites y estructuras organizacionales para llegar a otro tipo de públicos igualmente interesados porque la empresa cumpla sus metas y misiones, resulta fundamental para poder correlacionar y coordinar de manera conjunta la comunicación interna y la externa para lograr una imagen integrada y única de la empresa.

Por su parte, y para concluir con la conceptualización de los públicos internos, mencionaremos la definición que dan Grunig y Hunt de los mismos, quienes los enmarcan dentro de los vínculos funcionales que establecen las organizaciones para funcionar. Dentro de estos vínculos se encuentran los input y los output, los primeros concuerdan con los empleados de la organización y los sindicatos, mientras que los segundos son los consumidores que hagan uso del bien o servicio que brinda la empresa. Los otros vínculos que menciona el autor son los posibilitadores, los normativos y los difusos (2000, p. 232).

Una vez que nos hemos enfocado en conceptualizar todos los términos más relevantes que hacen a este trabajo, y hemos dejado en claro por qué es importante gestionar la comunicación organizacional interna, podemos definir a las relaciones públicas internas, a modo de conclusión de lo expuesto en las páginas anteriores. Para ello seguiremos el pensamiento de Mercado, quien las entiende como

Aquellas que se establecen entre directivos y empleados, buscan una comunicación entre ambos, que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y sus actividades hacia la compañía sean positivas mediante la aportación de su apoyo (2001, p.101).

7. Diseño Metodológico

Ficha Técnica nº1	
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Población	Personas encargadas de gestionar la comunicación interna en Sistemas Globales S.A.
Criterio Muestral	Muestreo no probabilístico por propósitos
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Recursos Humanos

Ficha Técnica nº2	
Tipo de Estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de Contenido
Instrumento	Guía de análisis
Población	Tácticas Comunicacionales de Globant
Criterio Muestral	Muestreo no probabilístico opinático o intencional
Muestra	Tácticas comunicacionales de Globant: <ul style="list-style-type: none"> • 3 flyers • 2 Mails internos

Ficha Técnica n°3	
Tipo de Estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	300 empleados de Sistemas Globales S.A.
Criterio Muestral	Muestreo no probabilístico causal o incidental
Muestra	50 empleados de Sistemas Globales S.A.

Para llevar adelante la etapa de diagnóstico, podemos dividir el trabajo en tres momentos. El primero de ellos, como puede observarse en la ficha técnica n°1, es la aplicación de un estudio de tipo exploratorio que busca identificar los factores que influyen en la forma en que Sistemas Globales S.A. gestiona sus comunicaciones internas. Además, al no contar con investigaciones anteriores a la presente, se busca sentar precedentes que funcionen de fuente de información para investigaciones y diagnósticos futuros. Por otro lado, la metodología de investigación se clasifica como cualitativa ya que, consecuentemente con el tipo de estudio exploratorio, el objetivo del diagnóstico consiste en identificar las características y cualidades de la gestión de las relaciones de Globant con su público interno, para poder llegar a una serie de conclusiones e ideas generales que nos permitan avanzar en la recolección de datos y ahondar en la información que sea necesaria.

Para ello se utilizará una guía de pautas (ver anexo 1) que permitirá conducir una entrevista de preguntas abiertas con los principales encargados de gestionar la comunicación interna en la organización, lo que posibilita poder indagar profundamente en los temas pertinentes y conducir la entrevista a los objetivos del diagnóstico. El criterio muestral utilizado para la elección de los individuos a quienes se les aplicará esta técnica de investigación, es de tipo no probabilístico por propósitos, es decir que se

eligió al sujeto según los fines del estudio anulando la posibilidad de que todos los elementos de la población tengan probabilidades idénticas de ser elegidos para la muestra (Vieytes, 2004). La misma queda así conformada por la persona encargada de la gestión de los recursos humanos de la organización, el *people care*, figura que utiliza la empresa para servir de nexo entre los empleados y los directivos. Todos ellos por ser considerados personas capaces de brindar la información pertinente para el presente diagnóstico.

En segundo lugar, para la recolección de los datos pertinentes al presente diagnóstico utilizaremos nuevamente un estudio exploratorio y una metodología cualitativa, pero esta vez a través de una guía de análisis (ver anexo 2) que responde a la técnica de análisis de contenido donde se buscará analizar las piezas comunicacionales e identificar patrones que sirvan a los fines del estudio y que nos permitan profundizar sobre cuestiones técnicas necesarias a la hora de enviar mensajes a través de canales de comunicación internos. La elección de la muestra para este instrumentos se realizó de forma no probabilística intencional, es decir que nuevamente no todos los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser elegidos ya que los mismos son seleccionados directa e intencionalmente por ser los más representativos y los que proporcionan la mayor información sobre la población que se desea diagnosticar (Vieytes, 2004). La muestra queda así conformado por cinco tácticas de comunicación interna utilizadas en Globant: 3 flyers electrónicos y 2 mails internos.

En tercer y último lugar, relacionado con lo expuesto en la ficha técnica n°3, se utilizará un estudio de tipo descriptivo que permitirá obtener un conocimiento exhaustivo sobre las actitudes de los miembros de Globant, y sobre la forma en que la empresa desarrolla sus comunicaciones. Además, nos posibilitará establecer un perfil cuantitativo, una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación en la realidad diaria de la compañía, midiendo las variables intervinientes en el hecho en cuestión. Para esto se llevará a cabo un cuestionario (ver anexo n°3) a una muestra de la población total de los miembros internos de Sistemas Globales, conformada por cincuenta (50) de los mismos. Ésta será elegida a través de un criterio no probabilístico casual o incidental, es decir que los sujetos encuestados se escogerán por ser los de más rápido y fácil acceso (Vieytes, 2004).

Para poder identificar los hitos claves que nos permitirán arribar a los resultados de investigación, se operacionalizaron los objetivos de indagación propuestos de forma tal de obtener, como se muestra en el siguiente cuadro, una serie de indicadores observables en la realidad que nos permitan conocer la forma en que gestiona actualmente la comunicación interna en Globant.

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicador	Ubicación		
				GP	GA	C
Comunicación interna	Gestión de la comunicación	Cultura organizacional		1	14 15	
		Plan y Objetivos Comunicacionales		3.1 3.2 3.4		
		Responsables de la comunicación		3.3 5.4		
		Satisfacción			9 17.a 17.b	
	Clima Laboral		<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia • Normas de trabajo • Responsabilidad • Desafíos del puesto • Relaciones Interpersonales • Identificación con la empresa • Conflictos laborales 	4		
	Mensaje	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Canales existentes • Canales utilizados • Frecuencia • Retroalimentación 	5.1 5.2	4 5 6	
		Sentido y dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente • Descendente 	5.7	12 13 17.c	2.3

			<ul style="list-style-type: none"> •Horizontal •vertical 		17.d 17.g	
		Vocabulario	<ul style="list-style-type: none"> •Formal •Informal •Técnico •No técnico 	5.6	11 17.e 17.h	1.3
		Frecuencia			10	
		Contenido	<ul style="list-style-type: none"> •Tema •Objetivo •Composición •Idioma •Segmentación 	5.5	8	1.1 1.2
		Características comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> •Relación que fomenta •Emisor •Feedback 			2.1 2.2 2.4
		Institucional	<ul style="list-style-type: none"> •Identidad Visual •Valores •Nombre •Colores institucionales •Información de contacto 			3
	Necesidades comunicacionales			5.8 5.9 5.1 0	16	

8. Análisis de datos

8.1. Guía de Pautas

María de los Ángeles Rubio trabaja dentro de dos áreas relacionadas con la comunicación interna de Globant, *PeopleCare* y *Facility*. A partir de su experiencia como lazo entre las necesidades de los trabajadores y quienes pueden darle solución a los mismos, la entrevistada nos permitió indagar acerca de la gestión de la comunicación puertas adentro de la compañía, arribando a las siguientes informaciones (ver anexo n°4):

En Globant existe un área de comunicación que trabaja en Buenos Aires y que se encarga de realizar y enviar toda la información de la empresa a nivel general, y de supervisar las comunicaciones que se envíen en cada sucursal o *site* a nivel particular. En Córdoba, las personas encargadas de la comunicación interna son Andrea Wittouck y Ángeles Rubio. La primera es la *Champion* de la organización, figura que se encarga de la comunicación interna de la empresa y se dar soporte a todas las áreas que no posean presencia física en la organización en lo que respecta a tareas administrativas. La segunda representa al área de *PeopleCare* o recursos humanos en lo administrativo y también es parte del área *Facility*, por lo que se encarga de buscar soluciones a problemas de los miembros y al mantenimiento de las oficinas.

En relación a la existencia de un plan de comunicación interna con objetivos propios, se sabe que la empresa sólo evalúa este aspecto a través de una encuesta de clima laboral anual, que se realiza a nivel mundial y por tal motivo está en inglés. Los resultados de la misma se comparten a través de una presentación que realiza el *Champion*, abierta a todos los miembros que quieran asistir.

Acerca de las características del clima laboral en Globant, pueden destacarse las siguientes particularidades:

- Globant cuenta con más de 300 empleados en Córdoba en su oficina de Capitalinas y en la de Cañada

- En la oficina ubicada en Capitalinas conviven diariamente alrededor de 120 empleados.
- Según la entrevistada la convivencia diaria dentro de las instalaciones es buena en un 75%, existiendo problemas propios de la convivencia de muchas personas en un mismo lugar. En palabras de Ángeles: “la gente es muy buena compañera, salvo casos puntuales y que en realidad se replican en cualquier empresa, porque cuando tenés mucha gente junta obviamente algún roce va a haber”
- Cuando surge algún inconveniente entre los empleados se hace mediar al jefe de proyecto o al *Champion*.
- En la empresa no existen reglas de comportamiento estipuladas formalmente, pero se busca que los miembros cumplan con los valores empresariales.
- La autonomía y responsabilidad que pueda tener un empleado de Globant dependerá fundamentalmente del proyecto en el que esté trabajando y de su rol dentro del mismo. Generalmente, y al estar los miembros de cada proyecto dispersos geográficamente, cada uno cuenta con un grado de autonomía que le permita tomar decisiones diarias que aseguren la continuidad del trabajo, sin embargo todo equipo cuenta con un *Project Manager* al que debe responder.
- El grado de riesgo o desafío con que cuenta un puesto también depende del tipo de proyecto sobre el que se está trabajando. Por lo general el mismo es alto porque la empresa trabaja con clientes importantes a nivel mundial.
- La tasa de rotación de los empleados dentro de la empresa es de 3 o 4 meses, ya que cambian los proyectos en los que se trabaja. Por lo tanto, el grado de autonomía y riesgo varía en simultáneo.
- Además, el sistema de selección de personal para los proyectos obliga a los miembros a mantenerse capacitados y actualizados en distintas áreas de trabajo, como también a desarrollar nuevas habilidades. Por ello, Globant cuenta con un sistema de capacitaciones internas presenciales y a distancia.
- La identificación de los empleados con el proyecto de la empresa también depende considerablemente del proyecto en el que estén trabajando los mismos.

Ángeles considera que en Córdoba los miembros se sienten parte de la empresa, pero que la identificación y el sentido de pertenencia “es un tema que habría que reforzar desde el área de comunicación”.

- Los conflictos laborales que surgen son propios de la convivencia y de compartir un mismo espacio físico durante muchas horas. La empresa cuenta con un régimen de sanciones que abarca el llamado de atención oral, el escrito y el apercibimiento. Este régimen no se brinda en la inducción ni se hace firmar por los ingresantes a la empresa.

En relación a la comunicación interna propiamente dicha, se destaca que:

- Globant posee las siguientes herramientas de comunicación interna: e-mail (formal e informal), *flyers*, cartelera interna, documentos de inducción, eventos internos (*after office*, evento de fin de año), *Gtalk* o chat interno, *Skype* o videoconferencias, charlas informativas (sobre resultados de las encuestas de clima laboral o presentaciones sobre el estado financiero de la empresa), redes sociales como Facebook, y finalmente, comunicación personal en reuniones o en pasillos.
- La empresa cuenta con dos grupos de mail, uno para comunicaciones formales que sólo pueden utilizarlo el *site manager*, *champion*, *recruiting* y *PeopleCare*, y el otro que lleva el nombre de “*have fun*”, uno de los valores de la empresa, en donde todos pueden mandar contenidos de tipo lúdicos. También hay grupos de mail por cada *site* y por cada lugar geográfico en que se encuentre una sucursal.
- La concurrencia de los empleados a los eventos internos depende de la temática, la fecha y de la anticipación con que se les avise de los mismos, sin embargo es buena en la mayoría de los casos.
- Las herramientas de comunicación más utilizadas por los miembros de Globant son el chat interno, *Gtalk*, y el mail “*have fun*”. También se utilizan canales alternativos como redes sociales cuando falta información del área de comunicación ubicada en Buenos Aires.

- En las áreas relacionadas con recursos humanos las informaciones suelen realizarse de forma reactiva, es decir que se comunica cuando los empleados manifiestan alguna necesidad o realizan alguna pedido concreto.
- En lo que respecta al contacto con otra sucursales a nivel nacional e internacional, el mismo se establece generalmente entre personas que cumplen funciones similares o están en las mismas áreas pero distribuidas geográficamente. Además, el hecho de que muchos proyectos cuenten con personas que residan en diferentes ciudades provoca que tengan que comunicarse habitualmente. Por otro lado, para generar relación entre todos los empleados suelen generarse torneos de tenis o ping pong. Finalmente, todos los *site manager* de Globant tienen reuniones periódicas en donde se plantean cuestiones individuales de cada *site* o se generan estrategias para la empresa.
- Puntualmente en caso de Córdoba, donde existen dos oficinas, no hay mucha interacción entre las mismas ya que existen proyectos diferentes en cada una de ellas. La comunicación con la oficina de cañada se realiza principalmente a través de e-mails.
- Los contenidos que se generan incluyen cuestiones laborales, para lo que se utiliza el grupo de mail formal, y cuestiones sociales para lo que se utiliza el *have fun*.
- En cuanto al vocabulario que se utiliza en las comunicaciones, la empresa pretende ser lo más accesible posible, por lo que predomina la informalidad. Pero además se destaca el uso del idioma inglés, de tecnicismos propios del sector de trabajo y también vocablos que implementa la empresa para designar puestos, procesos o programas. Esto genera un problema para los ingresantes, quienes terminan adaptando el vocabulario después de un tiempo prudente de pertenecer a la empresa.
- Globant busca que la relación entre superiores y subordinados sea flexible, para Ángeles: “Obviamente depende de cada *manager* y de cada persona, pero se busca que haya mucha cercanía y que sea el trato lo más habitual posible, siempre respetando el lugar del otro, desde ya”.

- En ocasiones surgen ruidos comunicacionales o rumores que se relacionan con el descontento de algunos empleados ante cambios en procesos administrativos, por ejemplo.
- Las necesidades comunicacionales que predominan dentro de Globant son las de tipo formal. “Yo creo que lo que está fallando son los canales de comunicación formales, la comunicación social funciona muy bien, el problema son los canales formales que están pero no se explotan como deberían, y quizá se basan mucho en la estética pero el mensaje no es claro” comentó Ángeles.
- Finalmente, se consultó acerca de la comunicación de las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa, permitiéndonos saber que el área de RSE tiene un *manager* pero no gente asignada especialmente para el trabajo, por lo que generalmente las personas a cargo de la difusión son las mujeres del área de *recruiting*. Las propuestas que se generan acerca de esta temática son variadas y por lo general cuentan con el apoyo de los empleados, sin embargo se considera que el mayor problema del área es que no tienen bien sistematizados los procesos y usualmente falla la ejecución de las ideas planteadas.

8.2. Guía de Análisis

Al comparar las piezas comunicacionales emitidas por Globant hacia sus empleados en la guía de análisis propuesta (ver anexo nº5) podemos exponer las siguientes conclusiones:

En relación al contenido de los mensajes emitidos:

- Los temas son variados predominando información de recursos humanos sobre beneficios empresariales, cómo postularse a nuevos puestos y ascensos en la compañía. Se destaca la ausencia de temas sobre cuestiones sociales o laborales en las piezas analizadas.

- El objetivo de los mensajes estudiados es predominantemente motivacional, es decir conducente a generar mejor condiciones laborales para los miembros, y competitivas para la organización.
- Se evidencia la utilización de un vocabulario formal.
- En lo que respecta a la composición del mensaje se evidencia que la utilización de piezas llamativas, con colores fuertes e imágenes ilustrativas es un recurso que se utiliza comúnmente en los flyers emitidos por Globant, mientras que los mails se caracterizan por un estilo más sobrio.
- Los mensajes se encuentran en español, sin embargo se destaca la utilización de frases en inglés, generalmente utilizadas como tecnicismos de la empresa (nombre de puestos, programas o procesos). Entre las mismas encontramos: “*Open Positions for Globers*”, “*Working Mood 2012*”, “*Environment Evaluation Survey*”, entre otros.
- Algunos mensajes no se encuentran segmentados geográficamente, sino que son enviados a todos los *Globers* de las distintas sucursales del mundo por igual. En cambio, otros son propios del funcionamiento de la sede de Córdoba y se encuentran destinados exclusivamente a la misma.
- Las piezas analizadas fueron transmitidas a través de un canal electrónico como lo es la dirección de correo de cada uno de los integrantes.
- Finalmente, en relación a observaciones generales que hemos realizado de las piezas, se destaca el uso de tecnicismos propios del sector y de la compañía, y la presencia de omisiones ortográficas como puntuaciones y acentos.

En lo que respecta a las características comunicacionales analizadas en la guía, podemos afirmar que:

- Las relaciones que se fomentan a través de los mensajes son predominantemente de identidad, seguido por las de producción.
- En cuanto al emisor del mensaje, los mensajes son enviados por la alta dirección y por líneas de mando medio como el *PeopleCar* o el *Champion*.
- Relacionado con el punto anterior, podemos agregar que el sentido y la dirección de los mensajes es su mayoría descendente.
- Además, se puede concluir en que los mensajes fomentan una cierta retroalimentación de los receptores, ya que los mismos evidencian predisposición a devoluciones y comentarios.

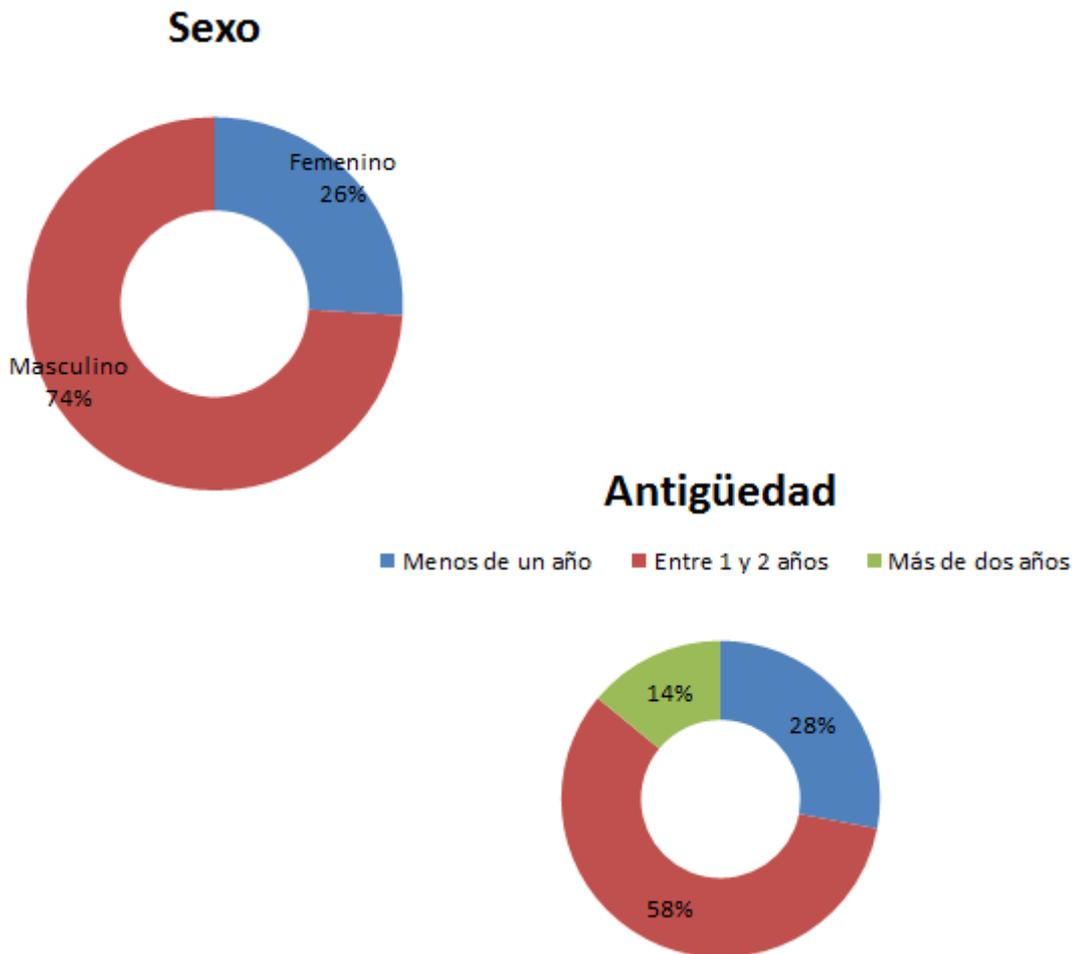
Finalmente, en relación a la presencia de elementos institucionales y culturales en los mensajes, encontramos que:

- La identidad visual de la empresa es incluida en la mayoría de los mensajes, identificándose algunas excepciones. Lo mismo ocurre con la mención del nombre "Globant".
- Los valores corporativos no se ven reflejados en los mensajes emitidos, sólo en uno de ellos se evidencia presencia explícita de los mismos.
- Los colores institucionales no están presente en la mayoría de las piezas analizadas. Sin embargo se destaca el uso de colores fuertes y llamativos.
- En los mensajes se destaca la presencia de información de contacto del emisor a quien remitirse ante cualquier circunstancia o duda.

8.3. Cuestionario

A partir de la aplicación del cuestionario realizado a una muestra de los empleados de Globant, realizamos una matriz de datos (ver anexo n°6) donde plasmamos las respuestas obtenidas. Esto nos permitió arribar a una serie de resultados que se detallan a continuación.

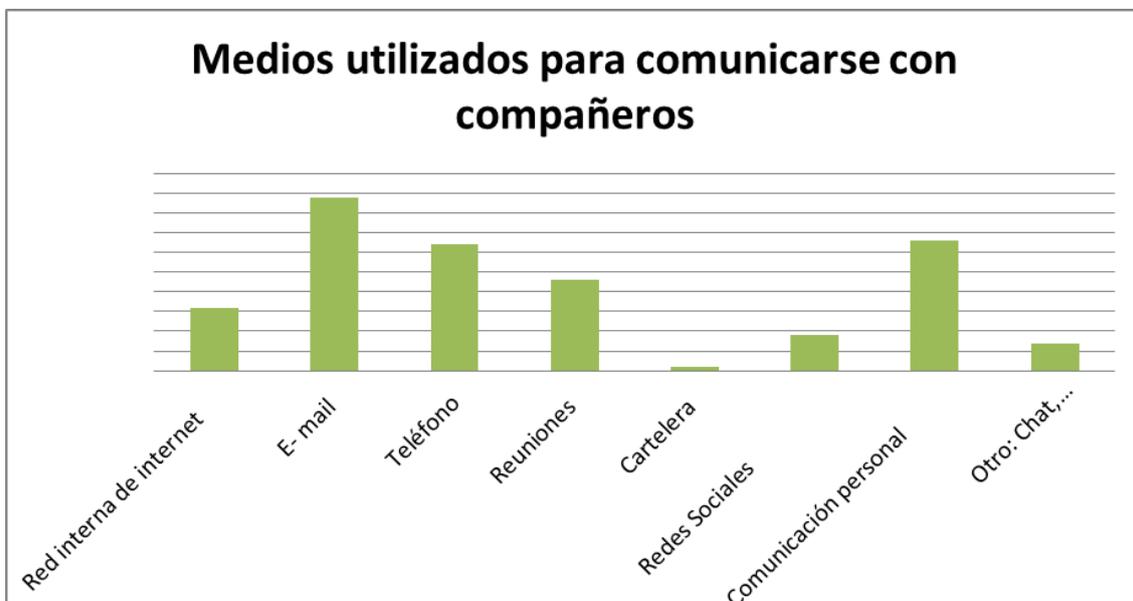
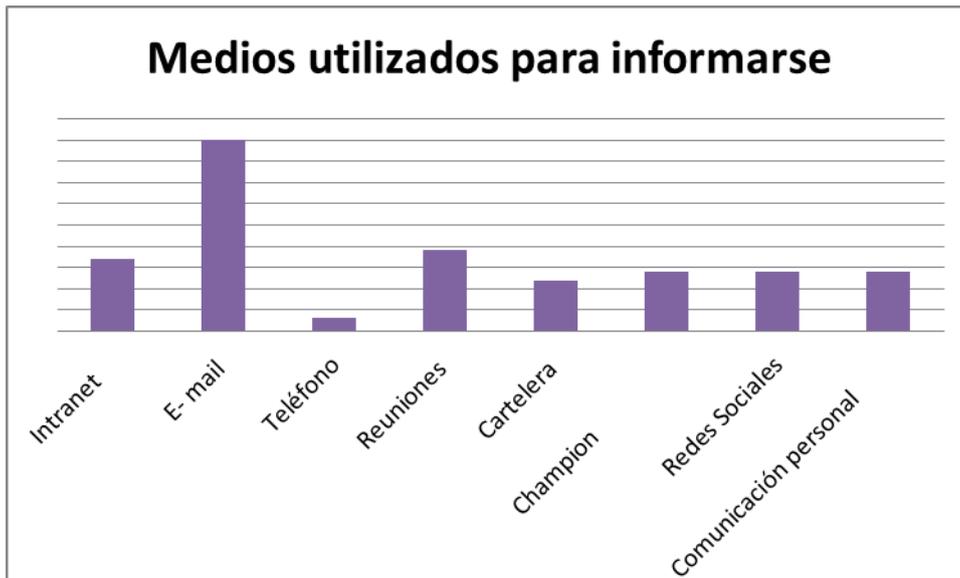
En relación a la composición demográfica de Globant, se concluye que más de la mitad de los miembros son de sexo masculino y el 86% de ellos pertenecen a la organización hace menos de 2 años.



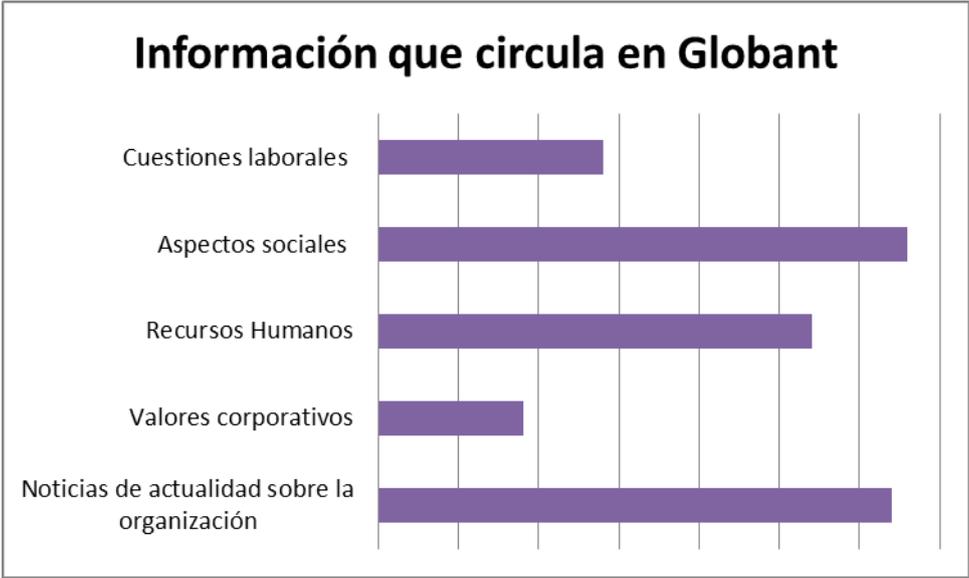
En cuanto a la gestión de la comunicación interna que realiza la empresa, en primer lugar los encuestados manifestaron que se enteran de las novedades de la empresa principalmente a través de los comunicados que envía el área de recursos humanos y en menor medida por comentarios que realizan sus compañeros. Además, agregaron que otras formas de estar actualizado son el uso de videoconferencias y cuentas de e-mails.



En segundo lugar, cuando se les consulto acerca de qué medios de comunicación utilizaban para, por un lado mantenerse informados de las novedades en Globant y, por el otro, comunicarse con sus compañeros, los miembros de Globant respondieron jerarquizando los medios de la siguiente manera:



Además, la mayoría estuvo de acuerdo en afirmar que el tipo de información que circula más comúnmente son las noticias de actualidad sobre la organización, seguido por aspectos sociales como cumpleaños, casamientos y asensos. Los temas que circulan con menor frecuencia se relacionan con cuestiones laborales y con los valores corporativos de Globant.



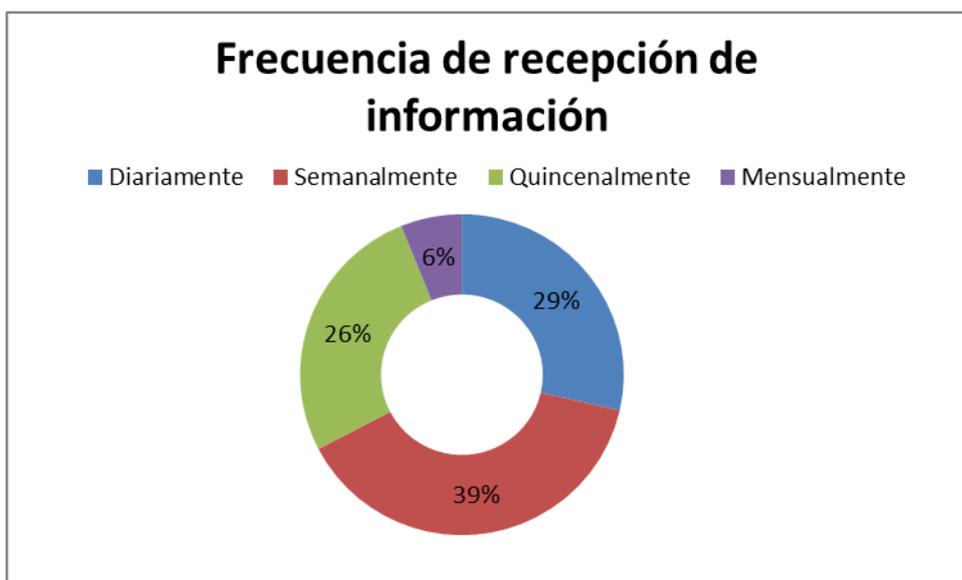
En tercer lugar, y relacionado con la satisfacción de los empleados con la gestión de la comunicación interna, el 14% respondió que la misma es muy eficiente, el 64% que es eficiente, el 14% que es poco eficiente y el 6% que requiere mejoras. Entre los motivos que brindan estos dos últimos grupos se destaca que reciben muchos correos electrónicos diariamente, que se envían muchas informaciones y por muchos canales distintos y que el área encargada de la comunicación demora en dar respuestas cuando son solicitadas.



Continuando con la opinión acerca de la gestión de la comunicación, cuando se consultó sobre el grado de satisfacción que poseen acerca de la misma, el 48% de los miembros respondió sentirse satisfecho, el 22% bastante satisfecho y el 20% poco satisfecho alegando que, por ejemplo “existen muchos canales de comunicación y el 80% de los institucionales están en inglés”, “No hay mucha comunicación acerca de actividades de la empresa”, y que “RRHH tarda mucho en responder inquietudes”.



En cuarto lugar, se consultó acerca de la frecuencia con que reciben información los empleados desde la empresa, a lo que respondieron en un 29% que la misma es diaria, en un 39% que es semanal, en un 26% que es quincenal y un 6% que es mensual.



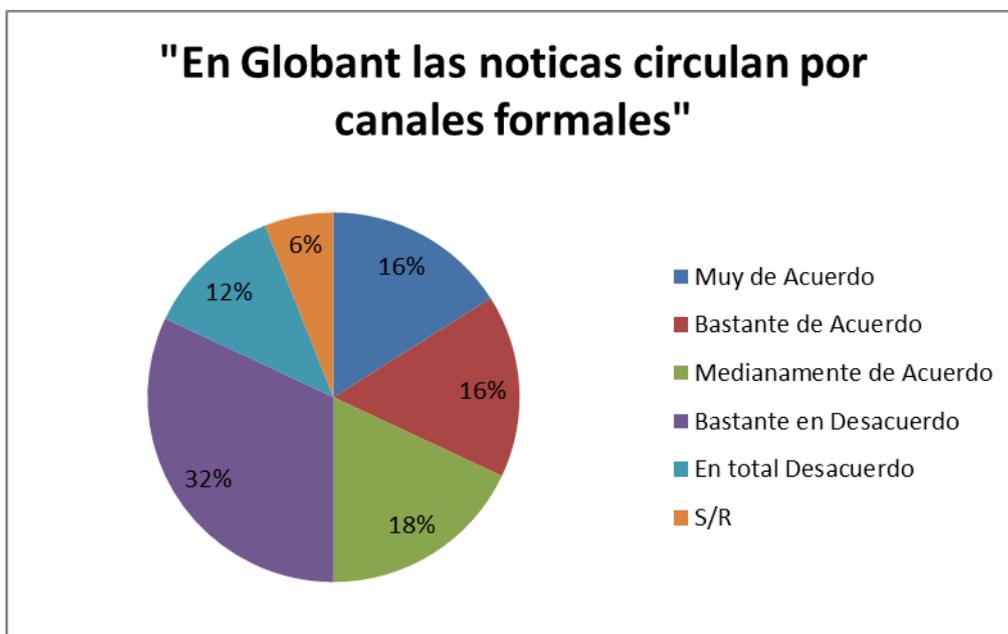
Por otro lado, el 52% de los miembros de Globant definió a la comunicación interna como formal, frente a otro 48% que la consideró informal.



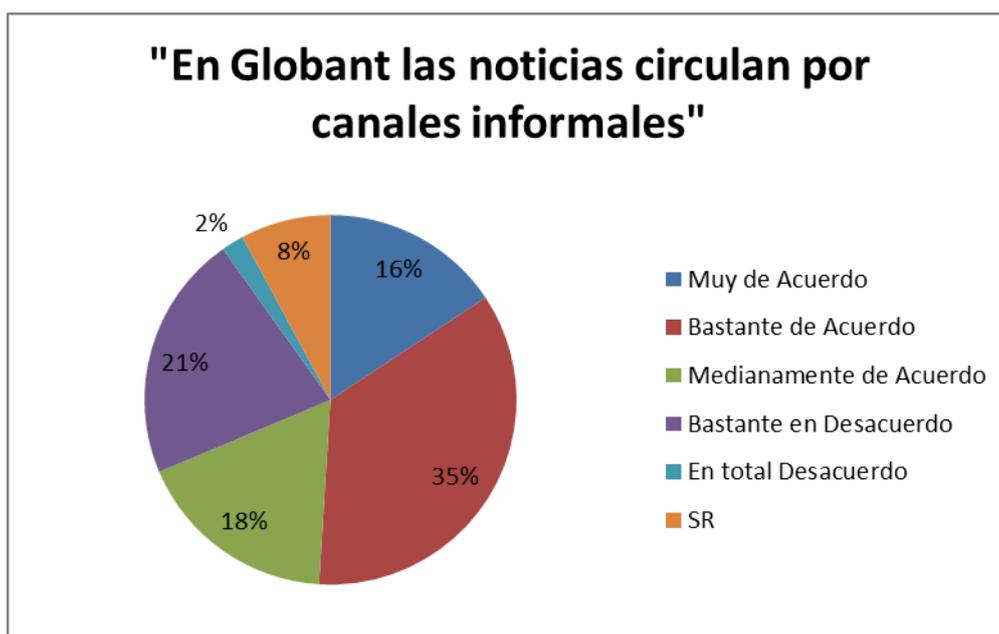
Sin embargo, en relación a lo mencionado anteriormente, también se les consultó a los encuestados acerca de la forma en que se relacionaban con sus superiores, a lo que el 68% afirmó hacerlo de manera directa e informal, un 30% de manera formal y un 2% respondió que no se relacionaba con sus superiores.



Asimismo, en primer lugar ante la afirmación “En Globant las noticias circulan por canales formales”, el 32% manifestó estar de acuerdo, el 18% medianamente de acuerdo 44% en desacuerdo.



Mientras que, en segundo lugar, a la afirmación “En Globant las noticias circulan por canales informales”, el 51% afirmó estar de acuerdo, el 18% medianamente de acuerdo y 23% en desacuerdo.



Con la finalidad de conocer si los miembros de Globant identifican los valores que promulga la organización, se les dio cuatro posibles opciones para que se eligiera una de ellas. El resultado fue que el 53% de los miembros marcó la opción correcta “Trabajo en equipo, diversión, innovación”.

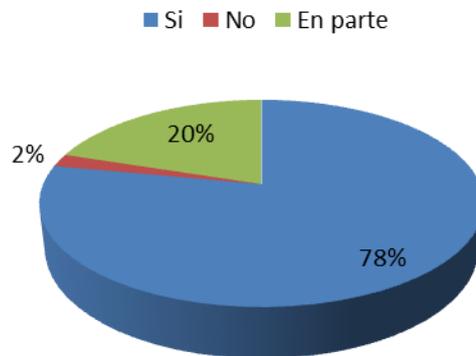


Además, ante la pregunta “¿Te sentís identificado con la cultura y los valores de la empresa?” el 70% respondió afirmativamente, el 10% que negativamente y el restante 20% que en parte agregando, entre otros, los siguientes comentarios: “No conozco con exactitud estos puntos”, “Innovación y motivación me parecen muy bien, pero deberían añadir el valor del "reconocimiento" para que las personas no se desmotiven”, “a veces el *have fun* o recursos muy jóvenes y sin mucha experiencia hacen que la ética, eficacia y respeto pasen a un segundo plano”, “estoy hace muy poco tiempo en la empresa”.

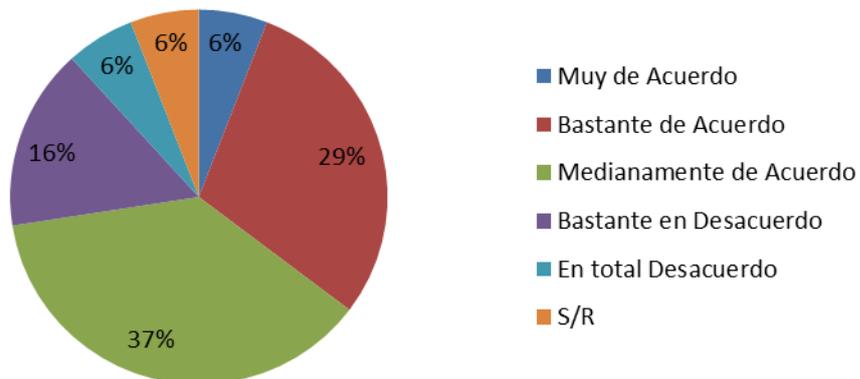


Con la finalidad de indagar acerca de la apreciación que tienen los empleados sobre la comunicación tanto con los compañeros como con los superiores, se realizaron dos preguntas que arrojaron como resultado, en el primer caso, que la misma es adecuada en un 78%, mientras que un 20% respondió que en parte, ya que muchos de los compañeros de trabajo que comparten proyectos están ubicados en distintas áreas geográficas. En el segundo caso, las opiniones fueron más dicímiles destacándose un 35% que afirmó estar de acuerdo con la afirmación “la comunicación entra la gerencia y el personal es buena y fluida”, mientras que el 37% estuvo medianamente de acuerdo, el 16% en bastante en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo.

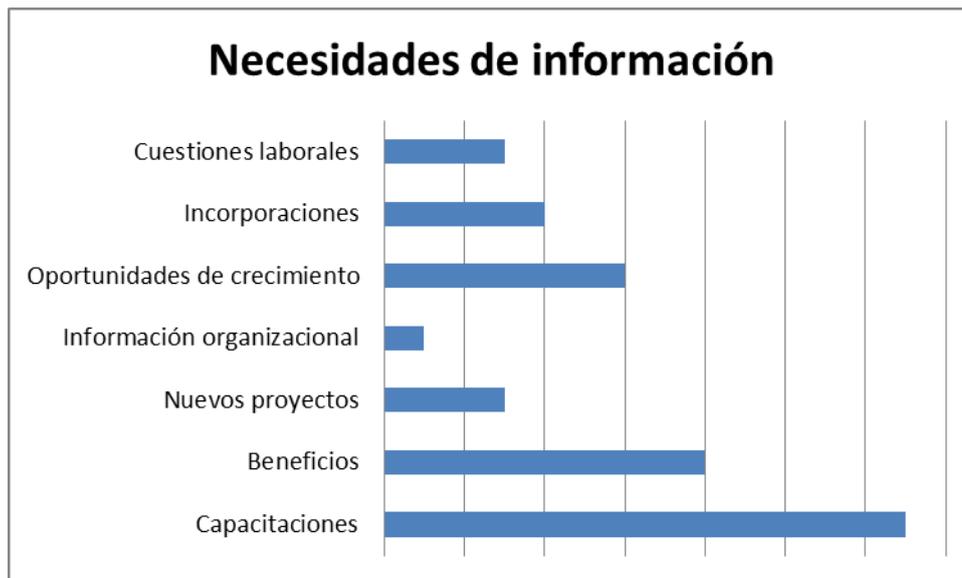
¿El flujo de comunicación con los compañeros es adecuado?



"La Comunicación entre la gerencia y el personal es buena y fluida"



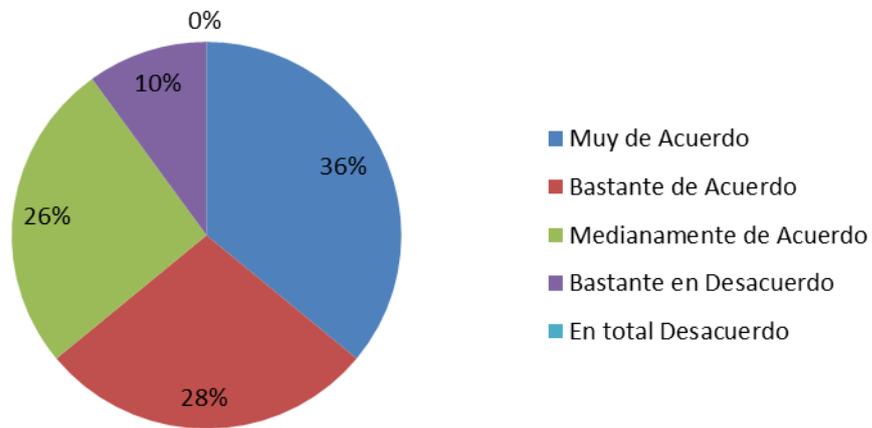
Por otro parte, se destaca que más de la mitad de los encuestados detallaron temas sobre los que les interesaría recibir información. Entre ellos prevaleció el interés por conocer más acerca de capacitaciones y cursos que dicte la empresa como así también de terceros, beneficios que tengas los empleados por pertenecer a la firma, oportunidades de crecimiento y ascenso, y nuevas incorporaciones y proyectos con los que cuente Globant.



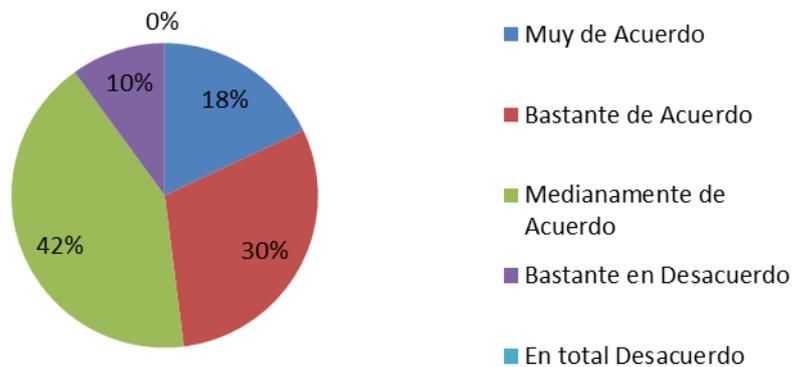
Para concluir, ante la última pregunta del cuestionario, donde se les pide a los miembros de Globant que indiquen su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones, se destaca que un 36% considera que Globant tiene suficientes herramientas de comunicación interna, frente a otro 36% que no está de acuerdo con esa afirmación. Además, los miembros manifestaron estar medianamente de acuerdo en un 42% con la frase “Estoy informado siempre de las actividades y novedades que ocurren en Globant”, y en un 48% con “Recibo frecuentemente información de mis superiores sobre temas laborales”. Finalmente, las opiniones acerca de si cuando tienen alguna inquietud recurren preferentemente al *champion* fueron más divididas, ya que un 24% manifestó estar muy de acuerdo con esa afirmación, un 26% bastante de acuerdo, un 24% medianamente de acuerdo, un 16% bastante de acuerdo, y por último un 6% no estuvo nada de acuerdo con la frase.

Los resultados detallados pueden verse en los siguientes gráficos:

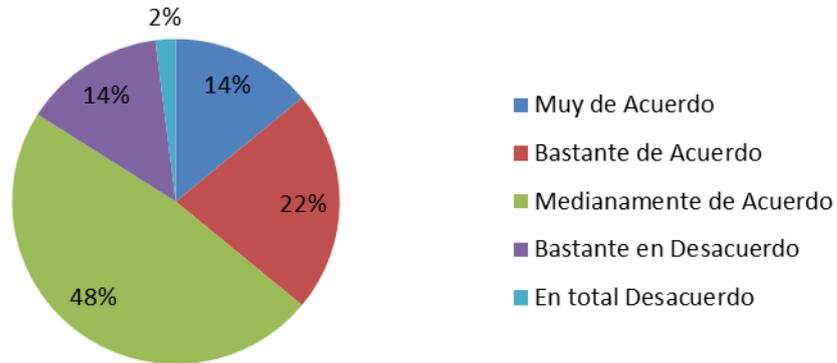
"Globant cuenta con suficientes herramientas de comunicación interna"



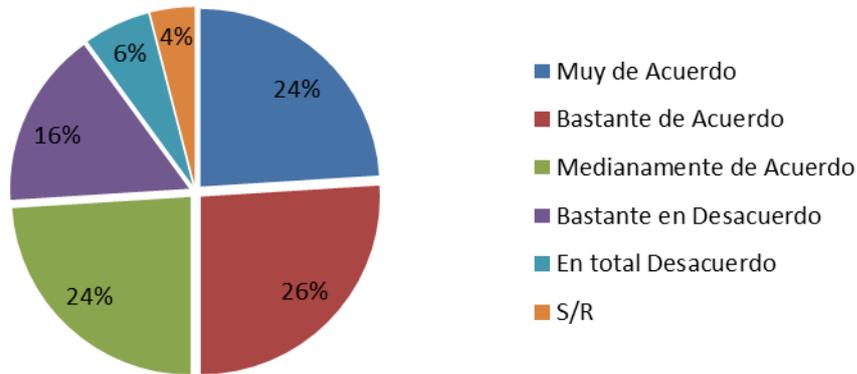
"Estoy informado siempre de las actividades y novedades que ocurren en Globant"



"Recibo frecuentemente información de mis superiores acerca de temas laborales"



"Cuando tengo alguna inquietud me dirijo al Champion preferentemente"



9. Conclusión del Diagnóstico

Si bien Globant es una empresa que aplica estrategias novedosas para generar un buen clima de trabajo diario y posibilitarle a los empleados distenderse y utilizar diferentes formas de generar nuevas ideas para sus proyectos, al interrelacionar los datos obtenidos a partir de la aplicación de las distintas herramientas de recolección de información, podemos concluir en primer lugar que esta modalidad de trabajo genera una disyuntiva entre el objetivo de la empresa de ser flexibles y accesibles, la organización jerárquica que poseen y la necesidad de informar acerca de procesos administrativos y cuestiones laborales formales. Esto puede verse por la polaridad de la opinión de los empleados cuando se les consulta sobre si la comunicación en la empresa es formal o informal.

En segundo lugar, existe una sobreinformación en los empleados, es decir que se envían muchos mensajes por canales diversos, lo que genera que muchos de los mismos se desestimen antes de ser leídos y no provoquen el efecto deseado. Al mismo tiempo, la mayoría de los canales de comunicación empleados y utilizados por los miembros de Globant son electrónicos y, considerando que el trabajo en la empresa requiere estar largas horas en frente de una computadora, podría ser este un motivo por el cual las personas no se detengan a leer sobre la organización y sus proyectos.

En tercer lugar, el hecho de que la empresa tenga una comunicación que funciona reactivamente ante los problemas que surgen y que son planteados por los mismos empleados, genera que los esfuerzos comunicacionales no sean eficientes, priorizándose el corto plazo antes que el largo.

En cuarto lugar, la dispersión geográfica de las sucursales de la empresa, sumado al hecho de que algunas áreas no tienen presencia física o representantes en Córdoba, genera que las comunicaciones no estén pensadas para el público interno de la ciudad. Asimismo, la poca segmentación geográfica de los comunicados, los contenidos en inglés y los tecnicismos presentes en ellos pueden generar que los mensajes enviados no sean claros y se estén desperdiciando recursos.

En quinto lugar, en la empresa se hace mucho hincapié en los valores corporativos como lineamientos para el comportamiento dentro de la empresa, sin embargo los

mismos no están calificados como un tema de comunicación que sea frecuente en la empresa.

En sexto lugar, tanto la persona encargada de la comunicación como los empleados de Globant, manifestaron la existencia de necesidades comunicacionales, la primera hizo hincapié en las fallas en la comunicación formal, mientras los segundos destacaron la intención de recibir información sobre capacitaciones, beneficios empresariales y novedades de la empresa como nuevos puestos, proyectos e incorporaciones.

Finalmente, si bien el clima laboral interno se califica como adecuado, el mismo depende mucho de la persona y del proyecto sobre el que esté trabajando en un determinado momento, esto genera que el clima cambie cada cuatro meses aproximadamente cuando las personas rotan de proyecto.

Lo enumerado anteriormente tiene como consecuencia la necesidad de generar un plan estratégico de comunicación interna que permita realizar acciones concordantes con las necesidades o falencias actuales, a fin de mejorar la gestión actual de la comunicación puertas adentro de Globant.

10. Análisis de Factibilidad

Dimensión	Alta	Moderada	Baja
Política	X		
Financiera	X		
Humana	X		
Técnica	X		
Material	X		

- Factibilidad Política: Se considera a esta dimensión como alta ya que la empresa posee predisposición para la puesta en práctica de un plan de relaciones públicas internas que beneficie tanto a los empleados como a la firma.
- Factibilidad Financiera: Esta dimensión se clasifica como alta, debido a que Globant cuenta con los recursos económicos necesarios para afrontar la consecución de un plan de comunicación y, además, poseen un presupuesto amplio destinado a sus recursos humanos.
- Factibilidad Humana: Se considera que esta variable es alta, ya que Globant posee una amplia base de recursos humanos, profesionales en diferentes áreas y con los conocimientos adecuados para implementar una estrategia de comunicación puertas adentro.
- Factibilidad Técnica: Al ser Globant una empresa de desarrollo de software, esta dimensión también se clasifica como alta ya que la empresa cuenta con la tecnología, los programas y las personas capacitadas para hacer uso de los mismos, necesarios para el presente plan de acción.

- Factibilidad Material: Finalmente, la dimensión material también es considerada alta, por contar la empresa con las instalaciones y los recursos de utilidad para la puesta en marcha de un plan estratégico que permita eficientizar la gestión de la comunicación interna de Globant.

Considerando todas las dimensiones del análisis de factibilidad en su conjunto, concluimos en que la aplicación de un plan de relaciones públicas internas para Globant resulta factible tanto de planificar como de desarrollar.

11. Objetivos de Aplicación

Objetivo General

- Eficientizar la gestión de la comunicación interna en Globant.

Objetivos Específicos

- Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes.
- Generar nuevos canales de comunicación acordes con las necesidades de la empresa.
- Precisar los contenidos de los mensajes emitidos según los objetivos y el público al que se dirijan los mismos.
- Potenciar el sentido de pertenencia y la integración de los empleados con la firma.
- Contribuir al conocimiento de los empleados de las actividades organizacionales.

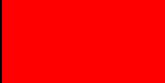
12. Plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas

12.1. Programa: Comunicación interna

- Destinatarios: Empleados de Sistemas Globales S.A. de Córdoba, Argentina.
- Objetivos:
 - Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes.
 - Generar nuevos canales de comunicación acordes con las necesidades de la empresa.
 - Precisar los contenidos de los mensajes emitidos según los objetivos y el público al que se dirijan los mismos.
 - Contribuir al conocimiento de los empleados de las actividades organizacionales.

Táctica n°1: Optimización del e-mail

- Descripción: La táctica consiste en la creación de una cuenta de correo electrónico denominada globerscba@globant.com y gestionada por el responsable de recursos humanos, que será destinada al envío de información pertinente sobre el trabajo de los empleados y cuestiones laborales formales y de interés para los mismos. Dichos mensajes serán divididos en 3 categorías a las cuales se les asignará un color específico para la plantilla donde se redactarán con el objetivo de segmentar los contenidos y que los lectores puedan identificarlos rápidamente. Además, el nombre de las categorías deberá ser incluido en el asunto del mensaje. Las mismas serán:

Categoría	Descripción	Color Asignado
Capacitaciones	Beneficios, cursos, capacitaciones, jornadas, tanto internas como externas.	
Laborales	Sueldos, vacaciones, visita de supervisores, mantenimiento de oficina y equipo, etc.	
Novedades	Nuevos proyectos de la empresa, nuevos clientes, premios, etc.	

Los empleados de Globant tendrán la posibilidad de responder estos correos electrónicos o de realizar sus consultas a través del blog interno (vea táctica nº4). De esta manera, quedará una constancia por escrito de los problemas que planteen los miembros de la empresa y de las respuestas que obtengan desde el área de Recursos Humanos o Comunicación.

- Plazo: La implementación de esta táctica comenzará en el mes de Febrero y se extenderá a lo largo de todo el año 2013.
- Monitoreo y Control: El nuevo correo electrónico se evaluará en la encuesta de comunicación interna bianual, y a través de un seguimiento del porcentaje de ingreso a los links enviados a través del e-mail.
- Recursos:

Recursos Materiales	Plantillas de colores según categoría Manual de estilo
Recursos Técnicos	Computadora Internet
Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos y/o comunicación Profesional en Relaciones Públicas Diseñador Gráfico
Recursos Financieros	Honorarios Diseñador Gráfico: \$1500 Honorarios Relacionista Público: \$3500

- Modelo de plantillas para insertar en el e-mail

Comunicaciones <globerscha@globant.com> 4 feb (hace 13 días)

Capacitaciones



Asunto:

(Escriba aquí el cuerpo del mail)

Nombre y Apellido
Cargo
Mail
Teléfono



Comunicaciones <globerscha@globant.com> 4 feb (hace 13 días)

Laborales



Asunto:

(Escriba aquí el cuerpo del mail)

Nombre y Apellido
Cargo
e-mail
Teléfono



Novedades

Globant

Asunto:

(Escriba aquí el cuerpo del mail)

Nombre y Apellido
Cargo
e-mail
Teléfono

Globant

Para consultas o más información: www.seglobers.com



Táctica n° 2: Optimización de Cartelera

- Descripción: Se implementará una cartelera interactiva ubicada en el *play room* de las dos sucursales de Globant, donde se proyectarán *flyers* y *flash banners* con noticias de actualidad sobre la organización, valores corporativos y aspectos sociales como capacitaciones y eventos.

Las piezas que se transmitirán en dicha cartelera deberán responder a un criterio de creatividad y ser concordantes con los demás esfuerzos de comunicación que realice la empresa puertas adentro, es decir, respetando los valores corporativos, los colores institucionales, la identidad visual y los objetivos comunicacionales.

- Plazo: La cartelera comenzará a utilizarse en el mes de Febrero del 2013 y se actualizará semanalmente o cuando sea necesario comunicar algo específico.
- Monitoreo y Control: Se evaluará a través de la encuesta de comunicación interna bianual.
- Recursos:

Recursos Materiales	Flyers Flash Banners Manual de estilo
Recursos Técnicos	Computadora TV Monitor LED 24' Pendrive de 16G
Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos Profesional de Relaciones Públicas Diseñador Gráfico
Recursos Financieros	TV Monitor LED 24'= \$ 2699 (por dos unidades: \$5398) Pendrive 16G: \$100 Honorarios Diseñador Gráfico: \$1500 Honorarios Relacionista Público: \$3500

- Modelo de cartelera con diferentes piezas



- Modelos de afiches para la cartelera



- Modelo nº 1 de flash banner para cartelera



- Modelo nº 2 de flash banner para cartelera



Táctica n°3: Blog interno

- Descripción: La creación de un blog interno que lleve como dominio www.serglobers.com, consiste en el desarrollo de un sitio web accesible a través de una contraseña que será brindada únicamente a los empleados de la firma. En el blog se actualizarán todos los contenidos relevantes de la empresa y para la convivencia diaria de los miembros.

El sitio contará con las siguientes secciones:

- *Inicio*: En esta página podrán verse las cuatro publicaciones de mayor relevancia o actualidad y una botonera donde los empleados podrán hacer click e ingresar a las diferentes opciones según la información que estén buscando. Las categorías serán divididas de la siguiente forma:

Categoría	Descripción	Color
Promociones	Puestos vacantes, ascensos, traslados, formas de postularse a un puesto, etc.	Orange
Capacitaciones	Beneficios, cursos, capacitaciones, jornadas propias y ajenas.	Blue
Laborales	Sueldos, vacaciones, visitas de supervisores o inversores, mantenimiento de oficina y equipos, etc.	Green
Novedades	Nuevos proyectos de la empresa, nuevos clientes, etc.	Red
Sociales	Cumpleaños, viajes, efemérides, torneos, acciones de responsabilidad social, etc.	Purple

- *Noticias*: Es un espacio para compartir noticias de interés sobre la empresa y las sedes de Globant en el mundo o sobre la industria de desarrollo de software y avances tecnológicos. Dichas noticias serán propuestas y actualizadas por los empleados, e incluso pueden ser redactadas por ellos mismos.

- *Álbum*: En esta sección se compartirán fotos y videos de los eventos internos organizados por la empresa.
 - *Logros*: Este espacio contendrá información sobre la realidad de la empresa, ya sean informes de rentabilidad, resultados de encuestas de satisfacción laboral, de comunicación interna, premios o reconocimientos y las actividades de RSE propuestas y realizadas. El objetivo será que todos los miembros puedan conocer y consultar acerca de su lugar de trabajo y de los beneficios que su labor diaria genera para la firma, los clientes y la sociedad.
 - *Contacto*: El formulario de contacto permitirá que los empleados puedan realizar preguntas puntuales al área de Recursos Humanos, permitiendo mantener un registro de las consultas realizadas y respondidas.
- *Plazo*: El desarrollo y la programación del blog ocupará los meses de Febrero y Marzo, por lo que su lanzamiento será en el mes de Abril del 2013.
 - *Monitoreo y Control*: La táctica será evaluada en la encuesta de comunicación interna y a través de Google Analytics, herramienta que nos permitirá realizar tres relevamientos sobre el funcionamiento del blog en las primeras semanas de Junio, Septiembre y Diciembre. El formulario a completar se detalla a continuación:

Evaluación Blog Interno			
<i>Año 2013</i>			
Criterio	Junio	Septiembre	Diciembre
Cantidad de Visitas			
Porcentaje de visitas nuevas			
Cantidad de Visitas por Categoría	-Promociones: -Capacitaciones: -Laborales: -Novedades: -Sociales:	-Promociones: -Capacitaciones: -Laborales: -Novedades: -Sociales:	-Promociones: -Capacitaciones: -Laborales: -Novedades: -Sociales:
Cantidad de Visitas por sección	-Inicio: -Noticias: -Álbum: -Logros: -Contacto:	-Inicio: -Noticias: -Álbum: -Logros: -Contacto:	-Inicio: -Noticias: -Álbum: -Logros: -Contacto:
Tiempo de permanencia en la página			
Fuente de llegada			
Páginas más visitadas			
Cantidad de noticias subidas a la sección "Noticias"			
Cantidad de Consultas enviadas en la sección "Contacto"			
Cantidad de Consultas resueltas por la sección "Contacto"			
Promedio de demora en respuestas			

- Recursos:

Recursos Materiales	Manual de estilo Noticias de actualidad Información empresarial Fotos Presentaciones Planilla de evaluación
Recursos Técnicos	Computadora Internet Programas de diseño Programa de gestión de contenido
Recursos Humanos	Encargado de recursos humanos Profesional de Relaciones Públicas Diseñador Gráfico Programador
Recursos Financieros	Honorarios Diseñador Gráfico: \$1500 Honorarios del Programador: \$2500 Honorarios Relacionista Público: \$3500

- Modelo de Blog: Página de Inicio



Globant
we are ready

[Inicio](#) [Noticias](#) [Album](#) [Logros](#) [Contacto](#)

Evento sobre las tendencias actuales en la industria de desarrollo de software

Serglobers.com es un espacio para que todos los miembros de Globant puedan estar actualizados tanto acerca de la empresa como de la industria de desarrollo de software. Además, aquí podrán compartir fotos y noticias para que puedan verlas las demás personas y por último, podrán realizar todas las consultas, sugerencias o comentarios que quieran hacer llegar al área de recursos humanos. Esperamos que disfruten de este espacio y que sea de utilidad para su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Promociones

Capacitaciones

Laborales

Novedades

Sociales

- Modelo de Blog: Página Noticias



- Modelo de Blog: Página Álbum

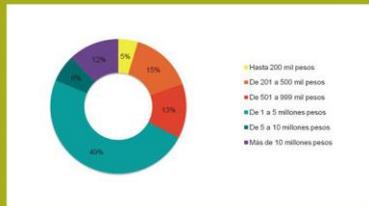


- Modelo de Blog: Página Logros





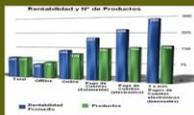
[Estadísticas sobre la industria de desarrollo de software a nivel internacional](#)



[Estadísticas sobre la industria de desarrollo de software a nivel nacional](#)



[Informe de sustentabilidad](#)



[Informe de rentabilidad 2012](#)



[Resultados encuesta de satisfacción laboral 2012](#)

- Modelo de Página: Contacto

Globant
we are ready

[Inicio](#) [Noticias](#) [Ábum](#) [Logros](#) [Contacto](#)

Nombre y Apellido

D.N.I

Mail

Asunto

Escriba aquí sus sugerencias o consultas...

Enviar

Táctica nº4: Reuniones con Dirigentes

- Descripción: La táctica consiste en un desayuno mensual de los principales dirigentes de la empresa con 10 empleados, los cuales serán elegidos por el área de recursos humanos teniendo en cuenta ciertos criterios de representatividad como por ejemplo sexo, antigüedad y sector donde se desempeñan, pero serán los convocados quienes finalmente decidirán si participar o no de la reunión. El área también estará encargada de realizar un seguimiento de las personas que asistan, de los temas, dudas, inquietudes o ideas que surjan en la conversación y de las conclusiones a las que se arriben.
- Plazo: Las reuniones comenzarán a desarrollarse en el mes de Abril y se realizarán mensualmente.
- Monitoreo y Control: Se evaluará por un lado, dentro de la encuesta general de comunicación interna, y por otro lado, a través de la siguiente grilla que deberá completar el encargado de recursos humanos:

Reunión Empresarial <i>Planilla de Observación</i>	
Fecha: _____	
Observador: _____	
Criterio	Observación
Miembros de la Dirección	
Asistentes	
Criterio de selección de asistentes	
Temas abordados en la reunión	
Conclusiones	

- Recursos:

Recursos Materiales	Sala de reuniones acondicionada Coffee Break para 13 personas Planilla de observación
Recursos Técnicos	Computadora
Recursos Humanos	Miembros de la Dirección Encargado de Recursos Humanos 10 miembros de la empresa
Recursos Financieros	Coffee Break: \$100 por mes Fotocopias: \$2 pesos por mes

- Modelo de invitación a reunión



Javier Andreani,

Está usted invitado a formar parte de un desayuno con un grupo de compañeros y directivos de Globant, con la finalidad de conocernos mejor y conversar acerca de la empresa y cómo se siente usted trabajando en la misma. Consideramos que es una oportunidad para crecer juntos y su presencia, dudas o sugerencias serán muy fructíferas para nosotros.

El desayuno se realizará el lunes 6 de mayo a las 10:00 hs en la sala de reuniones del primer piso.

Favor de confirmar su interés in participar con un mail a rrhh@globant.com.ar

Lo saludamos atentamente
Equipo Directivo
Globant, Córdoba

Humberto Primo 630, 3th floor
54 11 4109 1700
Córdoba

12.2. Programa: Nos comunicamos mejor

- Destinatarios: *Site manager*, personal de Recursos Humanos, encargados del área de Comunicación y *Champion*.
- Objetivo:
 - Precisar los contenidos de los mensajes emitidos según los objetivos y el público al que se dirijan los mismos.

Táctica n°1: Capacitación es comunicación

- Descripción: La táctica consiste en la realización de un taller sobre comunicación y producción de piezas comunicacionales, que hará énfasis en la importancia de la segmentación de los públicos y de adecuar los mensajes de acuerdo a los mismos. El programa cubrirá los siguientes aspectos:
 1. ¿Qué es la comunicación?
 2. ¿Qué, cómo y cuándo comunicar?
 3. ¿A quiénes comunicar y porqué? Plazos, prioridades y supervisión.
 4. La importancia de saber escuchar: *Feedback*.
 5. Taller práctico.
- Plazo: La capacitación se realizará en el mes de Marzo del 2013.
- Monitoreo y Control: Se confeccionará una encuesta de satisfacción anónima donde se consultará acerca de la utilidad de la capacitación. Además, se evaluará la capacitación en general y los resultados del taller práctico a través de una planilla de observación que completará el profesional de Relaciones Públicas. Ambas herramientas de monitoreo se detallan a continuación:

Capacitación en Comunicación

Encuesta de Satisfacción

Califique los siguientes aspectos sobre la capacitación haciendo un círculo sobre el número que corresponda:

Criterios	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Calidad de la capacitación en general	1	2	3	4
2. Claridad de los contenidos.	1	2	3	4
3. Adecuación de los contenidos a la práctica	1	2	3	4
4. Utilidad de los contenidos para su trabajo.	1	2	3	4
5. Pertinencia de las actividades del taller práctico.	1	2	3	4
6. Calidad del Capacitador	1	2	3	4
7. Claridad de la exposición	1	2	3	4
8. Predisposición del capacitador para responder consultas	1	2	3	4
9. Pertinencia de ejemplos brindados	1	2	3	4
10. Calidad del material de soporte (Diapositivas, fotocopias, etc.)	1	2	3	4

Capacitación en Comunicación <i>Planilla de Observación</i>				
Fecha:				
Observador:				
Sobre el Capacitador				
Criterio	Calificación			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Claridad de la exposición	1	2	3	4
Claridad de los contenidos	1	2	3	4
Pertinencia de los Ejemplos	1	2	3	4
Relación con los asistentes	1	2	3	4
Calidad del material de soporte	1	2	3	4
Utilidad del taller práctico	1	2	3	4
Resolución de consultas	1	2	3	4
Sobre los participantes				
Criterio	Calificación			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención a la capacitación	1	2	3	4
Realización de consultas pertinentes	1	2	3	4
Desenvolvimiento en el taller práctico	1	2	3	4
Capacidad de escuchar	1	2	3	4
Observaciones				

- Recursos:

Recursos Materiales	Sala de reuniones acondicionada Material teórico para el taller Encuestas de evaluación Flyer sobre la Capacitación Carpeta y hojas A4
Recursos Técnicos	Computadora Proyector y Pantalla blanca
Recursos Humanos	Capacitador Profesional de Relaciones Públicas
Recursos Financieros	Honorarios Relacionista Público: \$3500 Honorarios del Capacitador: \$2000 Insumos varios: \$100

- Modelo de afiche promocional de la capacitación

Jueves
14
Marzo

16:00hs
Sala de reuniones

Taller

Comunicación y Producción de Piezas Gráficas

La importancia de segmentar a los públicos y de adecuar los mensajes

Programa

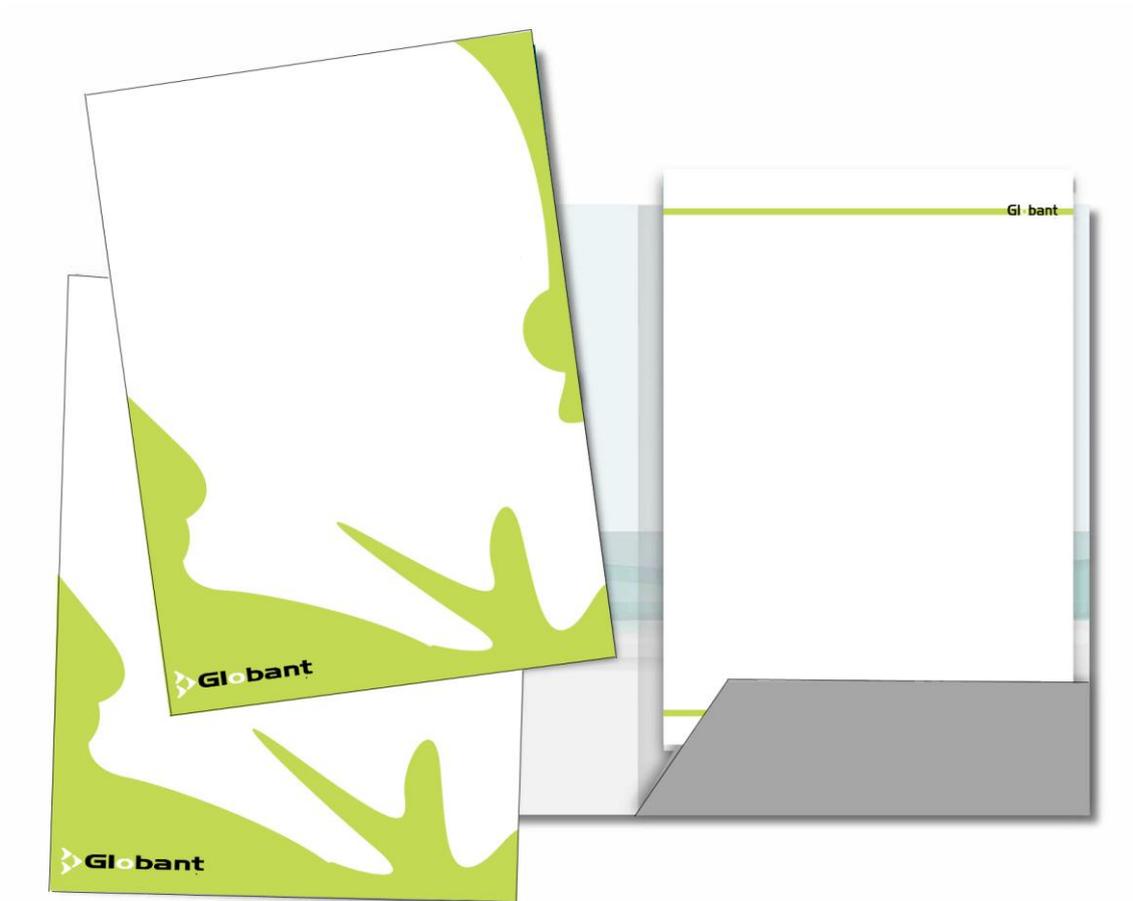
- ✓ ¿Qué es la comunicación?
- ✓ ¿Qué, cómo y cuándo comunicar?
- ✓ ¿A quiénes comunicar y por qué?
- ✓ La importancia de saber escuchar: Feedback.
- ✓ Taller práctico

Globant
we are ready

- Modelo de hoja membretada



- Modelo de carpetas y hojas membretadas



Táctica nº2: Capacitación en Comunicación Interna

- Descripción: La táctica consiste en una capacitación por parte de un especialista a las personas encargadas de gestionar la comunicación interna de la empresa, con la finalidad de mejorar la forma en que se construyen los mensajes emitidos.

El programa de la capacitación involucrará los siguientes aspectos:

1. El papel de la comunicación interna en las organizaciones: ¿Qué es la comunicación interna y cuál es su importancia?
2. Principales conceptos: Comunicación, Clima laboral, Cultura Organizacional, Rumores.
3. Público interno: Tipos de receptores
4. Tácticas de Comunicación Interna
5. Taller práctico.

- Plazo: La capacitación será dictada en el mes de Abril del 2013
- Monitoreo y Control: Se realizará una encuesta de satisfacción donde se consultará acerca de la utilidad de la capacitación y además, el profesional de Relaciones Públicas completará una planilla de observación el día del evento. Ambas piezas de monitoreo se detallan a continuación:

Capacitación en Comunicación

Encuesta de Satisfacción

Califique los siguientes aspectos sobre la capacitación haciendo un círculo sobre el número que corresponda:

Criterios	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Calidad de la capacitación en general	1	2	3	4
2. Claridad de los contenidos.	1	2	3	4
3. Adecuación de los contenidos a la práctica	1	2	3	4
4. Utilidad de los contenidos para su trabajo.	1	2	3	4
5. Pertinencia de las actividades del taller práctico.	1	2	3	4
6. Calidad del Capacitador	1	2	3	4
7. Claridad de la exposición	1	2	3	4
8. Predisposición del capacitador para responder consultas	1	2	3	4
9. Pertinencia de ejemplos brindados	1	2	3	4
10. Calidad del material de soporte (Diapositivas, fotocopias, etc.)	1	2	3	4

Capacitación en Comunicación <i>Planilla de Observación</i>				
Fecha:				
Observador:				
Sobre el Capacitador				
Criterio	Calificación			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Claridad de la exposición	1	2	3	4
Claridad de los contenidos	1	2	3	4
Pertinencia de los Ejemplos	1	2	3	4
Relación con los asistentes	1	2	3	4
Calidad del material de soporte	1	2	3	4
Utilidad del taller práctico	1	2	3	4
Resolución de consultas	1	2	3	4
Sobre los participantes				
Criterio	Calificación			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Atención a la capacitación	1	2	3	4
Realización de consultas pertinentes	1	2	3	4
Desenvolvimiento en el taller práctico	1	2	3	4
Capacidad de escuchar	1	2	3	4
Observaciones				

- Recursos:

Recursos Materiales	Sala de reuniones acondicionada Material teórico para el taller Encuestas de evaluación Flyer de la capacitación Carpetas y hojas A4
Recursos Técnicos	Computadora Proyector y Pantalla blanca
Recursos Humanos	Capacitador Profesional de Relaciones Públicas
Recursos Financieros	Honorarios del Relacionista Público: \$3500 Sueldo del capacitador: \$2000 Insumos varios: \$100

- Modelo de afiche promocional de la capacitación

**17
Abril**

Capacitación en Comunicación Interna

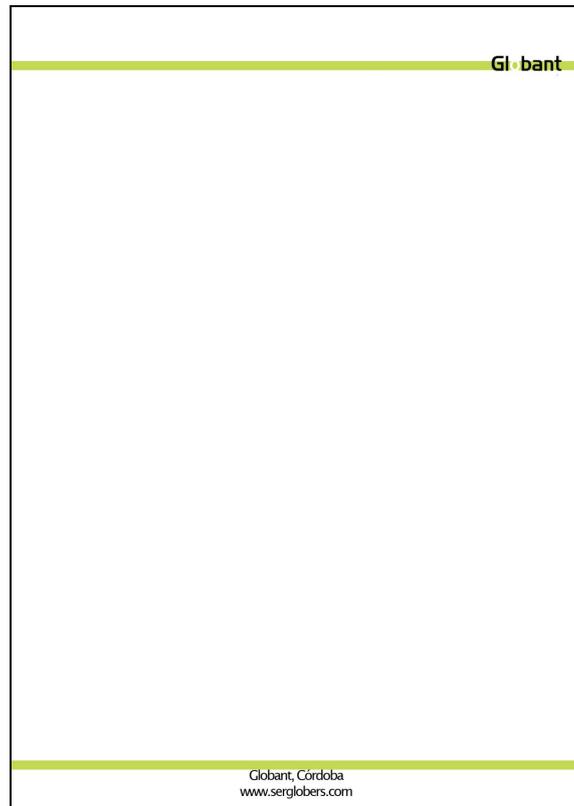
16:00 hs sala de reuniones

Programa

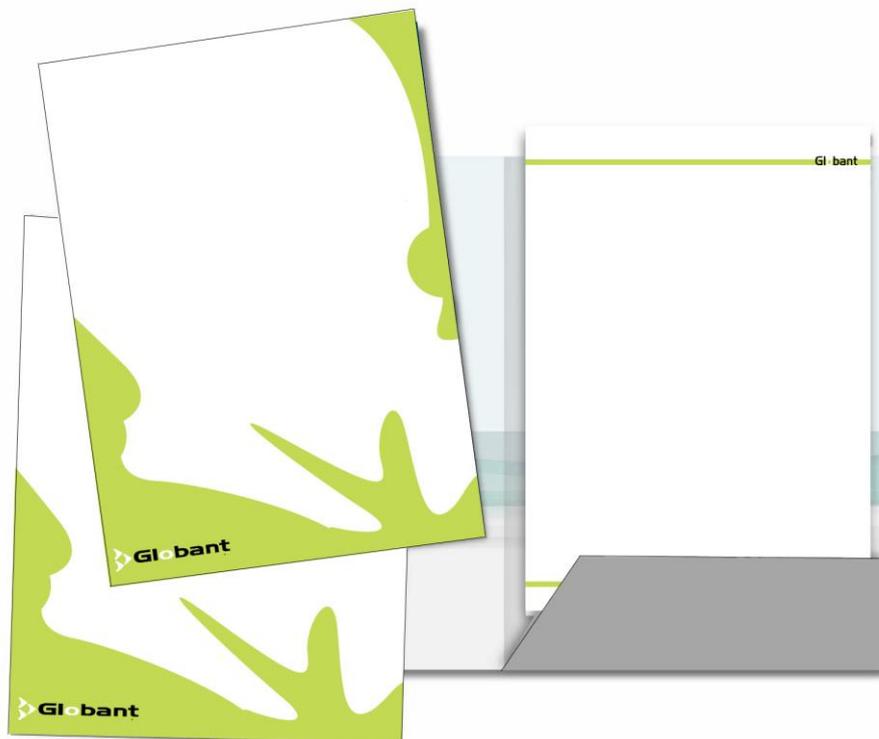
- ✓ El papel de la comunicación interna en las organizaciones: ¿Qué es la comunicación interna y cuál es su importancia?
- ✓ Principales conceptos: Comunicación. Clima laboral. Cultura Organizacional. Rumores.
- ✓ Público interno: Tipos de receptores
- ✓ Tácticas de Comunicación Interna
- ✓ Taller práctico

Globant

- Modelo de hoja membretada



- Modelo de carpeta y hoja membretada



Táctica n°3: Manual de estilo

- Descripción: La confección de un manual de estilo se propone unificar criterios tanto lingüísticos como estéticos en la construcción de la comunicación interna en Globant. En él se detallarán cuestiones relacionadas con aspectos técnicos y visuales, como por ejemplo gramática, puntuación, ortografía, diseño, estética, colores y tipografías. El manual no pretende ser extensivo, sino funcionar como un soporte para que las personas encargadas de la comunicación puertas adentro encuentren en él las políticas de redacción y diseño que les faciliten la realización de su trabajo.

Las secciones que formarán parte del manual serán:

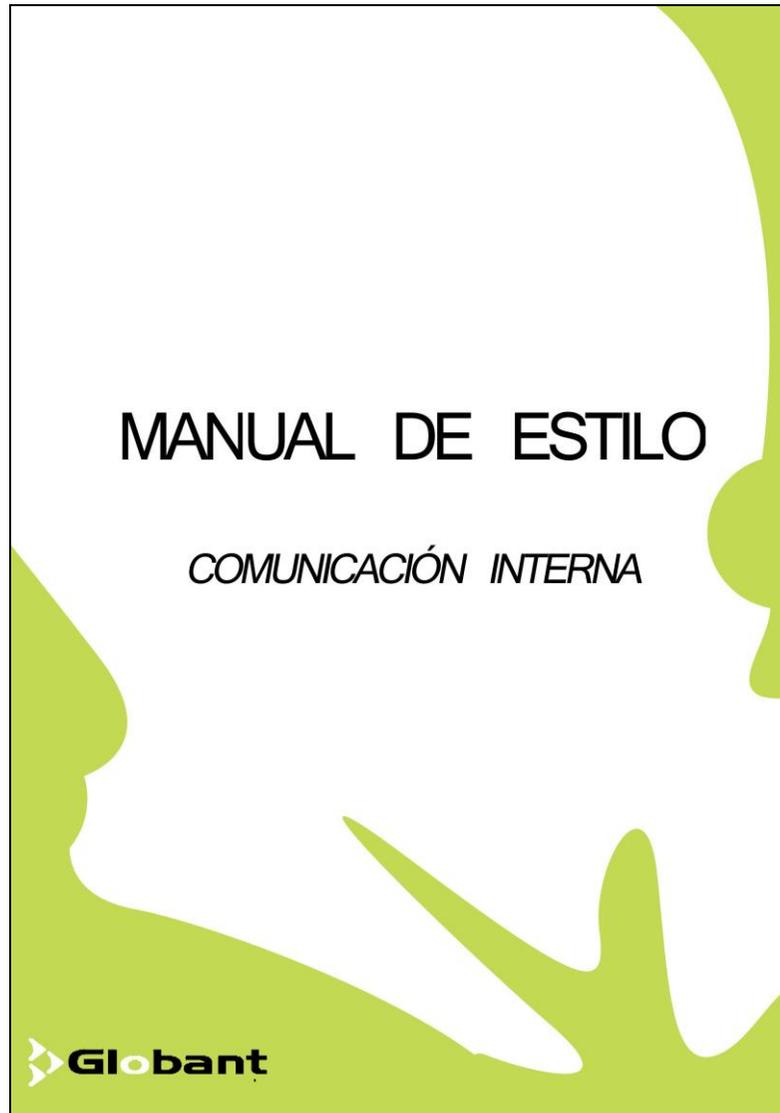
1. Normas Lingüísticas: incluye normativas referidas a la adecuación del mensaje, el idioma y los criterios ortográficos que deberán tenerse en cuenta a la hora de comunicarse con el público interno de Globant, Córdoba.
 2. Normas Estéticas: involucra todo lo relacionado al diseño, colores, tipografías, isologotipo de la empresa y demás aspectos que hacen a lo visual de las piezas comunicacionales.
 3. Normas Sociales: En esta sección se incluirán cuestiones relacionadas con la búsqueda de *feedback*, el tratamiento de las respuestas ofrecidas por los empleados, el respeto por las opiniones ajenas y demás aspectos que hagan más eficaz la interrelación entre los emisores y receptores.
- Plazo: El manual de estilo se confeccionará en los meses de Enero y Febrero y se entregará en Marzo del 2013, antes de la capacitación sobre comunicación para que sirva de soporte a las demás piezas comunicacionales que se construyan en el año.
 - Monitoreo y Control: Se evaluará la pertinencia de esta táctica a través de preguntas que se agregarán al cuestionario de satisfacción de la capacitación en comunicación detallado anteriormente. Las preguntas anexadas serán:

Sobre el Manual de estilo				
Indique su grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones, marcando con un círculo el número que corresponda:				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
Leí íntegramente el manual	1	2	3	4
Es claro y entendible	1	2	3	4
Es útil para mi trabajo	1	2	3	4
Facilita mis tareas de comunicación	1	2	3	4
Lo consultaré frecuentemente	1	2	3	4

- Recursos:

Recursos Materiales	2 Manuales encuadernados Manual en formato PDF
Recursos Técnicos	Computadora Programas de diseño
Recursos Humanos	Profesional en Relaciones Públicas Encargado de comunicación de Globant Diseñador Gráfico
Recursos Financieros	Impresión y encuadernado del manual: \$100 (2 unidades: \$200) Honorarios del Relacionista Público: \$3500 Honorarios del Diseñador Gráfico: \$1500

- Modelo de manual de estilo



Los manuales de estilo sobre comunicación interna establecen ciertas normas que las personas encargadas de llevar a cabo la misma deberán tener en cuenta a la hora de desarrollar piezas comunicacionales que serán vistas por todos los miembros de la firma.

Los puntos que detallaremos a continuación no pretenden ser exhaustivos, sino ser una guía para esclarecer dudas o para sentar bases en la forma en que la empresa desea comunicarse puertas adentro.

En el presente manual se detallarán cuestiones relacionadas con aspectos técnicos y visuales, como por ejemplo gramática, puntuación, ortografía, diseño, estética, colores y tipografías

Se pide consultar este manual cuantas veces sea necesario, compartirlo con los demás compañeros y velar por su vigencia.

Normas Lingüísticas

Este apartado incluye las normativas referidas a la adecuación del mensaje, el idioma y los criterios ortográficos que deberán tenerse en cuenta a la hora de comunicarse con el público interno de Globant, Córdoba. Para ampliar la información aquí brindada se anexará un pequeño manual con las reglas ortográficas de la Real Academia Española (RAE).

Las normas lingüísticas que deberán cumplirse incluyen:

- Prevaler la redacción clara y sencilla.
- Evitar ambigüedades.
- Evitar redundancias.
- Escribir en forma breve pero sustanciosa, sin sacrificar la claridad del mensaje.
- Utilizar exposición positiva. Por ejemplo, se dirá “Llegue temprano” en vez de “No llegue tarde”.
- Se valorará la creatividad y la innovación en la redacción y el diseño de piezas comunicacionales.
- Siempre se escribirá de manera cordial y asertiva, sin perder el criterio institucional.

- Asegurarse de no cometer errores ortográficos o de acentuación.
- No omitir artículos. Por ejemplo, se dirá “El informe de las ventas” en lugar de “Informe de ventas”
- No abusar de los pronombres como “cuya”, “el cual”, “el mismo”, etc.
- No cometer errores de puntuación.
- Utilizar signos de interrogación o exclamación para enfatizar oraciones.
- Prevaler el idioma español, salvo los casos en que sea necesario utilizar el inglés u otro idioma.
- Evitar el uso de abreviaturas o siglas que no sean de público conocimiento
- Releer las piezas comunicacionales antes de enviarlos.
- Asegurarse que algún miembro del área de comunicación lea el comunicado antes de ser enviado.
- Segmentar a los públicos de la comunicación y redactar en relación a quién lo leerá.
- No utilizar vocabulario ni ideas discriminatorias u ofensivas.

Normas Estéticas

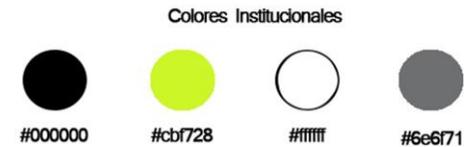
En esta sección incluiremos todo lo relacionado al diseño, colores, tipografías, isologotipo de la empresa y demás aspectos que hacen a lo visual de las piezas comunicacionales.

Las normas estéticas a tener en cuenta son:

- El logo de la firma podrá tener fondo negro o blanco, incluyéndose la posibilidad de utilizar sólo el contorno como se muestra a continuación:



- Los colores institucionales que deberán prevalecer en las piezas comunicacionales son:



Sin embargo estos no serán exhaustivos, pudiendo el diseñador o comunicador utilizar los colores y tipografías que considere necesarios a la hora de crear las piezas, siempre y cuando las mismas sigan una línea institucional.

- La altura mínima del logotipo será de 22mm para garantizar su correcta identificación y visibilidad.
- No se aconseja alterar las proporciones del logo o sus elementos.
- Se podrá eliminar del logo únicamente la flecha formada por 3 triángulos en caso de ser necesario.
- La tipografía del logo debe mantenerse inmodificable.
- Para la redacción de las piezas las tipografías aceptadas serán:

Time New Roman
 Baskerville
 Raavi
 Lucida Sans
 Arial
 Segoe print
 Georgia

- Toda la papelería de la empresa, como hojas, tarjetas personales, carpetas, etiquetas, etc. deberá contar con la identidad visual y una dirección de contacto de la firma.
- Todas las hojas que contengan información institucional deberán ser impreso en las hojas membretadas con la identidad visual de la firma.

- A continuación se presentarán restricciones en el uso del logo, a modo de ejemplo de lo que no será permitido.



Normas Sociales

En esta sección se incluirán cuestiones relacionadas con la búsqueda de feedback, el tratamiento de las respuestas ofrecidas por los empleados, el respeto por las opiniones ajenas y demás aspectos que hagan más eficaz la interrelación entre los emisores y receptores.

Las normas sociales a tenerse en cuenta son:

- Todas las piezas comunicacionales deberán contener una dirección de contacto.
- Se deberá incentivar a los empleados de la firma a realizar consultas o sugerencias a través del canal propuesto por la firma.
- Revisar periódicamente los medios de recepción de respuestas o sugerencias que se han expuesto en las piezas.
- Todas las consultas deberán ser respondidas en un máximo de 48 hs. a partir de que fueron realizadas. De no ser posible brindar una solución en este periodo de tiempo, se contactará a la persona para avisarle que se está trabajando internamente en el asunto.
- Se responderán cordialmente todas las publicaciones que realicen los empleados, haciéndoles saber que sus aportes son valorados y tenidos en cuenta por la empresa.

- No se eliminarán publicaciones o comentarios negativos contra la empresa. Los mismos deberán ser respondidos de manera asertiva y cordial, intentando solucionar los inconvenientes de forma privada.
- Se incentivará el contacto y la interrelación de los empleados entre sí, vigilando que prevalezca la cordialidad entre ellos.
- Cualquier comentario que contenga contenido agresivo o discriminatorio deberá ser borrado, informándole al emisor el motivo por el que se eliminó su publicación.
- Se deberán elaborar canales pertinentes para la interacción de los miembros de la compañía.
- Deberán evaluarse los esfuerzos comunicaciones, con una periodicidad no menor a un año.
- Los resultados de las evaluaciones de comunicación interna y satisfacción del personal deberán ser expuestos en presentaciones tanto al personal directivo como a los miembros interesados.
- Los resultados deberán ser comparados con el correr de los años.

ANEXO

Manual de reglas ortográficas Real Academia Española (RAE)

12.3. Programa: Ser Globers

- Destinatario: Miembros de Sistemas Globales S.A. de Córdoba
- Objetivo:
 - Potenciar el sentido de pertenencia y la integración de los empleados con la firma.

Táctica n°1: Red Interna 2.0

- Descripción: La táctica consiste en la programación y el desarrollo de una red social interna que le permita a los empleados comunicarse entre sí y en 140 caracteres sobre cuestiones tanto laborales como sociales. El objetivo es que sean los propios usuarios los que planteen las conversaciones y puedan interactuar y conocerse con sus compañeros. La red también incluirá la posibilidad de adjuntar fotografías, enviar mensajes privados y mencionar o etiquetar al resto de los usuarios. La particularidad es que al ingresar a la red todos los miembros de Globant tendrán como contacto a sus demás compañeros de trabajo, esto evitará que se formen grupos cerrados de usuarios.

Además, la red social contará con una aplicación web que le permitirá abrirse desde un teléfono celular en cualquier momento del día.

El rol de la dirección en esta táctica será, por un lado, pasiva en el sentido de que no serán ellos quienes guiarán los temas de conversación, y por el otro lado, activa ya que podrán participar de la red como cualquier otro miembro.

- Plazo: El diseño de la red social se hará en los meses de Abril y Mayo, poniéndose en funcionamiento a finales de Mayo del 2013.
- Monitoreo y Control: La herramienta se evaluará a través de la encuesta de comunicación interna y a través Google Analytics, desde donde se obtendrán los resultados para completar la siguiente planilla en los meses de Junio, Septiembre y Diciembre:

Red Social Interna: Globers			
<i>Planilla de evaluación 2013</i>			
Criterio	Junio	Septiembre	Diciembre
Cantidad de Usuarios			
Porcentaje de usuarios nuevos			
Porcentajes de usuarios desactivados			
Promedio de tiempo utilizado en la Red Social			
Promedio de comentarios realizados			
Principales temas de conversación (Trending topic)			
Cantidad de Accesos desde PC			
Cantidad de Accesos desde móviles			

- Recursos

Recursos Materiales	Planilla de evaluación
Recursos Técnicos	Computadora Internet Programas de diseño
Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos Profesional de Relaciones Públicas Diseñador Gráfico Programador Personal de Comunicación Testers
Recursos Financieros	Honorarios Diseñador Gráfico: \$1500 Honorarios del Programador: \$2500 Honorarios Relacionista Público: \$3500

- Modelo del logo de la red social



- Modelo de la página de ingreso



- Modelo de la página de inicio



- Modelo de aplicación para celulares



Táctica n°2: Involucrarse a través de la RSE

- Descripción: Consiste en el desarrollo de un concurso a través del cual los miembros de Globant podrán proponer una acción de RSE que les gustaría llevar a la práctica. Esta táctica contará con la difusión de los demás canales de comunicación de la empresa.

Las propuestas deberán ser presentadas por un grupo de empleados a través de un mail al manager del área de RSE y siguiendo el reglamento correspondiente. Concluido el tiempo de recepción de propuestas, las mismas serán cargadas al blog interno de la empresa en la sección “sociales”, allí se realizará una votación y la propuesta que más votos obtenga será llevada a la práctica, debiendo trabajar en este objetivo toda la empresa, con las personas que propusieron la actividad guiando las tareas y al equipos de trabajo.

Esta táctica se propone crear un espacio para el intercambio y el trabajo en equipo, y conseguir al mismo tiempo que éstos se involucren más en acciones de responsabilidad y bien social.

La empresa destinará un presupuesto de \$6000 para la concreción de la causa, monto que se dividirá en cuotas de \$1000, lo que no excluye la posibilidad de solicitar donaciones, colaboraciones o lo que sea necesario para la puesta en acción de las actividades planeadas.

- Plazo: La táctica será presentada a principios del mes de Abril y el tiempo para el planteo de las propuestas será desde el 10 hasta el 29 del mismo mes. Luego, el tiempo para que los miembros voten la propuesta que más les interesaría llevar a la práctica será hasta el 13 de Mayo. Una vez que se tenga la propuesta ganadora se trabajará en la consecución de la misma durante todo el año.

- Monitoreo y Control: La evaluación se realizará la primera semana de los meses de Agosto y de Diciembre a través de la siguiente planilla:

Propuestas de RSE <i>Evaluación 2013</i>		
Etapa de realización y elección de la propuesta		
Criterio	Esperado	Real
Cantidad de propuestas realizadas	10	
Ingresos a la sección “Sociales”	200	
Cantidad de votos	150	
Etapa de puesta en acción de la propuesta		
Conformación de equipo al mando de la RSE		
Objetivos propuestos		
Tiempo estimado		
Actividades Propuesta		
Actividades llevadas a la práctica		
Respuesta de los miembros de Globant (Asignar una calificación)	-Involucramiento -Participación -Entusiasmo	
Presupuesto		
Objetivos cumplidos		
Objetivos sin cumplir		

- Recursos:

Recursos Materiales	Flyers Planilla de observación Bases y Conciones
Recursos Técnicos	Computadora Internet Programa de diseño
Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos Diseñador Gráfico Profesional de Relaciones Públicas Manager de RSE Miembros de Globant
Recursos Financieros	Presupuesto asignado por la empresa a la RSE: \$6000 a razón de \$1000 mensuales desde Junio hasta Noviembre. Colaboraciones y Donaciones.

- Modelo de afiche para promocionar el concurso

Elegí Qué Camiseta Ponerte

Proponé en qué acción de responsabilidad social te gustaría que Globant colabore. la propuesta más votada será llevada a la práctica...

Tenés tiempo hasta el 29 de Abril para presentar tu acción solidaria!

Bases y condiciones del concurso en www.serglobers.com

Tu causa. es nuestra causa

Globant



- Modelo de flyer para promocionar el concurso



- Modelo de plantilla de votación en la web



- Modelo de bases y condiciones del concurso

Gl•bant

Bases y Condiciones
Concurso: Tú causa es nuestra causa

1. La participación en este concurso implica el conocimiento y aceptación de las presentes bases y condiciones. Cualquier violación a estas bases y condiciones o a los procedimientos o sistemas establecidos implicará la inmediata exclusión de la propuesta postulada.
2. Sólo podrán participar en el concurso los miembros de Globant Córdoba.
3. Las propuestas deberán ser presentadas por grupos de entre 3 y 10 miembros, de los cuales se designará un delegado.
4. Las propuestas deberán ser enviadas por mail al manager del área de RSE desde el 10 de abril del 2013 hasta el 29 del mismo mes.
5. En el mail deberán contar los siguientes elementos:
 - Asunto: Mi causa RSE
 - Nombre, apellido y área del delegado
 - Nombre, apellido y área de los demás miembros del proyecto
 - Proyecto: Resumen de la causa que se desea llevar a la práctica y forma en que lo haría involucrando al resto de los miembros de la organización.
 - En caso de que la misma sea en colaboración con otra entidad detallar nombre de la misma y una persona de contacto
 - Foto ilustrativa de la causa.
6. Terminado el tiempo de recepción de propuestas, las mismas serán cargadas al blog interno de la empresa en la sección sociales, allí se realizará una votación y la propuesta que más votos obtenga será llevada a la práctica.
7. El tiempo para que los miembros voten la propuesta que más les interesaría llevar a la práctica será hasta el 13 de Mayo
8. La propuesta ganadora contará con un presupuesto asignado por la empresa a la RSE: \$6000 a razón de \$1000 mensuales desde Junio hasta Noviembre.
9. Además del presupuesto asignado, se podrán conseguir colaboraciones, donaciones o patrocinadores que apoyen la causa. Para ello podrá utilizarse el nombre de la empresa.
10. El grupo que haya propuesto la causa ganadora será el que encabezará las acciones a lo largo del año, contando con la colaboración del resto de los compañeros y de la empresa.
11. Este concurso contará con la difusión de los demás canales de comunicación de la empresa.
12. Estas Bases podrán ser consultadas en forma libre en el sitio de Internet www.serglobers.com

Bases y Condiciones
Concurso: Tú causa es nuestra causa

Táctica n°3: Torneo de Fútbol mixto

- Descripción: La táctica consiste en la organización de dos torneos de fútbol mixto entre los miembros de Globant, a desarrollarse el primero en el mes de Junio y el segundo en Octubre del 2013.

Los torneos se realizarán en *Cota Sport 4* ubicado en la calle Martín de Fonseca 429, donde se alquilarán dos canchas por 5 horas cada una. Los equipos, que se mantendrán igual en las dos competencias, serán de 12 jugadores y se elegirán azarosamente, de la misma forma que el *fixture* del torneo. Cada partido será de 50 minutos con 5 minutos de descanso entre tiempo y tiempo.

Al finalizar cada uno de los encuentros, se realizará una entrega de premios para el primer y segundo puesto, y se compartirá un momento de descanso con bebida y comida para todos los participantes.

Es importante destacar que los asistentes al evento deberán inscribirse previamente a través de un mail a futbol@globant.com con el asunto “Torneo de Fútbol”.

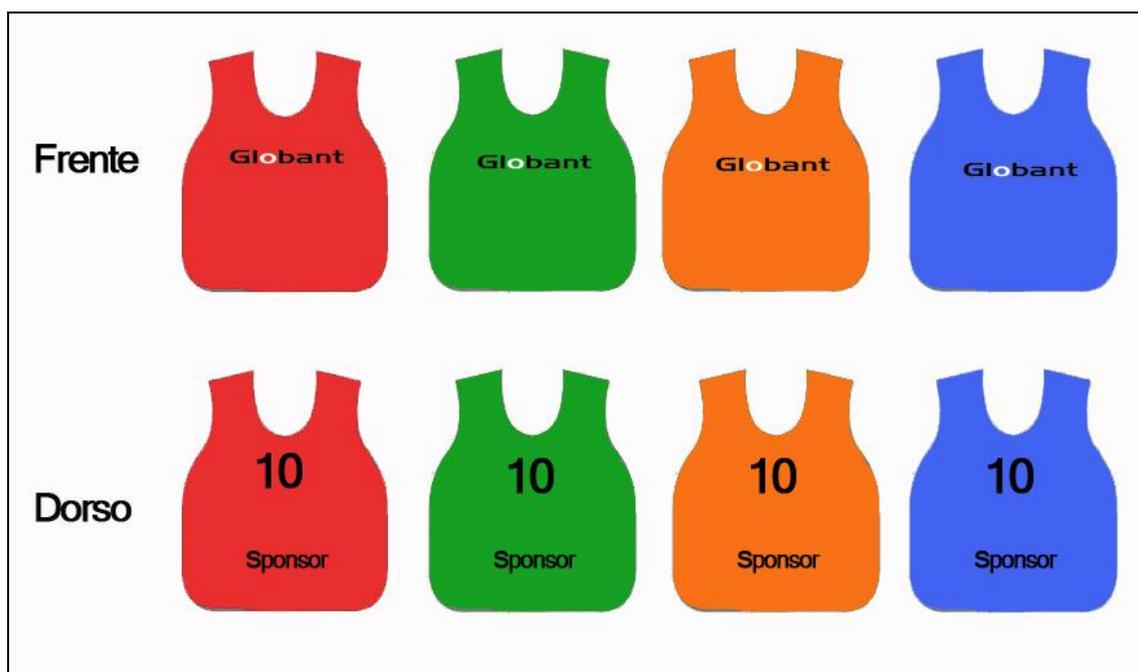
Al mismo tiempo, para solventar los costos de la organización del torneo se recurrirá a la búsqueda de un patrocinador que, a través de un aporte económico de \$2.500 por fecha, tenga la posibilidad de incluir el logo de su empresa en las pecheras de los equipos, colocar banderas o banners en la cancha, incluir su logo y dirección web en las piezas promocionales que circularán internamente y aparecer en las fotografías que se compartirán en las redes sociales y páginas de la empresa, tanto en la sede local como en las demás sucursales.

- Plazo: El primer torneo se realizará en el mes de Junio y el segundo en Octubre del 2013, previéndose tres semanas de planificación antes de la fecha del evento.
- Monitoreo y Control: La evaluación de la táctica se realizará a través de la encuesta de comunicación interna y por la observación de la convocatoria en ambos torneos.

- Recursos:

Recursos Materiales	Flyers Cancha de fútbol Pecheras x 12 de cuatro colores 4 trofeos Lunch para 200 personas Fixture
Recursos Técnicos	Computadora Internet
Recursos Humanos	Encargado de recursos humanos Profesional de Relaciones Públicas Empresa patrocinadora 2 Árbitros
Recursos Financieros	Cancha de Fútbol: \$2000 4 juegos de Pecheras por 12 unidades: \$720 4 trofeos: \$400 Lunch para 200 personas: \$3000 Honorarios de Árbitros: \$1200 Patrocinio (5.000)

- Modelo de pecheras



- Modelo de afiche para promocionar el torneo



Pensá en verde...
...más que nunca

Torneo de Fútbol mixto

Primera Fecha
Sáb. 8 de Junio
14:00 hs
Cota Sport 4 - Martín de Fonseca 429

Inscripciones obligatorias a
fútbol@globant.com

Globant

Logo
Sponsor

- Modelo carta pedido de sponsor

Gl•bant

Sistemas Globales S.A.
Globant

¿Quiénes somos?

Queremos desafiar el status quo y convertimos en la mejor empresa de desarrollo de soluciones que combinen lo mejor de la ingeniería, la innovación y el diseño. Nuestro objetivo es ser líderes en la creación de productos de software innovadores que atraigan a audiencias globales.

Somos una nueva raza de proveedores de servicios de tecnología centrada en ofrecer soluciones innovadoras de software mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y tendencias. Combinamos el rigor de ingeniería y técnica de los proveedores de servicios de IT con el enfoque creativo y cultural de las agencias digitales.

En Globant los mejores ingenieros trabajan en nuestros estudios de arte y diseño, llamados laboratorios de innovación, para ofrecer al usuario una experiencia excepcional a través de la innovación, facilidad de uso, escalabilidad y disponibilidad.

Hoy en día, somos la empresa líder en América Latina en la creación de productos de software innovadores que atraen a audiencias globales. En sólo 9 años, hemos creado una empresa que:

- Cuenta con más de 2.500 profesionales que trabajan para empresas como LinkedIn, JWT, Zynga, y Google, entre otros.
- Fue seleccionado como Endeavor Entrepreneur (2005)
- Fue nombrado uno de los 10 mejores proveedores de productos de ingeniería s (2011) by Global Services
- Fue reconocido entre los 10 mejores proveedores en el desarrollo de aplicaciones móviles (2012) por la Encuesta IDC
- Fue incluido en el Vendor 2010.
- Fue presentado como un caso de estudio de Harvard , MIT, Stanford y otros

En esta oportunidad, nos acercamos a usted con motivo de realizarle una propuesta socio-laboral que adjuntamos a continuación.

Atte.
Relaciones Institucionales
Globant

Humberto Primo 630, 3th floor
54 11 4109 1700
Córdoba

Córdoba, Mayo del 2013

A quien corresponda
Presente. _____

La empresa Sistemas Globales S.A., conocida en el mercado como Globant, tiene el agrado de dirigirse a usted ya que se encuentra interesada y dispuesta a iniciar una propuesta socio-laboral con motivo de la organización de un torneo de fútbol interno.

El evento consiste en la organización de dos torneos de fútbol mixto entre los miembros de Globant, a desarrollarse en los meses de Junio y Octubre del corriente, en Cota Sport 4 ubicado en la calle Martín de Fonseca 429, donde se alquilarán dos canchas por 5 horas cada una. Al finalizar cada uno de los encuentros, se realizará una entrega de premios para el primer y segundo puesto, y se compartirá un momento de distensión con una merienda para todos los participantes.

La propuesta se centra en convertir a su empresa en auspiciante del evento a través de un aporte económico que se convendrá entre las partes. Entre los beneficios que el sponsor obtendrá por su participación y colaboración en el torneo se encuentran:

- Presencia del logo en las pecheras.
- Presencia en el sitio de banderas, banners o cualquier otro elemento que la empresa quiera exponer.
- El logo de la empresa sponsor será incluido en los flyers o afiches internos donde se promoció el torneo, a la vista de los más de 300 empleados con los que cuenta la sede Córdoba.
- El logo de su empresa y el link a su página serán incluidos en nuestra página Web y nuestro Facebook en carácter de auspiciante.
- Las fotos del evento, donde podrán verse la presencia de la empresa sponsor, serán cargadas a Facebook, twitter y al blog de la empresa, por lo que quedarán expuestas a la vista de los más de 1000 seguidores.
- Las fotos también podrán ser compartidas por otras sucursales la empresa, por lo que serán difundidas a nivel nacional e internacional.
- La empresa patrocinadora podrá distribuir cualquier tipo de papelería, merchandising o muestras durante los dos torneos.

La presencia de su empresa sería de gran valor para Globant. Sin más, quedamos a la espera de una pronta respuesta y de la posibilidad de coordinar una reunión personalmente.

Muchas gracias por su tiempo. Saludos cordiales

Dpto de Relaciones Institucionales
Globant, Córdoba

Humberto Primo 630, 3th floor
54 11 4109 1700
Córdoba

CRONOGRAMA 2013

Pro g	Táctica	Acción	E				F				M				A				M				J				J				A				S				O				N				D			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Nos comunicamos Mejor	Capacitación en Com.	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																
	Capacitación en Com. Interna	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																
	Manual de Estilo	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																
Ser Globers	Red Interna	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																
	Involucrarse a través de la RSE	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																
	Tornero de Fútbol	Planificación																																																
		Ejecución																																																
		Evaluación																																																

14. Presupuesto General

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 2013																	
P	Táctica	Concepto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL	Por programa	
Comunicación Interna	E-mail	-															
	Optimización de Cartelera	2 LED Samsung 24'	\$2.699	\$2.699													
		Pendrivel 16G		\$ 100													
	Blog Interno	Honorarios Programador		\$ 2.500	\$ 2.500												
	Reuniones con Dirigentes	Coffee Break				\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100		
Fotocopias					\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2			
Nos comunicamos Mejor	Capacitación en Com.	Honorarios Capacitador			\$ 2.000												
		Insumos varios		\$ 100													
	Capacitación en Com. Interna	Honorarios Capacitador				\$ 2.000											
		Insumos varios				\$ 100											
	Manual de Estilo	2 Impresiones		\$ 200													
2 Encuadernados			\$ 100														
Ser Globers	Red Interna	Honorarios Programador				\$ 2.500	\$2.500										
	Involucrarse por la RSE	Presupuesto asignado						\$ 1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000			
		Cancha de Fútbol							\$ 1.000				\$ 1.000				
	Torneo de Fútbol	4 Juegos de Pecheras						\$ 720									
		2 Trofeos							\$ 200				\$ 200				
		Lunch para 200 personas							\$ 1.500				\$ 1.500				
		Honorarios de 2 Árbitros							\$ 600				\$ 600				
Honorarios Diseñador Grafico			\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500		\$ 18.000	
Honorarios Relacionista Público			\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500		\$ 42.000	
Total mensual			\$ 7.699	\$10.599	\$9.600	\$9.702	\$8.322	\$ 6.902	\$ 6.102	\$ 6.102	\$ 6.102	\$ 6.902	\$ 6.102	\$ 5.102	\$89.236	\$ 89.236	

*Los valores en rojo se restan

15. Evaluación General

Resultados Esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados		Instrumento
		Positivos	Negativos	
Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación
Generar nuevos canales de comunicación acordes con las necesidades de la empresa.				-Encuesta de comunicación interna -Google Analytics -Planillas de Observación
Precisar los contenidos de los mensajes emitidos según los objetivos y el público al que se dirijan los mismos.				-Encuesta de comunicación interna -Encuesta de Satisfacción de Capacitaciones -Planillas de Observación
Potenciar el sentido de pertenencia y la integración de los empleados con la firma.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación -Google Analytics
Contribuir al conocimiento de los empleados de las actividades organizacionales.				-Encuesta de comunicación interna -Google Analytics -Planillas de Observación

16. Conclusión

La gestión estratégica de la comunicación interna en pos de generar una imagen positiva en los empleados de su lugar de trabajo es uno de los factores de éxito con los que puede contar una organización. En algunas ocasiones el público interno no es tenido en consideración por quienes plantean los objetivos comunicacionales de la empresa, ya que suponen que contar con la predisposición de los mismos es una obligación. Sin embargo el valor de poder contar con un grupo de personas que se sientan identificadas con una empresa y que quieran colaborar en el desarrollo de la misma dando todo de sí más allá de lo que se espera de ellos, es incalculable.

Además, suele ocurrir que las organizaciones creen que teniendo una gran cantidad de canales y enviando muchos mensajes a través de los mismos se aseguran que la información llega correctamente a sus destinatarios, sin embargo esto no resulta estratégico y termina por generar efectos contradictorios. Una planificación eficiente y clara de los objetivos, canales y mensajes de la comunicación puertas adentro es hoy una tarea esencial para quienes se encarguen de gestionar las relaciones públicas internas de una empresa.

Particularmente, Globant es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y que destina muchos esfuerzos comunicacionales y económicos para que los mismos puedan realizar su trabajo de la mejor manera. Sin embargo, no evidencia una segmentación de contenidos formales e informales, muchas de las comunicaciones son producidas a nivel mundial sin estar pensadas para el público específico que las recibirá, los empleados trabajan dispersos geográficamente y difícilmente comparten toda una jornada en la oficina, además, su percepción sobre el ámbito donde trabajan depende en gran parte del proyecto en que desempeñen en un momento determinado. Finalmente, los miembros han manifestado interés por obtener información sobre distintas cuestiones que no estaban siendo recibidas por ellos en la actualidad.

A raíz de haber identificado estos puntos sobre los cuales es necesario trabajar, se propone un plan de relaciones públicas internas tendiente a eficientizar la gestión de la comunicación interna en Globant, a través de mejorar la utilización de los canales actuales, generar nuevos medios que permitan la comunicación vertical, horizontal y transversal dentro de la firma, capacitar a los encargados de emitir los mensajes internos

y generar espacios donde los miembros puedan compartir y conocerse, logrando un mayor sentido de pertenencia e integración con sus compañeros y con Globant.

En la aplicación de dichas estrategias es fundamental el papel de un profesional de relaciones públicas, ya que su trabajo se basa no sólo en conducir actividades de comunicación, sino también en planificar las mismas buscando mejorar la imagen de la empresa que posee el público interno. De esta forma, también se logra aumentar positivamente la percepción externa, ya que son los empleados una de las principales fuentes de información sobre la empresa de la que se basan otros públicos de interés para la misma.

17. Bibliografía

Libros

- Avilia Lammertyn, R.E. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.
- Bernays, E. (1995). *Cristalizando la Opinión Pública*. Madrid, España. Gestión 2000
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México. Editorial Trillas.
- Brandolini, A., González Frígoli M. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integradora*. Madrid. Editorial Ateneo.
- Costa, J (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona, España. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España. Editorial Ideaspropias
- Fernández Cavia, J. y Huertas Roig, A. (2009). *Redacción el Relaciones Públicas*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación S.A.
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Formanchuck, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Argentina. Edición Formanchuck y Asociados.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos S.A.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. S/D. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España. Editorial Gestión.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. S/D. Editorial Trillas.

- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones. Comportamiento, estructura y entorno*. Madrid, España. Editorial Esic.
- Marín, L. (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España. Editorial Bosch.
- Martínez, B. (2001). *Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible*. S/D. S/D
- Mercado, S. (2001). *Relaciones Públicas Aplicadas: un camino hacia la productividad*. México. Thomson Learning.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Rebeil Corella, M. y Reséndiz, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Plaza y Valdés.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
- Sanchez Guzmán, R. (1989) *Marketing comunicación*. Madrid, España. Editorial Ciencia 3.
- Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial de las Ciencias.
- Villafañe, J. (1998) *Imagen positiva*. Madrid, España. Ediciones Pirámides.
- Wilcox, D. L. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación

Monografías

- Casas, R. (2008). *Organización*. Lima, Perú
- Duliep Ayllón, Z. (2006). *El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional*. S/D.

Tesis

- Cedaro, K. (2007) *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas*. Uruguay. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.

Revistas

- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo, *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, (13), pp. 30-33.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna, *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, (13), pp. Portada y 5-7.

Sitios web

- <http://www.bidireccional.blogspot.com.ar>
- <http://www.cessi.org.ar>
- <http://www.cicomra.org.ar>
- <http://www.guiaindustriatic.com.ar>
- <http://www.globant.com>
- <http://prdefinition.prsa.org>
- <http://www.prsa.org>
- <http://www.rrpp.org.ar>

ANEXO

Anexo 1: Guía de Pautas

1. Área 1: Sobre Globant
 - 1.1. Historia
 - 1.2. Filosofía
 - 1.3. Identidad visual
2. Área 2: Características del puesto del entrevistado
 - 2.1. Tareas y Responsabilidades
 - 2.2. Incidencia en la comunicación interna
3. Área 3: Objetivos Comunicacionales
 - 3.1. Plan de comunicación interna
 - 3.2. Objetivos de comunicación interna
 - 3.3. Responsables de la gestión de la comunicación interna
 - 3.4. Evaluación de los objetivos
4. Área 4: Clima laboral
 - 4.1. Convivencia diaria
 - 4.2. Normas y reglas de trabajo
 - 4.3. Responsabilidades y autonomía en las decisiones
 - 4.4. Riesgos y desafíos del puesto
 - 4.5. Relaciones interpersonales
 - 4.6. Identificación con la empresa: adhesión con el proyecto organizacional
 - 4.7. Conflictos laborales
5. Área 5: Comunicación Interna
 - 5.1. Herramientas de comunicación existentes
 - 5.2. Herramientas de comunicación más utilizadas
 - 5.3. Comunicación con sucursales nacionales e internacionales
 - 5.4. Actores influyentes en la comunicación interna
 - 5.5. Contenidos que se envían
 - 5.6. Formalidad o Informalidad
 - 5.7. Vectores comunicacionales: relación superior-subordinado
 - 5.8. Tiempo estimado de respuesta
 - 5.9. Ruidos y rumores en la comunicación
 - 5.10. Necesidades comunicacionales
 - 5.11. Comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria

Anexo 2: Guía de análisis

Categoría de análisis	Flyer 1	Flyer 2	Flyer 3	Mail Interno 1	Mail Interno 2
1. Contenido					
1.1. Tema <ul style="list-style-type: none"> • Actualidad sobre la organización • Valores corporativos • Recursos Humanos • Aspectos sociales • Cuestiones laborales 					
1.2. Nivel y Objetivo <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Relacional • Nivel Operativo • Nivel Motivacional • Nivel Actitudinal 					
1.3. Vocabulario: <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal 					
1.4. Composición del mensaje (texto-infografía)					
1.5. Idioma					
1.6. Segmentación Geográfica					
1.7. Canal <ul style="list-style-type: none"> • Escrito • Oral • Electrónico 					
1.8. Observaciones					

2. Características comunicacionales					
2.1. Fomenta relación interpersonal: • De producción • De convivencia • De identidad institucional					
2.2. Emisor: • Alta dirección • Líneas de mando medio • Recursos humanos					
2.3. Sentido: • Ascendente • Descendente • Horizontal • Vertical					
2.4. Se fomenta feedback					
3. Institucional					
3.1. Identidad Visual					
3.2. Valores					
3.3. Nombre de la empresa					
3.4. Colores institucionales					
3.5. Información de Contacto					

Anexo 3: Cuestionario

Globant está interesada en mejorar la experiencia de su equipo de trabajo con la organización, por ello tú opinión es muy importante para recaudar información para este proyecto. La encuesta es anónima y contestarla le llevará muy poco tiempo. Agradecemos su sinceridad y disposición para responderla.

1. Sexo: F
 M
2. Antigüedad _____
3. Sector _____
4. ¿Cómo se entera de las novedades que ocurren en Globant?
- a) Por reuniones con mis superiores
 - b) Por comunicaciones enviadas por el área de RRHH
 - c) Por comentarios de mis compañeros
 - d) Otro:
5. ¿Cuáles de éstos medios utiliza para informarse sobre las novedades en Globant? Puede marcar más de una opción.
- a) Red interna de internet
 - b)E- mail
 - c) Teléfono
 - d) Reuniones
 - e) Cartelera
 - f) Champion
 - g) Redes Sociales
 - h) Comunicación personal
 - i) Otro:

¿Por qué? _____

6. ¿Cuáles de éstos medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?
Puede marcar más de una opción.

- a) Red interna de internet
- b) E-mail
- c) Teléfono
- d) Reuniones
- e) Cartelera
- f) Redes Sociales
- g) Comunicación personal
- h) Otro:

¿Por qué? _____

7. La comunicación dentro de la empresa la considera como:

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Poco Eficiente ¿Por qué? _____
- d) Requiere mejoras ¿Por qué? _____

8. ¿Sobre qué temas recibe más información desde la organización? Pueda marcar más de una opción.

- a) Noticias de actualidad sobre la organización (nuevos servicios o productos, premios, nuevos integrantes, etc.)
- b) Valores corporativos (misión, valores, objetivos, lineamientos)
- c) Recursos Humanos (capacitaciones, inducción, promociones)
- d) Sobre aspectos sociales de los miembros (Cumpleaños, nacimientos, casamientos, etc.)
- e) Cuestiones laborales
- f) Otro:

9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Globant?

a)Muy Satisfecho

b)Bastante Satisfecho

c)Satisfecho

d)Poco Satisfecho ¿Por qué? _____

e)Nada Satisfecho ¿Por qué? _____

10. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre cuestiones internas de la organización?

a)Diariamente

b)Semanalmente

c)Quincenalmente

d)Mensualmente

11. La comunicación interna en Globant es:

a)Formal

b)Informal

12. ¿Cómo se comunica con sus superiores?

a)De manera directa e informal

b)De manera directa formal

c)De manera indirecta por medio de un tercero

d)No tengo comunicación con mis superiores

e)Otro

13. ¿El flujo de comunicación entre el grupo de trabajo es adecuado?

a)Si

b)No ¿Por qué? _____

c)En parte ¿Por qué? _____

14. ¿Cuáles de los siguientes identificas como valores de Globant?

- a)Ética, eficacia, respeto
- b)Innovación, creatividad, esfuerzo
- c)Trabajo en equipo, diversión, innovación
- d)Tolerancia, excelencia, ética

15. ¿Te sentís identificado con la cultura y los valores de la empresa?

- a)Si
- b)No ¿Por qué? _____
- c)En parte ¿Por qué? _____

16. Sobre qué temas te gustaría recibir información:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

17. Indica cuál es tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la comunicación dentro de Globant S.A.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	En total desacuerdo
a) “Globant cuenta con suficientes herramientas de comunicación interna”	<input type="checkbox"/>				
b) “Estoy informado siempre de las actividades y novedades que ocurren en Globant”	<input type="checkbox"/>				
c) “Recibo frecuentemente información de mis superiores acerca de temas laborales”	<input type="checkbox"/>				

Afirmaciones	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	En total desacuerdo
d) “La comunicación entre la gerencia y el personal es buena y fluida”	<input type="checkbox"/>				
e) “En Globant las noticias circulan por canales informales”	<input type="checkbox"/>				
f) “Cuando tengo alguna inquietud me dirijo al Champion preferentemente”	<input type="checkbox"/>				
g) “En Globant las noticias circulan por canales formales”	<input type="checkbox"/>				

Anexo 4: Entrevista

Entrevistado: María de los Ángeles Rubio

Puesto: PeopleCare y Facility

Encuestador: ¿Qué puesto ocupás dentro de la empresa?

Ángeles: Mi puesto es la parte de *PeopleCare*, que sería Recursos Humanos, y también hago *Facility*, que es el mantenimiento de las oficinas. Es un caso raro el mío, soy un híbrido. Desde los dos puestos tengo mucho de comunicación, sobre todo por el lado del *Facility*, hacia lo que es el cliente interno mayormente.

Por el lado de *PeopleCare* lo que se informa son temas básicos como la visita de los ejecutivos de los bancos y demás, que todo eso se maneja a través de mails y a veces por *calendar*. Después, por el lado del *Facility* ya se maneja el uso de las carteleras y mucho mail, y también como estás constantemente yendo y viniendo tenés más contacto persona a persona. De todas formas, dentro de los dos puestos existe una herramienta interna que se llama *StarTool*, que es donde los chicos nos levantan pedidos y tiene que asignarse el pedido y hay un cierto tiempo de respuesta teóricamente que se cumple, y ahí va quedando en el sistema la constancia del pedido y la respuesta.

E: ¿En el área estás con más personas?

A: En realidad acá en Córdoba estoy solamente yo. La mayoría de la gente de *PeopleCare* esta concentrada en Buenos Aires, y hay gente también en Rosario, Tandil y La Plata. Del área de *Facility* hay en todos los *sites*. Acá en Córdoba hay otro chico más que está en la otra oficina.

E: ¿El trabajo es interdisciplinario con el área de Buenos Aires?

A: Sí, en realidad lo que hago es ser como el brazo en Córdoba para todo lo que es papeles, consultas y demás, sobre todo porque el área de *PeopleCare* se divide en subáreas, una que es administrativa, otra que supervisa la parte de visas, viajes y contabilidad. Yo estoy en la parte administrativa y además, ayudo a las otras áreas que no tienen presencia física acá. Traslado la información de lo que los chicos vienen a consultarme y la gente que puede darle solución a ese problema.

Después, *Facility* es un área que tiene mucha interacción entre sí porque estamos contantemente pasándonos pedidos de cosas, pero a su vez tenés proveedores propios, tenés día a día problemas propios de cada *site* que no se replican en otros lados, lo que te da una cierta independencia.

E: ¿Hay en Globant un plan de comunicación interna?

A: En realidad hay un área que es de comunicaciones. La comunicación interna se maneja meramente vía mail, algunos flyers que se ponen en la cartelera. La empresa hace mucho hincapié en lo que es la figura del *Champion*, que es como un comodín del *site*, la persona encargada de estar en contacto con los chicos, ver las necesidades, aplicar las campañas e incursar otras fuera de lo que es el trabajo diario. Entonces el medio principal es la *champion* y el mail.

E: ¿Se podrían rescatar objetivos de comunicación, que estén planteados formalmente y se midan?

A: todos los años se hace una encuesta de “humor”, como lo perciben las distintas áreas de la empresa, si se sienten satisfechos. Es una encuesta de clima laboral. Se realiza anualmente, está en inglés y esa es la forma que tienen de medir el impacto laboral.

E: ¿Los resultados se comparten?

A: Si, siempre se hace un pequeño resumen, se hace una presentación ante la gente del *site*, que lo hace la *champion*, que es la que se encarga más de todo lo que es comunicación. Ella hace una presentación a quienes quieran asistir, no es obligatoria, y se convoca y se muestra que es lo que esta faltando, que se resalta y demás. También se hace mucho hincapié en los seis valores de la empresa, y se mide cual es el que está fallando o el que está en mejor condición y después se hacen unos *flyers* que se ponen en la organización.

E: ¿Cómo podrías definir que es la convivencia diaria en las instalaciones?

A: mira acá por ejemplo en Córdoba es bastante buena, no te digo en un 100% pero en un 75%, hay problemas clásicos de tener mucha gente junta, si puso el aire fuerte, si lo apagó, o que tal persona hace mucho ruido, cosas que pasan cuando hay mucha gente. Pero si la gente es muy buena compañera, salvo cosas puntuales y que en realidad se

replican en cualquier empresa, porque cuando tenés mucha gente junta obviamente algún roce va a haber.

Sé que en otras instalaciones el clima es como más frío, no se saludan. Acá es como que son todos compañeros, aunque no se conozcan o no se hayan cruzado en algún proyecto, es común el saludar, dar una mano si vez a alguien que está con algo, eso se ve mucho.

E: Y cuando hay algún inconveniente, ¿Cómo se resuelve?

A: Bueno, generalmente se trata de hacer mediar a la *champion*. Primero, si es dentro de un mismo proyecto el árbitro digamos en el *program manager*, que son los encargados administrativos de los proyectos, o la persona que tenga como referente el proyecto. Si ya es dentro de un área de trabajo se recurre a la figura del *champion*.

E: ¿Cuántas personas hay en un día en Globant?

A: En esta oficina tenemos 210 personas, pero en un día pueden hacer 100 personas porque no todas vienen todos los días, algunas están de viaje. En total en toda Córdoba, con esta oficina y la de cañada somos 310.

E: ¿Con la sucursal de cañada también se comunican vía mail?

A: Sí, cuando se arma una oficina nueva, se crea un grupo de mail nuevo para toda la gente que está dentro de esa oficina para algún asunto puntual, como por ejemplo la visita de ejecutivos de los bancos, cualquier comunicación, si hay fumigación o lo que sea que afecte específicamente a esa oficina. Sino esta el mail general que es para todo Globant Córdoba.

E: ¿Hay interacción entre la gente de esta oficina y la de cañada?

A: Ahora no hay tanta interacción porque allá hay otros proyectos. Lo que se trató de hacer cuando hubo que desmembrar la oficina porque acá en capitalinas no tenemos más espacio físico, se trato de optar por proyectos que fueras todo el proyecto junto y que tengan una cierta independencia, para que no se vea afectada la forma de trabajo. Entonces, si bien la relación es buena, las personas que están allá son independientes

E: Por otro lado, ¿Tienen normas o reglas de trabajo?

A: Si, están las normas básicas de convivencia. En realidad eso no está estipulado de forma escrita, pero se hace hincapié en que se respeten los valores estipulados por la empresa, se trata de que siempre se ayude y haya buena convivencia. En realidad la política de sanciones es bastante laxa, por lo que están viendo de reforzarla.

E: ¿Ese régimen de sanciones lo dan en la inducción, se firma antes de ingresar?

A: No, el régimen de sanción es el normal que hay en cualquier empresa. Esta la advertencia verbal, la escrita, la sanción y la expulsión. Pero nunca pasamos más allá de la oral.

E: ¿La autonomía con la que cuenta el personal depende del proyecto?

A: Si, depende de cada proyecto y de cada rol. Lo que tiene de diferente que puede generar que algunos tengan más autonomía, es que muchos equipos están dispersos, entonces vos podés estar trabajando en Córdoba pero tu manager esta en Bahía Blanca, entonces tenés que tener autonomía para tomar decisiones diarias en tu equipo de trabajo. También pasa con las áreas de staff, osea mi manager de las dos áreas esta en Buenas Aires, entonces yo tengo que tener una cierta autonomía para poder llevar mi trabajo día a día, pero no por eso puedo dejar de reportar.

E: ¿Los puestos poseen un grado de riesgo o desafío?

A: Eso depende nuevamente de cada proyecto, hay proyectos que son super desafiantes y que te dan muchas oportunidades de crecimiento, y hay otros que son más pacíficos. Dependerá de cada cliente. Es muy cambiante ya que la asignación de los chicos tiene un promedio de 3 meses o 4, salvo proyectos puntuales, entonces estás constantemente en rotación.

E: ¿la elección de los equipos de qué depende?

A: Depende de lo que requiera el proyecto, generalmente se realizan búsquedas internas y los miembros de postulan y tienen entrevistas con el *program manager*. Esto los obliga a los chicos a estar actualizados con la tecnología con la que trabajen y a mejorar sus *skill*, por ejemplo si necesitan más inglés o algo de oratoria porque van a tener que hacer presentaciones ante clientes. Por eso están los programas de cursos de ingles y se hacen planteos técnicos, hay clases de otras tecnologías, cursos internos.

E: ¿Eso se da a al largo de todo el año?

A: De todo el año sí. Se apunta mucho también a que la persona una vez que ingrese no es que bueno se queda ahí con los mismos conocimientos, se puede mejorar dentro de lo posible.

E: ¿Y en general hay concurrencia?

A: Si bastante. Lo que tiene es que también se hacen online, entonces muchos son online a través de videoconferencias. Incluso a veces se da la oportunidad de que los clientes lleven a los miembros a otros países a cursos que ellos dictan.

E: ¿Crees que los trabajadores se identifican con el proyecto de la empresa?

A: Sí, pero eso depende mucho de cada proyecto en sí. Yo creo que con la empresa Globant si se sienten bastante identificados, si bien creo que es un tema que habría que reforzar desde el área de comunicación, necesitan darle un poco más de sentido de pertenencia. Acá en Córdoba, por ejemplo, los chicos si se sienten muy parte de la empresa. Después depende de cada proyecto, por ejemplo ahora tenemos un proyecto muy grande que es de Disney y los chicos se manejan como grupo y tienen sentido de pertenencia. Incluso dentro de “Disney” tienen distintos subproyectos, por así decirlo, y cada uno tiene un nombre distinto con sus identificaciones. Pero eso depende mucho del proyecto y del PM (*program manager*). Es algo que va más a nivel célula, por así decirlo.

E: De las herramientas de comunicación existentes, mencionaste la cartelera, el mail, el flyer, la inducción. ¿Alguna más?

A: También están las charlas que se dan con los resultados de las encuestas de clima laboral, las capacitaciones. También lo que se hace periódicamente en las distintas oficinas del país son presentaciones del estado financiero de la empresa, entonces se muestra si hubo nuevos clientes y demás.

E: ¿Qué pasan con los mails y la página web?

A: Hay distintos grupos de mail. Hay un mail que es para las comunicaciones oficiales, que no pueden mandar todos los chicos, solo pueden mandar el *site manager*, *champion*, *recruiting* y *PeopleCare*, son las áreas que pueden mandar una información formal.

Después hay otro mail paralelo que es el *have fun*, que es una de los valores de la empresa, y ahí pueden mandar todos los chicos. Entonces en *have fun* generalmente es como un chat, ya que se postean chistes y lo siguen girando. Los chicos lo usan para mandar chistes, reflexiones, avisos clasificados como “vendo computadora tal”.

Ahora también lo que se implementó acá en Córdoba, que está en etapa de prueba, es una cartelera que es del *site* donde no todos pueden subir contenidos ahí, hay un manager que va colocando información y donde tenés información básica como por ejemplo donde está cada sala, cuando se entregan los recibos, datos de contactos de las áreas, fotos de los eventos. Porque cada 3 mese tenemos un *after office*, generalmente por una fecha puntual, por ejemplo el último fue el del día del trabajador, también se hizo el día de la familia.

E: ¿La concurrencia a los eventos es buena?

A: Depende, depende mucho. Por ejemplo para el día de la familia era muy puntual porque era que había que traer un chico, así que venían los que tenían hijos y no había muchos. Después, para lo que es *after* y demás la concurrencia depende de la fecha en que lo pongas y del tiempo con que lo avises. Pero por lo general se prenden, igual que para la fiesta de fin de año.

E: ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que más usan?

A: *Mail*, el *have fun*, chat de *Gtalk*, una especie de chat interno, y la *stat tool* si bien no la utilizan tanto. También se utilizan mucho las herramientas sociales, como Facebook. Por ejemplo ahora estamos planificando un viaje a Las Leñas y se manejó casi todo por ahí porque el área de *communication* no mandaba información, eso es un problema, *communication* que tiene que comunicar no comunica. Por ejemplo, todos los años se hacen un viaje a las leñas en agosto o septiembre, comunicaciones mando un aviso en mayo que iba a ser en agosto, que ya nos iban a avisar pero que nos vayamos preparando para el viaje, a partir de eso un par de chicos generaron un grupo en Facebook de viaje a las leñas 2012 y ahí el 80% de la empresa se unió y se iba poniendo información, fotos, precios. Como el canal habitual o formal, que tenía que ser el área de comunicación por ahí no está al 100%, se van generando alternativas.

Pero bueno, los chicos generalmente se informan por Facebook, por *have fun*, porque por ahí comunicación es un poquito...

E: *¿El área de comunicación está en buenos Aires?*

A: Sí

E: *¿Las cuentas oficiales en redes sociales quien las gestiona?*

A: Bueno, por ejemplo el Facebook del *site* de Córdoba lo manejan la *champion* con el *site manager*.

E: *¿Generalmente la comunicación desde donde se inicia, desde los directivos, los trabajadores? ¿Las interacciones surgen por pedidos o por iniciativa de los directivos?*

A: Por lo menos en las áreas propias sí, es por algún pedido puntual de los chicos en un 90% de los casos, salvo por comunicación administrativa como “chicos los recibos de este año se retiran en tales horarios” o del área de *facility* situaciones puntuales como “estamos reparando tal cosa por favor no la utilicen”, ese tipo de cosas. Pero si normalmente es por pedidos de los chicos que nos llegan por chat, mail, personalmente.

Ahora no tanto, pero en un primer momento venían todos en manadas, el *face to face* no se lo sacás a nadie. Porque depende de la inmediatez de la respuesta, por ejemplo yo se que ahora vuelvo y voy a tener un montón de chat y me van a avisar de las personas que pasaron a buscarme. Yo trato de no poner el “no disponible” porque a mi me parece agresivo estar todo el tiempo “no disponible”, porque yo estoy en un área en la que tengo que estar disponible.

E: *¿Cómo se gestiona la comunicación con las otras sucursales a nivel nacional e internacional?*

A: El hecho de que el área mía, por ejemplo, abarcaría el contacto con todos mis pares que están en los otros *sites*, por ejemplo para el área de *PeopleCare* hay muchos procesos administrativos, entonces no hacés sólo el de Córdoba sino el de todo el norte, por ejemplo. Entonces ahí ese es el contacto que puedo tener con los otros *sites*.

Después entre *sites* propiamente dicho, se trata por ejemplo torneos de tenis, de pin pong, de futbol, se trata de generar eso. Y aparte el contacto en al área de desarrollo está

porque los grupos de trabajo por proyectos están dispersos por todos lados, entonces por ahí tenés una parte del proyecto que está en Córdoba, otra en Chaco, otra en San Francisco y otra en Bariloche.

También esta la figura del *site manager* y ellos tienen reuniones periódicas, quincenales, ya sea por temas referentes a cada *site*, se planean acciones, etc.

E: ¿Quiénes son los actores que influyen en la comunicación interna?

A: Andrea es la *champion*, yo también por el puesto que ocupó y por tener que estar atrás de los chicos, o ellos atrás mio.

E: ¿El trabajo de la Champions en qué se basa?

A: En realidad su tarea es dar soporte a todas las áreas de no desarrollo, que no estén en todos los *sites*. Cuando están un poco más libre de presiones, el rol es la comunicación interna y dar soporte a donde haga falta, realiza un trabajo conjunto con el *site manager*, de las tareas más administrativas y de administración de ellos.

E: ¿Cuáles son los contenidos que se generan habitualmente?

A: En el grupo formal de mail se mandan cosas más de trabajo, o cosas puntuales sobre campañas de vacunación. Ya lo que es otro tipo de contenido se utiliza la lista *have fun*. Para los *after* se realizan flyers y normalmente las comunicaciones las genera Andrea. Después las comunicaciones que son del día a día se utiliza el *have fun*.

E: ¿En el contenido y en el vocabulario que se utiliza, predomina la formalidad o la informalidad?

A: No, la empresa trata de ser lo más descontracturada posible, nunca se va a llegar a un lenguaje vulgar obviamente pero siempre se trata de ser lo más natural y accesible posible en la forma de comunicarse.

E: ¿se evidencia vocabularios técnicos, de la jerga?

A: Sí, en un primer momento cuando empezás te das cuenta que la empresa tiene mucha jerga propia y te tenés que acostumbrar. También se utiliza mucho el hablar inglés y termino *freaky* o *geek*, eso es constante.

E: ¿Cómo es la comunicación de superiores con subordinados y viceversa?

A: El hecho de la flexibilidad existe dentro de las áreas, no solamente la comunicación hacia la gente en general sino también dentro de las áreas. Obviamente depende de cada manager y de cada persona, pero se busca que haya mucha cercanía y que sea el trato lo más habitual posible, siempre respetando el lugar del otro, desde ya.

E: ¿Surgen rumores o ruidos dentro de la comunicación informal?

A: Bueno sí, a veces se genera. Te cuento un caso puntual, el área de *facility* mandó un comunicado contando que va a haber un horario de atención al público y que el resto del tiempo se tienen que manejar o por mail o chat, para darle espacio a la gente que tiene que desarrollar procesos internos y demás y si está constantemente la gente hablándote o buscándote no lo podés hacer. Entonces, se avisó que iba a ser así y hubo un par de respuestas negativas de gente que no estaba de acuerdo con el nuevo sistema. Aparte dentro de la gente del rubro tenés los que son muy antisociales, o los chicos que tienen una actitud de grupo de secundario, o que tienen una actitud cerrada que no respetan las novedades.

En estos casos, a veces uno puede ser más flexible y acomodarse a estas personas y otras veces hay que procurar que se respete la nueva situación, porque son procesos internos que se definen desde la gerencia y que hay que cumplir.

E: ¿Cuáles consideras que pueden ser las necesidades de comunicación de la gente de Globant?

A: Yo creo que lo que está fallando son los canales de comunicación formales, la comunicación social funciona muy bien, el problema son los canales formales que están pero no se explotan como deberían, y quizá se basan mucho en la estética pero el mensaje no es claro.

Muchas de estos canales se manejan desde Buenos Aires, pero en casos puntuales de esta site uno genera el mensaje que quiere dar, lo envía al área de comunicaciones para que ellos vean que sea adecuado y que está bien la forma en que uno lo expresó, lo aprueban y se envían.

E: Por último, en cuanto a la responsabilidad social empresaria, ¿Cómo funciona internamente éste área?

A: El área de RSE tiene un manager pero no tiene gente asignada, osea esta Francisco que es el encargado y después se busca que la gente que quiera participar sea cual sea el área que esté, participe. La presencia física la dan las chicas de *recruiting*, que se encargan de la búsqueda. Ahora por ejemplo que estaba la campaña para el día del niño, las chicas se encargaron de hacer las comunicaciones internas, enviaron una invitación general y personal.

El área esta bueno, está bien pensada y es interesante, lo que pasa es que le están dando tanta formalidad. El gran problema de Globant es la comunicación formal, que no la terminan de articular. En algo están fallando.

E: ¿Generalmente en las propuestas se suma la gente?

A: Sí, en el caso puntual del día del niño no hubo tanta repercusión porque lo que se pedía era la donación de juguetes y el promedio de la empresa no tiene hijos así que no tenían para donar. Pero las chicas propusieron donación de dinero para comprar juguetes.

La voluntad esta, también se hizo una campaña para juntar abrigos por el invierno y la gente trajo. Los chicos responden mucho, peor por ahí esta faltando el sistematizar ciertas cosas.

Por ejemplo teníamos la campaña de juntar tapitas de botellas y nunca se llevaron a donde había que mandarlas, es como que fallan en la ejecución pero la idea esta.

Anexo 5: Guía de análisis

Categoría de análisis	Flyer 1	Flyer 2	Flyer 3	Mail Interno 1	Mail Interno 2
1. Contenido					
1.1. Tema	Valores corporativos Recursos Humanos	Sobre la organización	Recursos humanos	Recursos Humanos	Sobre la organización Recursos Humanos
1.2. Nivel y Objetivo	Motivacional Actitudinal	Motivacional	Motivacional	Motivacional	Operativo
1.3. Vocabulario	Formal	Formal	Informal	Formal	Formal
1.4. Composición del mensaje	Texto: 50 Imagen: 50	Texto: 20 Imagen: 80	Texto: 80 Imagen: 20	Texto: 100 Imagen: 0	Texto: 100 Imagen: 0
1.5. Idioma	Español y frases en inglés	Español	Español y frases en inglés	Español	Español
1.6. Segmentación Geográfica	No	Si	No	Si	Si
1.7. Canal	Electrónico	Electrónico	Electrónico	Electrónico	Electrónico
1.8. Observación	Vocabulario técnico		Errores de puntuación y acentuación	Errores de puntuación y acentuación	Errores de puntuación y acentuación Tecnismos
2. Características comunicacionales					
2.1. Fomenta relación interpersonal	Producción Identidad	Identidad	Identidad	Identidad	Producción
2.2. Emisor	Alta dirección	Mandos medios	Mandos medios	Mandos medios	Alta dirección
2.3. Sentido	Descendente	Descendente	Transversal	Descendente	Descendente
2.4. Feedback	No	No	Si	Si	Si
3. Institucional					
3.1. Identidad Visual	Si	No	Si	Si	No
3.2. Valores	Si	No	No	No	No
3.3. Nombre de la empresa	Si	No	Si	Si	No
3.4. Colores institucionales	No	Si	No	No	No
3.5. Información de Contacto	Si	Si	Si	Si	No

Anexo 6: Libro de Códigos y Matriz de datos

Libro de Códigos			
Variable (Pregunta)	Categorías	Códigos	Fila
1	a) Femenino	1	1
	b) Masculino	2	
2	a) Menos de un año	1	2
	b) Entre 1 y 2 años	2	
	c) Más de dos años	3	
3	a) Operaciones	1	3
	b) Development	2	
	c) Testing	3	
	d) Infraestructura	4	
	e) Software	5	
	f) Desarrollo	6	
	e) Consumer Experience	7	
	f) Administrador de servicios	8	
	g) Mobile	9	
	h) Programación	10	
	i) QC tester	11	
	j) Project manager	12	
4	a) Por reuniones con mis superiores	1	4 al 7
	b) Por comunicaciones enviadas por RRHH	2	
	c) Por comentarios de mis compañeros	3	
	d) Otro	4	
5	a) Red interna de internet	1	8 al 16
	b) E-mail	2	
	c) Teléfono	3	
	d) Reuniones	4	
	e) Cartelera	5	
	f) Champion	6	
	g) Redes Sociales	7	
	h) Comunicación personal	8	
	i) Otro	9	

6	a) Red interna de internet	1	17 al 24
	b)E- mail	2	
	c) Teléfono	3	
	d) Reuniones	4	
	e) Cartelera	5	
	f) Redes Sociales	6	
	g) Comunicación personal	7	
	h)Otro	9	
7	a)Muy eficiente	1	25
	b)Eficiente	2	
	c)Poco Eficiente	3	
	d)Requiere mejoras	4	
8	a) Noticias de actualidad sobre la organización	1	26 al 31
	b)Valores corporativos	2	
	c) Recursos Humanos	3	
	d) Sobre aspectos sociales	4	
	e) Cuestiones laborales	5	
	f) Otro	6	
9	a)Muy Satisfecho	1	32
	b)Bastante Satisfecho	2	
	c)Satisfecho	3	
	d)Poco Satisfecho	4	
	e)Nada Satisfecho	5	
10	a)Diariamente	1	33
	b)Semanalmente	2	
	c)Quincenalmente	3	
	d)Mensualmente	4	
11	a)Formal	1	34
	b)Informal	2	
12	a)De manera directa e informal	1	35
	b)De manera directa formal	2	
	c)De manera indirecta por medio de un tercero	3	
	d)No tengo comunicación con mis superiores	4	
	e)Otro	5	

13	a)Si	1	36
	b)No	2	
	c)En parte	3	
14	a)Ética, eficacia, respeto	1	37 al 40
	b)Innovación, creatividad, esfuerzo	2	
	c)Trabajo en equipo, diversión, innovación	3	
	d)Tolerancia, excelencia, ética	4	
15	a)Si	1	41
	b)No	2	
	c)En parte	3	
16	a) Capacitaciones	1	42
	b) Beneficios	2	
	c) Nuevos proyectos	3	
	d) Información organizacional	4	
	e) Oportunidades de crecimiento	5	
	f) Incorporaciones	6	
	g) Cuestiones laborales	7	
17	a) Muy de Acuerdo	1	43 al 49
	b) Bastante de Acuerdo	2	
	c) Medianamente de Acuerdo	3	
	d) Bastante en Desacuerdo	4	
	e) En total Desacuerdo	5	

Muestra	Variables																																																	
	1	2	3	4				5							6							7	8						9	10	11	12	13	14				15	16	17										
				A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	G	H	I	A	B	C	D	E		F	G	H	A	B	C						D	A	B	C			D	E	F	G							
1	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	8	3	0	0	3	0	0	0	3	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	1	2	3	2	2	2	4
2	2	2	2	0	2	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	2	1	2	3	0	0	0	2	2	1	1	1	0	2	3	0	1	0	3	3	3	3	0	3	0
3	1	1	3	0	2	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	0	0	7	0	2	1	0	0	0	5	0	3	3	1	1	1	1	0	3	0	1	1	1	3	0	0	0	0	
4	2	2	0	0	0	0	4	0	2	0	4	0	0	0	8	0	0	0	2	3	4	0	0	7	0	2	1	0	0	0	0	0	2	3	2	1	1	0	2	0	0	1	4	2	3	4	3	1	2	5
5	2	1	4	0	2	0	0	0	2	0	0	5	0	7	0	0	0	0	2	3	0	0	0	7	0	2	1	0	3	4	0	0	3	2	1	4	3	1	0	0	0	1	5	3	3	2	2	4	2	3
6	2	1	5	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	2	3	4	0	0	0	8	2	0	0	0	4	0	0	3	3	2	1	1	0	2	0	0	1	0	2	2	4	2	2	4	
7	1	1	5	0	2	0	0	0	2	0	4	5	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	6	7	0	4	0	0	0	4	0	0	4	3	2	1	3	1	0	3	0	3	0	4	3	3	3	2	3	4
8	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	5	6	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	2	1	0	0	4	0	0	3	3	2	2	3	0	0	3	0	1	1	3	3	3	2	3	2	3	
9	2	3	6	0	2	3	0	0	2	0	0	5	0	0	0	0	0	0	2	3	4	0	0	7	0	2	1	0	3	4	0	0	3	2	1	1	2	0	2	3	0	3	1y2	1	3	4	4	2	5	4
10	1	2	6	1	2	3	0	0	2	0	0	0	0	7	0	0	1	2	3	4	0	0	7	0	2	1	0	3	4	5	0	3	2	1	1	3	0	2	0	0	3	6	1	1	2	2	4	1	1	
11	2	3	11	1	2	0	0	1	2	0	4	0	0	0	8	0	0	0	2	3	0	0	0	7	0	2	1	2	3	0	0	2	2	1	1	1	0	2	3	0	1	0	2	2	2	3	4	2		
12	2	2	7	0	2	3	0	1	2	0	0	0	0	0	8	0	0	0	2	0	4	0	0	7	0	2	1	0	0	4	5	0	2	2	2	1	1	0	0	3	0	3	0	3	2	3	0	0	0	
13	2	2	7	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8	0	0	0	2	3	4	0	0	7	8	2	1	0	3	4	0	0	3	3	1	1	1	0	0	3	0	1	0	2	4	2	4	2	2	2
14	2	2	7	1	2	0	0	0	2	0	0	5	6	7	0	0	0	0	2	3	4	0	6	7	0	2	1	0	3	4	0	0	2	3	1	1	1	0	2	3	0	1	1,2,6	1	1	1	3	4	2	1
15	2	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	0	1	1	1	2	1	0	0	3	0	1	5y6	1	1	1	1	3	3	1	
16	2	2	8	1	2	0	4	1	2	0	4	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	6	7	0	1	1	0	3	0	0	0	1	1	2	1	1	0	0	3	0	1	0	1	1	4	3	1	1	5	
17	2	2	2	0	2	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	7	0	2	0	0	3	4	0	0	3	2	2	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	4	5	2	1	4	
18	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	4	0	6	0	0	0	0	0	2	0	0	0	6	7	0	3	0	0	0	0	5	0	4	2	1	2	3	0	2	0	0	3	1	4	4	3	3	4	3	2
19	2	2	2	1	2	3	4	1	2	0	4	0	6	7	8	0	0	0	2	3	4	0	6	7	8	4	1	0	3	4	5	0	4	2	1	2	1	0	0	3	0	1	1y5	1	2	3	1	3	1	2
20	2	3	2	1	2	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	0	0	2	3	4	0	6	7	0	1	1	2	3	4	5	0	2	1	1	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	3	2	2	2	3
21	2	1	9	1	2	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	4	5	0	3	1	2	1	1	0	0	3	0	1	2	3	3	2	3	2	3	3		
22	2	2	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	3	0	0	3	4	0	4	3	1	2	3	0	0	3	0	1	0	4	4	3	3	4	4	2		
23	2	2	10	1	2	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	1	2	3	4	0	0	7	0	2	1	2	3	4	5	0	2	1	2	2	1	0	2	0	0	1	0	3	1	3	3	4	1	1	
24	1	2	2	1	2	3	0	0	2	0	0	0	6	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	7	0	2	1	2	0	0	0	2	1	2	2	1	0	2	0	0	1	0	3	3	1	2	2	1	2	
25	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	2	1	0	3	4	5	0	3	1	2	1	1	0	0	3	0	1	1	3	2	2	2	1	3	5	
26	1	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	6	7	0	0	0	0	2	3	0	0	0	7	0	2	1	0	0	4	0	0	3	3	2	1	3	0	0	3	0	1	2	2	2	4	2	1	4	4

27	2	2	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	0	1	2	3	0	0	0	7	0	2	1	0	0	4	0	0	2	2	1	1	1	0	0	3	0	1	8	2	2	2	2	4	3	3
28	2	2	2	0	2	3	0	1	0	0	0	5	6	0	0	0	1	2	3	4	0	0	7	0	2	1	2	3	4	0	0	3	2	1	2	1	0	0	3	0	1	2,5,7	2	2	2	2	4	3	3
29	1	2	11	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	8	0	0	2	3	0	0	5	0	0	3	0	0	0	4	5	0	4	0	2	2	1	0	0	3	0	3	1y7	2	2	2	5	3	5	4
30	1	1	5	0	2	3	0	1	2	0	0	0	6	0	0	0	0	2	3	0	0	0	7	8	2	1	0	3	4	0	0	2	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1y6	1	3	3	2	2	1	2
31	2	2	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	0	2	0	0	0	4	0	0	4	4	1	1	1	0	0	0	0	1	3	2	4	4	4	3	4	4
32	2	1	2	1	2	0	0	0	2	0	4	0	0	7	0	0	1	2	3	4	0	0	0	0	1	0	0	0	4	5	0	1	2	2	1	1	0	0	3	0	2	0	3	3	3	3	1	2	5
33	2	3	2	1	2	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	0	2	1	0	0	4	0	0	2	1	1	2	1	0	0	3	0	1	0	1	1	3	3	3	3	1
34	2	2	2	1	2	0	0	0	2	3	4	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	5	0	3	1	2	2	1	0	0	3	0	1	2	3	3	1	4	1	3	5
35	2	2	12	0	0	0	4	0	2	0	4	0	0	0	0	0	1	2	0	4	0	0	0	8	3	0	0	3	0	0	0	4	3	2	2	1	0	0	3	0	2	0	4	4	4	4	2	4	4
36	2	3	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	0	0	7	0	2	0	0	0	4	5	0	3	3	2	1	1	0	2	3	0	1	1	1	3	3	4	3	1	4
37	2	3	0	0	0	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	7	0	1	1	0	0	0	0	0	3	1	1	1	1	0	2	0	0	3	7	2	2	5	5	4	1	3
38	1	1	11	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	7	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	4	0	0	3	2	2	2	3	0	2	0	0	1	0	1	3	3	3	3	2	3
39	2	2	2	1	2	3	0	0	2	0	0	0	6	7	8	0	0	2	3	4	0	6	7	0	1	0	0	3	0	0	0	4	4	1	1	1	0	2	0	0	3		4	3	3	3	2	1	5
40	1	2	11	0	2	0	4	1	2	0	0	5	6	7	0	0	1	0	0	4	0	6	7	0	1	1	2	3	4	0	0	1	1	1	2	1	0	2	3	0	1	0	1	1	1	3	4	1	1
41	2	2	2	0	2	3	0	1	2	0	0	5	0	0	8	0	0	2	0	4	0	0	0	0	2	1	0	3	0	0	0	3	2	1	1	1	0	2	3	0	3	0	2	2	2	2	4	2	2
42	2	1	11	0	2	0	0	1	2	0	4	5	6	0	8	0	0	0	0	4	0	0	7	0	2	1	0	3	4	0	0	3	2	1	1	1	0	2	0	0	1	1y2	1	2	1	2	5	1	1
43	2	1	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	2	3	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	3	0	1	3	1	3	3	1	2	4	1	
44	2	2	2	1	2	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3	2	2	1	1	0	2	0	0	1	1	2	2	3	3	2	2	3
45	2	1	2	0	0	3	0	0	2	0	4	5	0	0	8	0	0	2	0	0	0	0	7	0	3	0	0	3	4	0	0	4	3	2	1	3	0	2	0	0	3	6	3	3	3	3	2	3	4
46	2	2	2	1	0	0	0	1	2	3	4	0	0	0	8	0	1	2	3	4	0	0	7	0	2	1	0	3	4	0	0	3	3	2	1	1	1	0	0	0	1	0	3	3	3	4	1	4	4
47	1	2	2	1	0	3	0	1	2	0	4	0	0	7	0	0	1	0	3	0	5	6	0	0	4	0	0	0	0	5	0	3	4	2	1	1	0	2	3	0	1	1	1	1	3	1	5	4	
48	2	2	2	1	0	3	0	0	2	0	0	0	0	7	0	0	0	2	0	0	0	0	7	0	2	0	0	0	4	0	0	3	1	2	1	1	0	0	3	0	1	3	2	2	3	2	2	2	4
49	2	1	6	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	8	0	0	2	0	4	0	0	0	8	4	0	0	3	0	0	0	4	2	2	1	3	0	2	0	0	2	1	3	3	3	3	2	4	4
50	1	1	2	0	2	3	0	0	2	0	0	5	0	7	8	0	0	2	0	0	0	0	7	0	3	1	0	0	4	0	0	3	2	1	2	1	0	0	3	0	2	1y5	2	3	3	3	2	3	4

Anexo 7: Encuesta de Clima Laboral

Tu opinión es muy importante para recaudar información sobre la actualidad de Globant. Agradecemos su sinceridad y disposición para responder.

1. Sexo: F
 M
2. Antigüedad _____
3. Sector _____
4. ¿Te encuentras motivado en este trabajo?
- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____
5. ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la compañía?
- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____
6. ¿Te sientes integrado en tu ámbito de trabajo?
- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____

7. ¿El flujo de comunicación entre el grupo de trabajo es adecuado y razonable?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____

8. ¿Participas y te involucras en las actividades de RSE?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____

9. ¿Has participado en las actividades propuestas por la empresa? Como torneos, eventos, concursos o acciones de responsabilidad social.

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) A veces ¿Por qué? _____

10. ¿Te sientes motivado para participar de estas actividades?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) A veces ¿Por qué? _____

11. ¿Está informado de las novedades que ocurren en Globant?

- a) Siempre
- b) La mayoría del tiempo
- c) A veces
- d) Casi Nunca
- e) Nunca

12. ¿Por cuales de los siguientes medio recibe información sobre la empresa? Puede marcar más de una opción.

- a) E-mail
- b)Cartelera
- c) Blog Interno
- d) Reuniones con superiores
- e) Champion
- f) Red Social Globers
- g) Comunicación personal
- h) Otro:

13. ¿Cuáles de éstos medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo? Puede marcar más de una opción.

- a) Blog interno
- b)E- mail
- c) Teléfono
- d) Reuniones
- e) Red Social Globers
- f) Comunicación personal
- g) Videoconferencias
- h)Eventos Internos
- g) Otro:

14. La comunicación dentro de la empresa la considera como:

- a)Muy eficiente
- b)Eficiente
- c)Poco Eficiente ¿Por qué? _____
- d)Requiere mejoras ¿Por qué? _____

15. ¿Sobre qué temas recibe más información desde la organización? Pueda marcar más de una opción.

- a) Noticias de actualidad sobre la organización (nuevos servicios o productos, premios, nuevos integrantes, etc.)
- b) Valores corporativos (misión, valores, objetivos, lineamientos)
- c) Recursos Humanos (capacitaciones, inducción, promociones)
- d) Sobre aspectos sociales de los miembros (Cumpleaños, nacimientos, casamientos, etc.)
- e) Cuestiones laborales
- f) Otro:

16. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Globant?

- a) Muy Satisfecho
- b) Bastante Satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Poco Satisfecho ¿Por qué? _____
- e) Nada Satisfecho ¿Por qué? _____

17. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre cuestiones internas de la organización?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

18. La comunicación interna en Globant es:

- a) Formal
- b) Informal

19. ¿Con qué frecuencia realiza consultas al área de recursos humanos?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

20. Marque el tiempo estimado de respuesta del área de recursos humanos.

- a) En el mismo día
- b) En la misma semana
- c) Dentro de quince días
- d) Dentro de un mes
- e) No recibo respuesta

21. ¿Te sentís identificado con la cultura y los valores de la empresa?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____

22. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a Globant?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? _____
- c) En parte ¿Por qué? _____

23. Sobre qué temas te gustaría recibir información:

- d. _____
- e. _____
- f. _____

24. Indica cuál es tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la comunicación dentro de Globant S.A.

Frases	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Mediana mente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	En total desacuerdo
E- Mail interno: globerscba@globant.com”					
“Recibo frecuentemente información desde la cuenta”	<input type="checkbox"/>				
“Conozco la información del mensaje gracias al color de las plantillas”	<input type="checkbox"/>				
“Recibo spam desde la cuenta”	<input type="checkbox"/>				
Cartelera interna					
“Miro frecuentemente los contenidos de la cartelera”	<input type="checkbox"/>				
“La cartelera no llama mi atención”	<input type="checkbox"/>				
“La cartelera muestra contenidos útiles”	<input type="checkbox"/>				
Flyers, Banner, y piezas comunicaciones					
“Entiendo los mensajes que se transmiten”	<input type="checkbox"/>				
“Las piezas son creativas y originales”	<input type="checkbox"/>				
“Considero que no se realizan únicamente para la sucursal de Córdoba”	<input type="checkbox"/>				
Blog Interno					
“Ingreso frecuentemente al Blog”	<input type="checkbox"/>				
“El Blog me permite encontrar fácilmente la información que necesito”	<input type="checkbox"/>				
“Participo en la actualización del blog”	<input type="checkbox"/>				

Reuniones con Dirigentes					
“Volvería a participar en una reunión”	<input type="checkbox"/>				
“He tenido respuestas favorables de mis superiores”	<input type="checkbox"/>				
“Siento que mi opinión es tomada en cuenta”	<input type="checkbox"/>				
Red Interna					
“Ingreso diariamente a <i>Globers</i> ”	<input type="checkbox"/>				
“Conozco más a mis compañeros gracias a la red”	<input type="checkbox"/>				
Torneos de Fútbol					
“Los torneos son un buen espacio para conocer a mis compañeros fuera del ámbito laboral”	<input type="checkbox"/>				
“Volvería a participar en esta u otra actividad que proponga la empresa”	<input type="checkbox"/>				
“No me interesa usar mi tiempo libre en actividades de Globant”	<input type="checkbox"/>				
Actividades de RSE					
“He propuesto una acción de RSE”	<input type="checkbox"/>				
“He colaborado con la actividad elegida”	<input type="checkbox"/>				
“Volvería a participar en este proyecto”	<input type="checkbox"/>				

25. Califique haciendo un círculo sobre el número que más se acerque a su opinión sobre las herramientas de comunicación interna.

Blog Interno						
Útil	1	2	3	4	5	Poco útil
Clara	1	2	3	4	5	Confusa
Fácil de usar	1	2	3	4	5	Difícil de usar
Interesante	1	2	3	4	5	Poco interesante
Bien organizada	1	2	3	4	5	Mal organizada
Cartelera						
Útil	1	2	3	4	5	Poco útil
Clara	1	2	3	4	5	Confusa
Fácil de usar	1	2	3	4	5	Difícil de usar
Interesante	1	2	3	4	5	Poco interesante
Bien organizada	1	2	3	4	5	Mal organizada
E-mail						
Útil	1	2	3	4	5	Poco útil
Clara	1	2	3	4	5	Confusa
Fácil de usar	1	2	3	4	5	Difícil de usar
Interesante	1	2	3	4	5	Poco interesante
Bien organizada	1	2	3	4	5	Mal organizada
Reunión con dirigentes						
Útil	1	2	3	4	5	Poco útil
Clara	1	2	3	4	5	Confusa
Fácil de usar	1	2	3	4	5	Difícil de usar
Interesante	1	2	3	4	5	Poco interesante
Bien organizada	1	2	3	4	5	Mal organizada

Sugerencias	

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Azua María Paula
E-mail:	mp.azua@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Comunicación Interna Caso: Sistemas Globales
Título del TFG en inglés	Plan of internal communication. Case: Sistemas Globales S.A.
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	Proyecto de Aplicación Profesional
Integrantes de la CAE	María José Villa y Laura Lesta
Fecha de último coloquio con la CAE	21 de Diciembre 2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de x mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno