

**LOS APORTES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS DE
GLOBANT**

**TRABAJO DE GRADO
DANIELA MAYOR RUEDA
ID:464534**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
BELLO, ANTIOQUIA
2019**

TABLA DE CONTENIDO

1 RESUMEN	4
2 ASBTRACT	4
3 INTRODUCCIÓN	5
4 OBJETIVOS.	7
• 4.1 OBJETIVO GENERAL.	7
• 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.	7
5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	7
• 5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
6 JUSTIFICACIÓN	10
7 MARCO DE REFERENCIA	11
• 7.1 HISTÓRICO.	11
• 7.2 INVESTIGATIVO.....	13
• 7.3 ORGANIZACIONAL.....	17
8 MARCO TEÓRICO.	19
• 8.1 RELACIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES.	19
• 8.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO VEHÍCULO DE LA CULTURA.....	21
• 8.3 LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	23
• 8.4 EL TRATAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
9 MARCO CONCEPTUAL	27
• 9.1 RELACIONAMIENTO.....	27
• 9.2 GRUPOS DE INTERÉS.....	28
• 9.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
• 9.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
10 MARCO METODOLÓGICO	34
10.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	35
10.1.1 ORGANIGRAMA HORIZONTAL-GLOBANT	35
10.1.2 ORGANIGRAMA GLOBAL DE GLOBANT	36
10.1.3 El tratamiento estratégico de la comunicación interna.....	37
10.1.4 Identidad corporativa.....	38
10.1.5 Comunicación interna.....	39
11 CONCLUSIONES	40
12 RECOMENDACIONES.	41
13 REFERENCIAS.	44
14 ANEXOS.	47
• 14.1 ENTREVISTA A GIULIANA MARSILI, COMUNICADORA GLOBANT ARG.....	47

- 14.2 ENTREVISTA MÓNICA MONTOYA. FACILITY GLOBANT MEDELLÍN. 50
- 14.3 ENTREVISTA A NATALY BURITICÁ. COMUNICADORA GLOBANT
MEDELLÍN. (EMPLOYER BRANDING). 52

1 RESUMEN

Este trabajo pretende identificar cuáles son los aportes de la comunicación estratégica que se llevan a cabo al interior de la compañía Globant, ubicada en la ciudad de Medellín. Se pretende, a través del relacionamiento interno de la organización, identificar las clases de grupos de interés internos que allí se crean y visualizar cuáles son sus funciones corporativas y resultados, observando su comportamiento, sus formas de relacionarse y sus capacidades para desarrollar sus labores.

Estos temas son fundamentales para poder crear un contexto formal sobre cómo es su funcionamiento, con el fin de establecer si este es óptimo y si sus resultados son los deseados. Esperando, esencialmente, detallar su proceso comunicacional y tomarlo como modelo de comunicación estratégica para diferentes empresas y organizaciones de la zona.

PALABRAS CLAVES: Relacionamiento, Grupos de Interés, Comunicación Estratégica, Cultura Organizacional.

2 ASBTRACT

This work aims to identify the contributions of the strategic communication that are carried out inside the Globant company, located in the city of Medellín. It is intended, through the internal relationship of the organization, to identify the classes of internal interest groups that are created there and visualize what their corporate functions and results are, observing their behavior, their ways of relating and their abilities to develop their work.

These issues are essential to create a formal context on how it works, in order to establish if this is optimal and if its results are as desired. Waiting, essentially, to detail its communication process and take it as a strategic communication model for different companies and organizations in the area.

KEY WORDS: Relationship, Interest Groups, Strategic Communication, Organizational Culture.

3 INTRODUCCIÓN

Globant es una empresa que se enfoca en el desarrollo de informática y software, posicionándose en la región como una de las compañías con mayor presencia en este sector dentro del mercado y que a nivel nacional cuenta con una gran cantidad de clientes interesados por sus servicios, como en el tema de inteligencia artificial.

Esta investigación está orientada a identificar los aportes de la comunicación estratégica desde el relacionamiento con los grupos de interés internos de Globant, interpretando su proceso comunicacional dentro de la organización y basándose en su estrategia de comunicación interna y en los grupos de interés para así conseguir un análisis más detallado de cómo son las funciones de los colaboradores.

Para la compañía es muy importante dar a conocer sus proyectos en diversas regiones, con el fin de brindar oportunidades de trabajo y un buen clima laboral, de manera que quienes hagan parte de ella, puedan, así, en equipo construir el crecimiento de Globant. “La estrategia de crecimiento de Globant es simple: busca abrir centros de entrega en América Latina y contratar más talento de la región. Globant también pretende adquirir más empresas” (Radar, 2010, p. 1)

El relacionamiento que hay con cada grupo de interés en Globant es fundamental, pues es lo que permite una construcción del proceso comunicacional que ellos llevan internamente en la organización y partiendo de este se van enfocando en cómo necesitan que sea la comunicación interna, para así definir, también, sus conductas y entender cómo logran sus objetivos y sus metas.

La comunicación estratégica de Globant ha permitido llevar a la organización hacia una mirada direccionada al cambio organizacional, implementando en ella una comunicación interna más informal, creando así un ritmo de trabajo más ameno para el colaborador. Esto les permite realizar sus funciones a gusto y tener mayor seguridad en el cumplimiento de sus objetivos. “Gestionar la comunicación estratégica significa no sólo gestionar las comunicaciones, sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa. Por eso la

comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí” (Scheinsohn, 2009, p.134).

Así entonces, la comunicación estratégica, implementada en el relacionamiento dentro de los grupos de interés de Globant, permite comprender un aspecto más amplio sobre cómo a través de ese proceso de comunicación interna la compañía lleva un método dinámico que le permite tener un desempeño más óptimo.

En función de la investigación se ha planteado una metodología cualitativa que aporta valor a los análisis mediante la reflexión acerca de la información recolectada. Este ejercicio investigativo se soporta en los ejes de investigación propuestos por el grupo de investigación *Communicare* del programa de Comunicación Social-Periodismo de la Corporación Universitaria Minutos de Dios sede Bello. Para la cual se ha elegido la sublínea de investigación en comunicación estratégica para la sostenibilidad, que se fundamenta teóricamente en el campo de la comunicación organizacional dentro de la que se inscribe este trabajo.

El marco metodológico asienta este trabajo como una investigación cualitativa de tipo fenomenológico, puesto que tiene como propósito describir la realidad de la comunicación en una organización, a partir de la observación del fenómeno de la comunicación en organizaciones multiculturales. Para ello se ha delimitado el estudio a una de las sedes de la ciudad de Medellín, donde se aplicaron entrevistas, se realizó revisión documental y, por supuesto, donde hubo una observación participante, estos como instrumentos de recolección de datos.

4 OBJETIVOS.

4.1 Objetivo general.

- Identificar los aportes de la comunicación estratégica en el relacionamiento con los grupos de interés internos de Globant.

4.2 Objetivo específico.

- Identificar la estructura organizacional de la organización multicultural Globant.
- Establecer las características de la comunicación interna de Globant Medellín.
- Proponer recomendaciones para la gestión del relacionamiento interno de organizaciones multiculturales de base tecnológica.

5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

5.1 Planteamiento del problema.

Globant es una empresa con presencia mundial, la cual, desde su nacimiento, en el año 2003, se ha dedicado al desarrollo y mantenimiento de informática y software. Su crecimiento ha sido exponencial desde que, en Argentina, se abriera paso como una organización capaz de ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes en todo el mundo.

Su inauguración se dio en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, y en el propósito organizacional que se trazó, se incluía la expansión, por lo que el trabajo en la multiculturalidad ha sido un ejercicio permanente que comenzó con la apertura de las sedes en distintos países. Su vasto crecimiento en el mercado mundial le ha permitido tener colaboradores de múltiples culturas y usos, lo que, de manera paralela, se convierte en un reto para cualquier organización.

Globant se describe en su misión como una organización horizontal, de carácter abierto a los cambios, con una estructura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos y con una definición de roles y funciones que se ha desarrollado alrededor del concepto del *Globert*.

En su estructura organizacional el colaborador se denomina *Globert*, una persona que tiene la capacidad de desempeñarse en cualquier rol. Esta definición, probablemente, busca generar una identidad y orientación de la cultura organizacional, lo que beneficia una estructura de clan, en la que todos se protegen, comparten y se conjugan como equipo de una manera coherente, útil y benéfica a los propósitos organizacionales. Sus funciones y su desempeño se jerarquizan alrededor de un lenguaje propio creado por la misma organización, lo que permite fortalecer las relaciones, la identidad de Globant y trabajar siempre como equipo frente a aquellos asuntos externos que les puedan perjudicar. Esto es, sin duda, un asunto a favor del desarrollo endógeno de la organización y por ende de los colaboradores.

En relación a los grupos de interés internos, la organización busca generar un ambiente cercano y afable, que les permita llevar con efectividad sus actividades laborales. Esto para el colaborador de cualquier organización es importante, en vista que le posibilita desarrollar su potencial profesional y personal con mayor confianza.

El ejercicio de gestionar la cultura y el trato hacia el personal que aporta la empresa es fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional y para generar el compromiso o *engagement* deseado, lo que, en términos de la comunicación, debe aprovecharse como un elemento a favor.

Dado lo anterior, es importante recalcar que los procesos de comunicación horizontal, vertical y transversal que se dan, pueden verse favorecidos por la existencia de una fuerte cultura interna, lo que proporciona las herramientas necesarias para generar procesos fuertes, estables y con una alta capacidad de respuesta a las demandas internas de la organización. Sin embargo, esto requiere de múltiples esfuerzos, desde la gestión comunicacional en su sostenimiento, hasta su promoción y desarrollo.

Globant, como una empresa multinacional tiene el reto de gestionar de manera eficiente sus canales y medios de comunicación al interior, de modo que sean una herramienta

verdaderamente eficiente para comunicar múltiples mensajes importantes con los idiomas y usos culturales que se dan con cada región, país e incluso sede en la que se ha asentado. Al encontrar que, aunque la sede principal se encuentre en un país latinoamericano que comparte el idioma con los demás de la región, por ejemplo, si un mensaje va a ser entregado en la sede de Medellín, debe pasar por un proceso de lectura contextual y transformación a los usos culturales que el país requiere, es decir, la estructura estratégica del plan de comunicación interna debe posibilitar ese tránsito de la información hasta el destinatario de manera apropiada según sus particularidades de grupo.

Sin embargo, al intentar entender la manera, el cómo la estrategia permea la comunicación al interior de la organización para hacer posible que un único mensaje se entregue a tiempo en múltiples idiomas y con diversas formas según la cultura, existen diversos interrogantes acerca de cómo la empresa planifica, ejecuta y evalúa la comunicación interna, cómo se desempeña este proceso y qué características particulares puede tener. En aras de conocer cómo es que una organización de este tipo desarrolla su comunicación interna de manera estratégica para un escenario multicultural, se ha propuesto el presente trabajo de investigación.

Con el fin de establecer de manera clara y poder generar análisis sobre el tema, este trabajo investigativo se ha planteado la pregunta ¿cuáles son los aportes de la comunicación estratégica en el relacionamiento con los grupos de interés internos de Globant? Para resolverlo se ha trazado un objetivo general y tres objetivos específicos que permitan delimitar las conclusiones sobre el tema elegido.

Inicialmente, el objetivo principal busca identificar los aportes de la comunicación estratégica en el relacionamiento con los grupos de interés internos de Globant y, a partir de allí, los específicos se preocupan por describir la organización en lo interno, reconocer los patrones y usos comunicacionales y finalmente, se plantean un conjunto de recomendaciones para la comunicación interna estratégica en una organización con características multiculturales.

6 JUSTIFICACIÓN

La organización contemporánea se encuentra en un escenario complejo en el que además de la respuesta económica de los resultados, deben promoverse respuestas prontas a las demandas del mercado mundial que se concentran, también, en asuntos como el bienestar del colaborador, la flexibilidad laboral y el salario emocional. Las buenas empresas para trabajar son cada vez más perseguidas, debido a que la sociedad se ha volcado de manera inminente en un escenario en donde las personas quieren seguir sus sueños, cumplir metas y no sentirse atados a una empresa que no se preocupe por su bienestar.

De esta manera, comienzan a aparecer en el mundo organizacional infinidad de maneras de superar estos escenarios, unos de manera positiva y otros replegando sus esfuerzos en mantener las formas de la era industrial —largas jornadas laborales, presencialidad, órdenes directas sin explicación y múltiples maneras de mantener la obediencia del empleado—. Hoy es imposible mirar el mundo laboral sin entender que, frente a la globalización, a la apertura de las fronteras culturales que ha promovido Internet y a los intereses de las nuevas generaciones, es necesario humanizar a las empresas.

Ya un número importante de organizaciones en el mundo han comprendido que la humanización de las organizaciones es necesaria y, en ese proceso de humanización intervienen múltiples factores: la cultura de las organizaciones, el comportamiento organizacional y la comunicación en todos los niveles y escenarios —interna, externa, digital, interpersonal—

Esta investigación tiene sentido toda vez que se trata de indagar acerca de cómo una organización que se encuentra asentada en 15 países del mundo gestiona su comunicación interna, atendiendo todos los bemoles que significa la diversidad. Así mismo, aporta al conocimiento específico del área de comunicaciones, al programa de Comunicación Social-Periodismo de Uniminuto Bello en la sublínea de comunicación estratégica para la sostenibilidad. Tiene sentido, además, ya que permite la reflexión desde la academia, sobre los asuntos de las organizaciones contemporáneas, las cuales todos los días deben responder eficientemente a las demandas del mercado laboral y a las transacciones del mercado de talentos.

7 MARCO DE REFERENCIA

7.1 Histórico.

La historia de las organizaciones de base tecnológica en el mundo tiene su origen en los años 60, en empresas como IBM que remonta sus inicios a 1890, en plena era de la revolución industrial, tiempo aquel donde los Estados Unidos recibía grandes cantidades de inmigrantes y no contaban con la tecnología suficiente para realizar los conteos necesarios para hacer una adecuada tabulación. Es entonces cuando realizan un concurso y lo gana Herman Hollerith, un inmigrante alemán, que con su máquina perforadora usaba corriente eléctrica para identificar las perforaciones y totalizar conteos.

En 1991 se fusionó con otras dos compañías la Computing Scale Co. of America y la International Time Recording Co. El resultado de esta combinación fue llamado Computing-Tabulating-Recording (C-T-R) que se dedicaba a fabricar y vender máquinas desde balanzas comerciales hasta cortadores de queso y carne. (Historia de la informática, 2011, p.1)

Ya en los años 60's empezó a dedicarse exclusivamente a la informática y fue dejando de a poco la fabricación de equipos para tarjetas perforadoras y máquinas de escribir. Así entonces, fueron surgieron otras empresas tales como Apple, Samsung, Microsoft, Intel entre otros, quienes fueron las primeras, así como IBM, en dedicarse principalmente al desarrollo de software para sistematizar y facilitar el proceso industrial.

Cabe mencionar, también, que, con la llegada del Internet en 1969, la cual fue creada esencialmente “como un proyecto militar, para poder asegurar las comunicaciones entre diferentes lugares de Estados Unidos en caso de sufrir un ataque de gran magnitud este llamado como -ARPA-” (Bahillo, 2019, p.1), pero que al final no fue utilizada para esa situación. Ya en 1970 se denomina como -ARPANET- que seguía el mismo objetivo de mantener las comunicaciones en caso de guerra.

Está red pasó de las agencias militares a las universidades y a proyectos de defensa. En 1972 ya contaba con 50 universidades y centros de investigación que estaban en diferentes lugares de Estados Unidos. Rápidamente, esta red sirvió para convertirse en algo revolucionario, ya que permite, no solo conectarse a servidores, sino también a persona, por eso es hoy conocida como la herramienta más útil tecnológicamente.

Con la globalización, las empresas del área tecnológica se desarrollaron potencialmente gracias a la rápida expansión del desarrollo de software y a la capacidad evolutiva y adaptativa que tienen estas organizaciones para acertar con las demandas del mercado.

A nivel mundial el avance tecnológico ha influido de manera fundamental, ha cambiado todos los paradigmas del pensar y se ha sabido mostrar de una manera adaptable y fácil. Por eso las organizaciones muestran desde sus inicios cómo han sabido aprovechar uno a uno esos procesos importantes por los cuales tuvieron que pasar y que hoy son la muestra de un desarrollo óptimo.

Por eso es que muchas organizaciones a lo largo de las últimas décadas ven un fuerte potencial empresarial en las industrias de la tecnología y el software. Globant, por ejemplo, ha logrado afianzar lo que el mundo tecnológico les ha brindado, convirtiéndolo en parte de su mecanismo organizacional para llevar su producto efectivamente.

Así entonces fue como Martín Migoya, Martín Umaran, Guibert Englebienne y Néstor Nocetti fundaron su propio negocio de externalización en Argentina. Los cuatro amigos se unieron para iniciar Globant en 2003 como compañía de desarrollo y mantenimiento de software, (Radar, 2010)

Siendo una de las empresas de tecnología que se encuentra a la vanguardia en el mercado del software.

Casi 10 años atrás, esta firma dedicada al outsourcing de servicios de information technology (IT), la de mayor crecimiento en América latina, se convirtió en un referente del software, cuya industria local genera un total de \$2.970 millones anuales, según la CESSI (Mafud, 2018, p.1)

Cuenta con más de 3000 empleados en los 15 países donde están presentes (Unión Informática, 2018). Esta empresa que se enfoca en el desarrollo de informática y software, forma parte del grupo que se ha posicionado en la región como uno de los sectores de mayor potencia para el mercado.

Durante los primeros años, Globant, compitió en el mercado nacional argentino con un modelo que se fue perfeccionando hasta definir una identidad que hoy puede considerarse sólida.

Por eso para Globant es muy importante mostrar y transmitir su conocimiento hacia otros emprendedores, pues así logra promover la información y profundizar en diferentes conceptos hacia ciudades que no son capitales de América Latina, pero que de igual manera muestran afinidad con la inteligencia artificial. “La estrategia de crecimiento de Globant es simple: busca abrir centros de entrega en América Latina y contratar más talento de la región” (Radar, 2010)

Las oportunidades que ofrece Globant se brindan basadas en las capacidades y el mérito que cada uno puede dar, todos los que hacen parte de la empresa tienen un papel fundamental que ayuda a llevar todo con mayor efectividad. Todos tienen el mismo nivel de pasión y esfuerzo por lo que hacen y eso hace que se refleje en los resultados, además gracias a su entorno laboral cálido, facilita el que se mantenga un buen ambiente de trabajo.

7.2 Investigativo.

La investigación sobre asuntos de comunicación interna en organizaciones multiculturales se ha desarrollado de manera prolifera. Para el caso de este estudio se ha realizado el rastreo tomando como referencia el campo geográfico, así:

1. Inicialmente se realizó el rastreo de las investigaciones en bases de datos internacionales: Scopus, Google Académico, Scielo, Redalyc. Allí fue posible identificar un número importante de artículos relacionados. De éstos se destacan un grupo pequeño que se relaciona a continuación:

- A. Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica (Andrade, 2005): Este artículo expone de manera general la importancia de la comunicación interna y el proceso comunicativo dentro de las organizaciones. Pretendiendo probar que al generar una estrategia comunicacional se agilizan los mensajes internos teniendo como resultado una mejor dirección, gestión y producción.
- B. Las organizaciones de hoy son multiculturales (Himmelstern, 2007) Para poder lograr empresas o negocios multinacionales exitosos, es importante mantener un ambiente ameno que permita resaltar los valores organizacionales y que tenga en cuenta la gran variedad de culturas existentes al momento de llevar su comunicación interna y externa. Al profundizar sobre el tema de la

multiculturalidad es posible lograr un conocimiento más preciso y cercano para comprender lo que las organizaciones se comunican.

- C. Las tecnologías de información y comunicación en función de la organización (Rodríguez, 2007): En términos organizacionales y de tecnología, por medio de este artículo se encuentra que la competitividad organizacional ha mostrado unos avances específicos gracias a las tecnologías y las comunicaciones. Pues han llevado a implementar un proceso social y económico con el objetivo de satisfacer las necesidades organizacionales y facilitar la gestión de los procesos internos. Esto lleva también a que ese impacto no se vea solo en la empresa, sino que también se lleve a un nivel interpersonal.

2. Luego se ha concentrado la búsqueda en artículos y textos académicos latinoamericanos y nacionales, entre los que se destacan; Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández, (2005), Con la comunicación como herramienta de gestión organizacional, que habla de las teorías de la comunicación y la información como un desarrollo organizacional, el cual muestra cómo la comunicación se ha vuelto una herramienta fundamental para que las organizaciones operen con éxito y puedan ser implementadas adecuadamente.

De igual manera también se observa que las organizaciones del último siglo han implementado la importancia de las tecnologías y las comunicaciones tal como lo plantea la Revista Electrónica Arbitrada en el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (2008), que habla acerca de las tecnologías de Información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI, documentando qué tan importante es para las organizaciones afianzar su sostenimiento en el mercado por medio de estas herramientas tecnológicas que brindan una reducción de costos y agregan valor a la organización.

Por otra parte, Scheinshon (2009), en su libro de Comunicación estratégica habla de cómo esta ha estado inmersa en las organizaciones a lo largo de su evolución y desarrollo, y cómo por medio de ella muchas empresas han podido afrontar cambios y crear nuevas formas de desempeño y manejo desde la misma. Su interés es abarcar todos

los procesos comunicacionales que puedan haber, generar un entendimiento más fluido y práctico para todos sus colaboradores y líderes.

3. Finalmente, se ha hecho un rastreo sobre investigaciones relacionadas con la empresa Globant, con el fin de determinar qué tanto interés ha despertado su modelo organizacional en el ámbito académico.

Se encontró un caso de investigación realizado por el profesor Alejandro Artopoulos de la Universidad de San Andres, centro de tecnología y sociedad, en el cual desarrolló su tesis doctoral llamado El caso Globant.

En él expone como Globant ha sido una de las pocas empresas argentinas dedicadas a la industria del software que se internacionalizó con éxito y cómo por medio de la estrategia de internacionalización diferentes empresas argentinas muestran su capacidad basada en el conocimiento, lo que le lleva a pensar sobre las posibilidades de nuevos desarrollos de la sociedad en los países más cercanos.

Las empresas que presentan un alto grado de internacionalización son organizaciones que han sabido adaptar los nuevos modelos alternativos basados en redes, la corporación multinacional y la difusión de las tecnologías de la información y comunicación tiene un concepto basado en la estructura de red que les permite desarrollar nuevas tecnologías de rediseño organizacional.

La dimensión de las empresas y la red se ubica en un grupo específico de organizaciones que desarrollan la importancia de su uso. Castells (2011) afirma:

La empresa-red no es ni una red de empresas ni una organización intraempresarial en red. Más bien se trata de una organización flexible de actividad económica constituida en torno a proyectos empresariales específicos llevados a cabo por redes de diversa composición y origen. (p.83)

Esta manera de implementar estos métodos ha llevado a que las organizaciones puedan encontrar diversas formas de renovarse y construir en su entorno laboral un amplio conocimiento dedicado al desarrollo que busca mejorar los mecanismos de la empresa para crear nuevas alternativas que les permitan seguir en constante crecimiento.

Así mismo, es necesario señalar que no todas las organizaciones están preparadas para aprovechar estas ventajas que les brinda la tecnología. Artopoulos (2012) **1.** Deben aprender a identificar los sectores que hay en la economía global **2.** Acceder a la información crítica de la industria tanto local como global para poder diseñar productos y servicios **3.** Estar a la vanguardia con mercados internacionales relevantes **4.** Crear lazos frecuentes y permanentes con diferentes instituciones y organizaciones **5.** Generar capacidades sobre el uso de las redes electrónicas para obtener conocimiento sobre las características de estas empresas.

Las organizaciones que implementan estos puntos anteriores, garantizan un mayor volumen de información para crear conocimientos que establezcan una conexión entre empresas, instituciones y mercados que les permite crecer en la industria para llevar a cabo transformaciones significativas que demuestran que por medio de estos procesos se pueden abrir más puertas para que otras organizaciones también sepan utilizarlas.

Así pues, las diferentes organizaciones que quieren mejorar su crecimiento y poder entrar al mercado de la internacionalización, deben contemplar la posibilidad de ampliar sus ideales corporativos y saber implementar las diferentes tecnologías para que se den los resultados deseados.

A parte de esta investigación que se encontró, Globant también fue presentada como un caso de estudio en Harvard. El 15 de febrero del 2016 fue elegido por segunda vez como caso de estudio por esta institución, en éste analizaron cómo fue esa estrategia y cómo la compañía logró una OPI exitosa (primera venta de acciones de una empresa al público) (Globant.com, 2019). El estudio fue presentado ante más de 150 estudiantes del segundo año del programa de MBA de Harvard y contó con la participación de los fundadores de Globant, Martín Migoya, Martín Umaran, Guibert Englebienne y Néstor Nocetti.

También, fue seleccionada como caso de estudio para el reporte global de “El espíritu empresarial y las estrategias de crecimiento exitosas de las empresas en etapa temprana” por el World Economic Forum junto a la universidad de Stanford y an Endeavor Global.

Este reporte señala que la mayor proporción de generación de riqueza y creación de empleo entre las empresas emprendedoras está concentrada en un porcentaje menor al esperado, y remarca algunas pautas que gobiernos locales deberían atender para

promover el crecimiento de las start-ups de su región. (Desarrollan Estudio de Caso de la Empresa Argentina Globant, 2011)

Con este estudio destacan la historia de Globant, junto con otras más, y cómo han servido como modelo organizacional con una estrategia de crecimiento rápida y positiva, expone la importancia de los diversos movimientos que hacen crecer la economía teniendo en cuenta en no desviarse del objetivo deseado, sino más bien fijar la mirada en emprendedores de alto nivel que tengan un gran potencial para ser respaldados y apoyados por ellos.

7.3 Organizacional.

En 2003 se fundó Globant junto con 4 amigos con el objetivo de construir una empresa líder en la creación de productos de software innovadores.

Martín Migoya, se ha desempeñado como Presidente y Director Ejecutivo desde 2005. Como CEO de Globant, condujo a la empresa desde una pequeña empresa hasta una organización con más de 8300 profesionales y presencia en América, Europa y Asia.

Martín Umaran es cofundador y jefe de personal de Globant, responsable de coordinar las actividades administrativas, apoyar a los ejecutivos en los proyectos diarios y actuar como enlace con la alta gerencia. También es responsable del proceso de fusiones y adquisiciones de Globant, así como de otras iniciativas estratégicas.

Guibert Englebienne es clave para el crecimiento y el éxito de Globant. Su fuerte enfoque en tecnología, innovación y motivación se puede reflejar en la cultura y experiencia innovadora de la organización. Guibert es el jefe del departamento de tecnología y, como tal, dirige Globant Studios.

Nestor Nocetti como Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Corporativos de Globant, está a cargo de la relación de la empresa con los gobiernos y cámaras para continuar expandiendo la presencia global de la Compañía.

Globant es una empresa nativa digital que aprovecha las últimas tecnologías y metodologías digitales y cognitivas para transformar la organización en todos sus aspectos. Su propósito es ayudar a sus clientes a conectarse emocionalmente con sus consumidores y

empleados, y mejorar su eficiencia. Por eso se consideran como el lugar donde la innovación y el diseño de ingeniería se encuentran a gran escala. (Globant.com, 2019)

La compañía se encuentra en quince países (Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil, México, Perú, India, Reino Unido, Luxemburgo, España, Bielorrusia, Rumania, París y Estados Unidos), donde trabajan más de 7,800 Globers. Desde su inicio se han beneficiado de un fuerte crecimiento orgánico y han creado una base de clientes de primera línea compuesta por empresas líderes mundiales como: Google, Electronic Arts, NatGeo, Southwest Airlines Y Coca Cola, entre otros.

Asisten a sus clientes en su transformación digital y cognitiva utilizando un ecosistema diseñado para fomentar la ingeniería creativa y las transformaciones digitales y cognitivas exitosas, junto con un impulso para acompañar a los clientes ya que siguen siendo relevantes dentro de sus industrias a través de la investigación y los eventos.

También para Globant es importante tener en cuenta la manera de trabajar de sus colaboradores, estos denominados como *Globert*, personas que realizan cualquier tipo de rol dentro de la organización y con la cual hace que se cree una identidad y una cultura organizacional que lleva a que sus colaboradores se sientan identificados y a gusto con lo que hacen y que quieran hacer parte del desarrollo organizacional.

Se logra observar que por medio de su relacionamiento interno hay una serie de características particulares que hacen que su clima cultural organizacional sea mucho más ameno y humano. Por lo tanto, las necesidades de los *Globert* son fundamentales para construir un rendimiento pertinente y adecuado sin importar en qué ciudad, país o sede se encuentren, todos tienen claro cuáles son los propósitos y cómo deben ser llevados para poder tener un cumplimiento con base en los objetivos y metas.

De esta manera la comunicación interna que llevan en Globant es más informal, su cultura organizacional se basa en diferentes valores que hace que se viva un ambiente amigable y positivo.

Así como Globant, diferentes empresas hoy en día saben y conocen la importancia de tener un buen ambiente organizacional, lo que es mantener el nivel que exigen las nuevas industrias y estar siempre presente en las nuevas proyecciones empresariales. Esto con el fin

de seguir manteniendo esa misma línea estratégica que es la que permite ese funcionamiento deseado.

Aquí la comunicación estratégica juega un papel muy importante dentro de cada una de ellas, ya que es la que les permite arrojar ese diagnóstico previo para saber cuál es el punto o caso específico para implementarlas y contribuir así con el crecimiento continuo.

8 MARCO TEÓRICO.

8.1 Relacionamiento y comunicación con los grupos de interés internos de las organizaciones.

El término comunicación corporativa es reciente en el mundo de los estudios académicos de la comunicación. Apenas en la década del 90 del siglo XX se empezó a hablar del tema y con ello toman fuerza un sinnúmero de conceptos, formas y procesos que llegan a lo que hoy conocemos como comunicación en el campo organizacional.

En este mismo sentido, la comunicación interna, aunque se trata de una acción cotidiana en lo formal e informal, toma fuerza a partir de los estudios desde el campo disciplinar de la comunicación corporativa. Este ejercicio de socialización que se da de manera natural entre pares, líderes y colaboradores, colaboradores y liderazgos intermedios, termina siendo una acción altamente relevante en todos los aspectos de la organización. Es el elemento fundamental del relacionamiento interno, puesto que promueve la comprensión entre pares y el reconocimiento del otro en su rol dentro de la empresa.

La alineación del colaborador con los objetivos estratégicos organizacionales, el diálogo en el ámbito laboral y personal, y el desarrollo de la cultura son aspectos fundamentales que se hacen posibles solo por el ejercicio comunicativo. En este sentido, la comunicación con los grupos de interés al interior de la organización, se convierte en una prioridad para el empresario de hoy.

Este diálogo —como ejercicio del relacionamiento, derivado de la conversación-comunicación— en el que la organización pone la intención y algunas formas pero el

colaborador-interlocutor es quien aporta la carga emocional al mensaje y le da vida a la información, es un elemento fundamental para alcanzar desarrollos en el grupo de colaboradores. Así, como principal vocero de la organización, el empleado que se siente bien informado, será, de manera natural, sin presiones, aquel que lleve el mensaje de la organización a los públicos externos.

Pérez (2012), comparte algunas reflexiones importantes en relación a las organizaciones contemporáneas, al entenderlas como empresas humanizadas, aporta conceptos que son fundamentales para la sostenibilidad organizacional. Esto pone al líder de la organización en una posición de mentor, líder dialogante que debe permitirse ser flexible, comprensivo y capaz de tomar decisiones basadas en un ejercicio dialógico permanente. Así mismo la cultura de las organizaciones se ve permeada por la comunicación de manera muy relevante, puesto que el lenguaje que la organización diseña en su modelo ideal de cultura se ve integrada a la manera individual de cada individuo que hace parte de la organización, a su manera de ver el mundo. Así la comunicación con los grupos de interés internos de la organización es una conjugación de múltiples saberes, culturas y datos en función del objetivo estratégico organizacional.

En este ejercicio de generar un ambiente de relación permanente, en el que la comunicación interna se da por múltiples elementos que deben tenerse en cuenta y gestionarse, es estudiado por David Cowan (2012), quien expone un ejercicio sencillo en el que cuatro elementos en la organización deben identificarse y gestionarse para conformar lo que él llama una *caja de diálogo*. Para ello, es importante reflexionar acerca de cómo la organización se entiende en cuatro factores fundamentales: la inteligencia de la organización para enfrentar las crisis de finanzas, la manera cómo gestiona las emociones internas, la manera cómo se cuenta la organización y finalmente, la manera cómo se interpreta a sí misma —qué dice y cómo actúa frente a lo que dice—. Así, el diálogo interno se da de manera coherente y puede establecerse como una herramienta útil a la organización en cumplimiento de su estrategia.

Cees Van Riel (2012) plantea el concepto de *alineación organizacional* y en su texto *alinear para ganar* establece una serie de estrategias fundamentales para lograr que el colaborador se enganche con la misión organizacional y se comprometa de manera

profesional y personal en ello. Allí la comunicación es fundamental, pues es el vehículo por el cual la organización transmite su cultura al colaborador. Aquí es pertinente afirmar que aquello que no se comunica, no puede existir y no se puede gestionar.

8.2 La Comunicación interna como vehículo de la cultura.

¿Qué es la cultura organizacional? Esta pregunta puede responderse incluso de manera intuitiva, sin embargo, si se revisan las múltiples conceptos académicos y las interpretaciones que pueden existir de ellos, se encuentra que no se trata de un asunto tan sencillo como solo equipararlo a lo que conocemos como cultura en el argot popular, y que podría equipararse a un conjunto de maneras de entender el mundo y hacer parte de él, incluidos los objetos que acompañan esas maneras. Entendiendo el concepto desde su acepción más básica, encontramos que la cultura es un asunto heredado, que debe ser transmitida para que pueda suceder ese legado necesario en cualquier sistema social.

Al indicar que la cultura es un asunto heredado que debe ser transmitido y legado, se está afirmando que debe existir un medio —vehículo— en el cual esta información debe transitar, y este es la comunicación. Sea formal o informal, o se dé entre cualquiera de los integrantes de la organización —horizontal, vertical ascendente, vertical descendente o transversal— es la comunicación la forma como se gestiona la cultura de las organizaciones. Los valores, los usos y maneras, los artefactos que la integran son posibles porque alguien un día los pensó, los integró, los analizó y los puso en común. El ejercicio es permanente, puesto que cada cambio que se dé, sin importar su mínimo tamaño, requiere ser gestionado desde la comunicación.

Así mismo, la comunicación al interior de las organizaciones se ve permeada por los usos culturales adquiridos. Así, aunque exista un procedimiento establecido de manera formal —un boletín, un correo o incluso un grupo de WhatsApp— para comunicar las decisiones y necesidades internas, la manera cómo se genera ese diálogo social —no formal ni controlado por la organización— determina también si esa información respeta en un cien por ciento ese trayecto definido o si al final termina siendo difundido de manera informal por múltiples canales y con múltiples usos del lenguaje. Es importante recordar que las organizaciones deben gestionar tanto su modelo de cultura como la cultura que ya existen en

cada uno de los colaboradores y que se da por sus aprendizajes sociales e individuales antes de pertenecer a la organización.

Además de un clima cultural pertinente, también es necesario tener en cuenta cómo se puede crear éste, es entonces que por medio de la comunicación interna se evidencian esas características importantes que se quieren tratar ya que las acciones que realizan para comunicarse deben tener un nivel alto de participación entre los colaboradores dentro de la compañía para que a través de ellos se destaquen los puntos más significativos a tratar.

Para el doctor Capriotti (1998) expone que para que haya una buena comunicación interna los colaboradores deben sentirse involucrados dentro de la comunicación, es decir, que deben considerarse a sí mismos como él lo denomina - *miembros activos*- a la hora de comunicar y no solo como los que reciben la información que viene de sus líderes. Para que los colaboradores tengan un alto grado de participación es importante que confíen en sus directivos, que crean en la capacidad de tomar decisiones responsables para la empresa y que tengan la creencia que sus opinión van a ser escuchadas y tenidas en cuenta.

Una organizaciones que sepa llevar una comunicación interna apropiada se va a ver favorecida operativamente porque les va a ayuda a facilitar la circulación e intercambio de información entre los diferentes niveles que hayan dentro de la empresa, de esta manera crearán un funcionamiento más ágil y dinámico entre las diferentes áreas lo que conlleva a una mejor coordinación y manejo de tiempo.

Así que teniendo en cuenta que la cultura organizacional se basa en esos valores y creencias que hacen que se resalten las formas de trabajo de cada organización, es importante cuestionarse de cómo la comunicación interna hace que se lleve de manera pertinente, o sea, que los objetivos que se tracen sean transmitidos apropiadamente para que se desarrollen con base en lo propuesto. Para comprender las dinámicas de la empresa Gómez y Prowesk (2011) afirman que “la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, permite comprender la conjugación de variables inmersas en la definición de la cultura organizacional” (p.1).

Por eso para esto es importante resaltar estos puntos que simplifican las estructuras organizacionales y que tienen inmensas distintos panoramas culturales. La comunicación

debe basarse en esas necesidades primordiales de los colaboradores y líderes para crear con base en ellos los movimientos necesarios para abarcar todos los planes propuestos y llevarlos a la acción.

8.3 Los grupos de interés internos de las organizaciones.

Múltiples teóricos y académicos se han acercado a este concepto. El público, grupo de interés, parte interesada o *stakeholder* no es otra cosa que el grupo de personas que impactan a la organización o que se ven impactadas por esta, en cualquier nivel. En cuanto a los grupos de interés internos, son aquellos que hacen parte de la organización —alta dirección, líderes, líderes intermedios, colaboradores e incluso algunas veces se consideran grupos mixtos como la familia de los colaboradores— y que se consideran actores claves en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este grupo pueden identificarse diversos niveles de formación, jerarquía y capacidad de decisión, sin embargo, es relevante interpretar que cada organización es un universo en sí misma, y por ende sus grupos de interés internos y externos, deben ser definidos de manera particular.

Las organizaciones contemporáneas se están viendo convocadas a poner la mirada de manera especial en el colaborador como un grupo de interés principal. Ellos, según el último informe del Monitor Latinoamericano de Comunicación (2010) son los voceros con mayor credibilidad que tienen las empresas en cualquier momento. Así, junto a los demás públicos como los líderes y la alta gerencia, constituyen un ecosistema interno de gestión y relación permanente.

Además de generar un ambiente que permita tener una comunicación más fluida vale la pena mencionar que un *Stakeholder* no solo aumenta el nivel de confianza, sino que también crea espacios para la reflexión, sobre todo crea nuevos conocimientos que le permite llegar a un nivel más alto ofreciendo más oportunidades, logrando innovar y también creando en las organizaciones un mecanismo que identifique los distintos problemas que se vayan creando.

Por eso es importante que la organización realice un rastreo entre ellos con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos, para Acuña (2012)

Las organizaciones están en proceso o comienzan a vislumbrar la posibilidad de formar parte de “la dimensión ética de la cultura empresarial” la cual, entre otros aspectos, consiste en el reconocimiento y el respeto de los valores éticos implícitos en su actividad. (p.3)

Así que las organizaciones deben tener en cuenta precisamente esos valores que hacen parte de cada uno de los individuos que lo componen guiándose por los conceptos básicos de su manera de interactuar. ¿esto para qué sirve?, pues sirve para clasificar de manera puntual cualquier inquietud que se esté dando o formando dentro al empresa y a demás busca la manera más rápida para que la comunicación que se vaya dar con estos grupos sea clara y concisa, lo que lleva a que entre los diferentes medios se den resultados continuos y óptimos.

Por eso se habla de un rastreo o mapeo que permita arrojar un diagnóstico de cómo se está llevando la comunicación con los diferentes grupos de interés que hayan o existan dentro de una organización, ya que pueden llegar a ser instrumentos de recolección para definir qué problemas internos o externos se están dando. Lo que busca es que por medio de diálogos permanentes se permita dar un registro de los comportamientos y saber estos como deben ser tratados. Guédez (2011) expone “Estas iniciativas se apoyan sobre la tesis de pensar siempre en la misión, visión y valores de la empresa de asegurar el éxito económico” (p.5).

Como no existe una lista o un plano que reconozca estos grupos de interés, cada organización debe encargarse de encontrar las maneras correctas para distinguirlos y por medio de ellos tomar las medidas necesarias. Entendiendo este concepto es más fácil por así decirlo, encontrar resultados óptimos, que aunque no siempre se van a dar positivamente si busca generar un mecanismo que controle paulatinamente los inconvenientes que se estén dando.

Existen diferentes herramientas que ayudan a la implementación de un proceso que asegura que se establezcan indicadores claves que permitan un control del éxito; estas son herramientas unidireccionales que se aplican al grupo de interés con mayor relevancia dentro de la organización para tener un control sobre la información, herramientas bidireccionales que lo que buscan es que haya un intercambio de información para así nutrir de conceptos básicos los diferentes lados para integrar sus expectativas de desarrollo y por último la

herramienta integradora que hace que existe un nivel superior de desarrollo en los procesos y tomas de decisiones dentro de la compañía.

En definitiva es clave conocer esos grupos de interés que hacen parte de las organizaciones, darles la importancia necesaria para llevar un orden pertinente de las funciones que se delegan y no perder tiempo ni dinero en cambios innecesarios que se pueden observar si se implementan los mapeos y herramientas que se dieron indicaron anteriormente.

8.4 El tratamiento estratégico de la comunicación interna.

La comunicación como acto estratégico se da cuando es posible alinear los ejercicios de diálogo y relacionamiento con la estrategia organizacional. Pensar en la estrategia significa tomar determinaciones que se encaminan a afianzar internamente —desde la comunicación— la posibilidad de hablar en un lenguaje común, compartir pensamientos y expresar sentimientos que aportan al alcance de las metas colectivas que son las que le dan sentido a una empresa.

La organización contemporánea, que todavía se balancea entre el modelo industrial y una especie de modelo humanista, requiere generar cambios rápidos que se ajusten a las demandas del mercado, por lo que se le hace necesario y urgente, pensar la comunicación y el relacionamiento desde el punto de vista de la estrategia. Así, el pensamiento humanista — planteado entre otros por Chiavenato (2012) en su texto *Comportamiento Organizacional*—, determina que la organización es un elemento relacional que se gestiona permanentemente desde las personas. Pérez (2012) ya había planteado que las organizaciones deben hacer el tránsito entre la racionalidad y el relacionamiento, como una manera de afrontar la realidad socio-cultural de los que integran el sistema.

Así entonces, la comunicación interna vista como un elemento estratégico se debe preguntar qué necesita la organización y qué quieren sus colaboradores, pues en esa intersección es donde se encuentran los elementos fundamentales de la relación exitosa que le permitirá a la organización cumplir sus objetivos y que sus colaboradores se encuentren satisfechos.

Este estado de la relación colaborador-organización podría definirse como el *engagement*, o compromiso de los grupos de interés internos con el propósito organizacional

de tener un entorno más amable, pues de no ser así, sería más complacido al poner más de su parte un colaborador satisfecho que uno que no lo esté, y ese es el ideal de cualquier alta dirección.

Se observa entonces, que la comunicación interna tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones. Brandolini, Gonzáles, Hopkins (2009) ya que ésta se convierte en una efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. Por medio de ella las compañías saben adaptar esos significados que no son tan visibles y que se deben llevar con más detalle, colaborando con el fin de dar un progreso más avanzado y rápido.

Las empresas tienen que saber liderar de una manera mucho más innovadora, ver cuáles son las competencias del mercado y aprender a identificar cuáles son sus fortalezas y las debilidades que tiene para así crear un negocio competitivo que impulse más el desarrollo de las diferentes industrias que crecen cada día más. Las altas demandas de empresas que están a la vanguardia han sabido aprovechar en su totalidad las herramientas y los recursos que estas les brindan para así darle solución a diversas problemáticas que puedan existir.

Asimismo es clave comprender que la comunicación estratégica dentro de una organización da un panorama y un diagnóstico previo que permitirá arrojar funciones a los distintos colaboradores y líderes para saber cómo deben ser llevados los objetivos trazados. Entonces por medio de la estrategia comunicacional se establecen las instrucciones que deben ser implementadas para conseguir los resultados necesarios, por tanto esto conlleva a que es importante saber cómo se va transmitir el mensaje puesto que las necesidades de una organización son en todo sentido muy variables.

Crear un plan de comunicación estratégico ayuda a la socialización interna de la empresa, ya que un proceso bien comunicado fluye naturalmente, esto trae consigo mejores resultados tales como la rentabilidad que optimiza el tiempo y los recursos de la organización, trayendo consigo unas expectativas positivas que crean dentro de la compañía el cambio deseado.

Siendo así entonces, siempre que se vaya a hablar de comunicación estratégica se debe tener claro que gracias a su implementación en las organizaciones ha mejorado sin duda la estructura interna, porque ha permitido focalizar cuál es el punto de quiebre dentro de una

compañía, para Tironi y Cavallo (2011) en Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales, es claro que para que haya una comunicación asertiva se debe tener también un buen manejo del personal, pues será muy útil para crear un buen ambiente laboral y esto mejorará así su productividad.

9 MARCO CONCEPTUAL.

9.1 Relacionamiento.

El relacionamiento puede entenderse como el sistema de interacción humana que se da en las organizaciones y cuyo propósito se direcciona al mantener el intercambio de información y acciones para el logro de los objetivos de la organización. La relación social-laboral que se da en una empresa es determinante para que las metas sean alcanzables y en ello la disposición de interacción de los participantes es vital.

El relacionamiento dentro de una organización o empresa ayuda a crear un vínculo con el otro individuo que hace que la comunicación sea más asertiva y positiva, es decir, por medio de éste se reflejan distintas características y formas de trabajar. De esta manera, si hay un buen relacionamiento habrá un buen ambiente laboral, mucho más fluido y cálido.

Por eso es importante hablar de cómo se generan dentro de las organizaciones ese relacionamiento que permite una buena comunicación. Granados (2017) refiere que las investigaciones muestran porque las organizaciones a través de la comunicación y el relacionamiento, mejoran sus objetivos de manera correcta y oportuna, dado a su capacidad de generar una retroalimentación con su estructura organizacional, logra implementar una comunicación más fluida y direccionada al mejoramiento del talento humano.

Si dentro de la organización los colaboradores se sienten a gusto en su entorno laboral, si su líder es más abierto a escuchar y tener en cuenta opiniones para el cambio estructural, se logrará un fortalecimiento interno que ayudará a resolver asuntos más específicos para que puedan ser tratados de la manera correcta con el fin de solucionarlos rápido y que no intervenga tanto con la función de su trabajo.

Por otra parte, un clima organizacional se desarrolla pertinentemente, por medio del relacionamiento entre el público interno y externo, sobre cómo se da esa comunicación con ambos públicos que es la que crea diferentes elementos para conformar un buen ambiente organizacional (Romero, Mancinas 2010). Así que se podría decir que las organizaciones de hoy en día que conocen la importancia de un buen relacionamiento interno, tienen un valor agregado mayor que aquellas que no, ya que están generando mejores cambios direccionados a los avances corporativos que está exigiendo el mercado.

En este sentido, si internamente se aprende a distinguir cómo se generan este tipo de relacionamientos internos, habrá una comunicación mucho más clara, ya que permitirá conocer y tener un panorama más amplio de las necesidades básicas de la organización para optimizar en recursos y tiempo y conseguir así sus objetivos.

9.2 Grupos de interés.

Los grupos de interés, conocidos también como los *stakeholders* hacen parte de la organización. Son las personas que dan valor a la productividad dentro de la empresa (Guedez, 2011); es decir, un grupo de interés puede ser cualquier miembro dentro o fuera de la misma, que afecta o se ve afectado de cualquier manera —positiva o negativa— por las acciones de la organización.

Además de generar un ambiente que permita tener una comunicación más fluida, genera también en la organización una serie de tranquilidad. Si son identificados será más probable clasificar los distintos problemas que se vayan creando y así poder conseguir un resultado más claro y rápido. “Es así como nace la necesidad de diseñar estrategias efectivas y acordes que faciliten la conversación y la generación de valor compartido con los grupos de interés o stakeholders” (Sánchez, 2016, p.22). Con el objetivo de seguir construyendo soluciones tempranas que generen alertas antes de cualquier riesgo organizacional.

Un *stakeholder* de una compañía no solo puede aumentar el nivel de confianza, sino también crear espacios para la reflexión, pero sobre todo crear nuevos conocimientos que le permitan llegar a niveles más altos dentro de la organización, propiciando más oportunidades y generando innovación.

En cuanto a las organizaciones que logran reconocer los grupos de interés que se encuentran internamente y los saben implementar en su estrategia organizacional, generan unas herramientas demasiado poderosas que aseguran el éxito logrando mantener un posicionamiento social responsable (Granda y trujillo 2008). Con esto la productividad generalmente tiende a mostrar mejoras, lo que les garantiza una estabilidad y rentabilidad en el mercado.

De modo que gracias a la implementación de nuevas estrategias organizacionales que se van desarrollando, se crean constantes variaciones internas y externas que acuden a formar estos grupos de interés que ayudan con el sostenimiento organizacional y que contribuyen con la construcción de nuevas metodologías para crear planes direccionados al bien común.

9.3 Comunicación estratégica.

La comunicación estratégica es uno de los principales elementos de una organización, tanto en el ámbito interno como en el externo, ya que por medio de ella se logra desarrollar un escenario de planificación prospectiva que hace posible el desarrollo organizacional. En este orden de ideas, la comunicación estratégica es un estado ideal de la visión sobre el relacionamiento en las organizaciones que busca que todos los líderes y colaboradores desarrollen niveles óptimos de compromiso organizacional.

Una estrategia hace que la compañía cuente con un As bajo la manga para responder de manera oportuna y apropiada a las necesidades del ecosistema en el cual se desarrolla. Cada objetivo trazado por la empresa se crea siempre pensando hacia futuro, si se crea un plan que determine los inconvenientes a tiempo, se podrá implementar en el momento indicado y así ayuda a reducir gastos y costos.

De esta manera las organizaciones contemporáneas que generan sus soluciones a través de mecanismos más integradores, que no implican que tenga que trazar límites con respecto a pensamientos o propuestas, sino antes lo contrario, que sea más orientada a encontrar beneficios más prácticos que generen estas soluciones pensadas para la misma, de

esta manera Preciado y Guzmán (2012) hacen referencia a la utilización de la comunicación estratégica de una manera adecuada.

Por otro lado, el modelo de comunicación estratégica descrito por (Scheinson, 2009) habla sobre un mapa que presenta los datos más significativos que tiene un proceso comunicacional corporativo, que se consideran particularmente por un punto de vista que genera un paradigma sistémico, interesado principalmente en los efectos mutuos de los elementos que lo componen.

Estos dos conceptos adoptan la necesidad de incorporar en la estructura organizacional una estrategia direccionada al método o forma de saber implementarla, es decir, que al tener una visión amplia y clara partiendo primero que todo de un diagnóstico completo y detallado de lo que se debe hacer dentro de la organización, se generarán instrumentos que permitan con base en ellos aplicar las estrategias que se crean necesarias para ponerlas a disposición de un desarrollo continuo.

A demás, por medio de diferentes procesos comunicacionales se pueden crear estrategias que definan la identidad de una empresa, las relaciones que se dan dentro de la misma son fundamentales para ver cómo se crean los vínculos con ellos mismos. De tal manera que el método que engloba esas necesidades que está buscando la organización procura delinear un sistema integrador por el cual se articulan las diferentes comunicaciones tanto internas como externas.

Garrido (2004) afirma. “El análisis de los patrones de conducta comunicacional de la empresa ofrece un rico potencial para el diseño de las acciones futuras, donde podemos encontrar métodos específicamente pensados para la comunicación empresarial que han demostrado ser útiles y orientadores” (p.5).

De manera que lo que exponen estos autores frente a la comunicación estratégica enmarca las necesidades básicas de una organización o empresa que va direccionada al cambio organizacional, que desde su visión ha entendido la importancia de saber crear estrategias viables para sus colaboradores y líderes que creen y confían en el cambio. Además vale resaltar que si son empresas que tienen un alto grado de competitividad saben mejor que

nadie que por medio de una estrategia bien aplicada sus objetivos serán siempre orientados al beneficio propio.

Así que por medio de ésta estructura comunicacional y estratégica se buscan asegurar un control interno que garantice la fluidez del desarrollo de los procesos laborales dentro de la organización y que siempre se tengan en cuenta todas las necesidades para enfatizar desde lo más importante hasta lo que menos se tenga en cuenta.

9.4 Cultura organizacional.

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Rodríguez (2003) expone que una organización también tiene su personalidad y se describe cómo los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la actuación de los miembros de la organización.

Las organizaciones han aprendido a gestionar la cultura de manera paulatina y en la actualidad es un hecho que se trata de un elemento fundamental que permite a las empresas determinar una manera de ser conjuntamente con sus colaboradores, diseñar estrategias para mantener la estabilidad y generar la alineación que se requiere para el logro de los objetivos.

Por eso teniendo en cuenta que por medio de esas costumbres y valores que se reflejan en su forma de actuar e interactuar, se crea una identidad corporativa que ayuda a llevar un clima organizacional basado en los beneficios mutuos. De esta manera se contribuye en los objetivos propuestos principalmente por la empresa para cumplir con ellos con total efectividad. “En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (Cujar, Ramos, Hernández y López, 2013, p. 2).

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados, entonces es acá donde se determina si la cultura organizacional es fuerte o por lo contrario es débiles. Ya que las culturas fuertes tienen sus valores fundamentales muy arraigados y tienen mayor influencia sobre los empleados.

De manera que la creación y construcción de una cultura organizacional se da como una función de liderazgo (Rodríguez, 2009) dado a cómo resuelven sus conflictos internos, ya que crean una pautas culturales que van aprendiendo de manera rápida para poder llevar efectivamente los procesos de la organización y cumplir con las metas estipuladas.

Para estos autores es importante resaltar el concepto de cultura organizacional haciendo que se vea como un esquema fácil y pertinente para llevar a cabo en las diferentes organizaciones, en especial si son de talla internacional. Es vital comprender los fines y principios culturales de la organización para saber desarrollar cuáles van hacer sus funciones internas y externas para que les permita crear así acciones direccionadas a un conjunto de pilares contundentes y coherentes para que su estructura organizacional se dé positivamente.

En consecuencia hay que saber distinguir muy bien estos aspectos ya que la cultura organizacional. Gómez y Rodríguez (2001) es un conjuntos único de diferentes características que hacen posible diferenciar entre una organización a otra, este denota la manera en que las personas deben comportarse a través de las normas y valores que se rigen, ya que mediante un proceso de socialización se crea un aprendizaje basado en sus ceremonias, mitos y diferentes acciones propias de una organización.

De esta manera es más claro comprender las necesidades que buscan satisfacer. La comunicación que se debe tener en una organización multinacional debe ser muy abierta a los cambios culturales, ya que para poder transmitir de manera clara el mensaje que se quiere dar deben tener muy en cuenta la manera en cómo lo van a comunicar, por eso es apropiado comprender todo lo que sea relacionado con sus costumbres y creencias.

Para esta investigación la empresa escogida -Globant- es un caso claro de cómo vivir la cultura organizacional, ellos se encuentran ubicados en 15 países como: Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia. Lo cual los obliga a crear dentro de su estructura comunicacional un esquema abierto y pensado para que sus comunicados estén adaptados al tema cultural de cada país o ciudad en que estén ubicados.

Además de esto para vivir este clima cultural la infraestructura y los espacios hacen también parte de ello, Marsili (2015) comunicadora de Globant de la sede principal en Argentina habla sobre los lugares donde laboran y son precisamente pensados para que no se

sientan en una oficina común con espacios cerrados, sino que es antes todo lo contrario, sus sitios de trabajo son lugares abiertos llamados islas, esto les permite tener un panorama más amplio y de interacción con todos los globos, los únicos espacios cerrados que hay son las salas de reuniones que particularmente ellos hacen llamar con nombres temáticos propuestos en conjunto líder-colaborador para así dar un voto final y escoger el que mayor elección tuvo.

Este modelo de clima organizacional se puede asemejar mucho al de la gran compañía Google, donde su clima interno de trabajo también habla de espacios amplios, coloridos y modernos con diseños que van a la vanguardia con estas corporaciones de base tecnológica (Bojorquez & Domínguez, 2019). Esto lo que busca es generar dentro de la compañía un ambiente más ameno y social para que sus colaboradores vean su lugar de trabajo no solo como el sitio laboral sino que también puedan encontrar espacios de esparcimiento dentro de la misma empresa que les permite afianzar lazos de amistad y ser capaces de crecer como individuos sociales.

Entendiendo este punto de vista lo que lleva a un clima cultural es a que se puedan interpretar esas necesidades de los colaboradores y sus líderes para desarrollar una base sólida direccionada al crecimiento de la organización o empresa que busquen adaptarse a las influencias externas e internas del producto de la dinámica organizacional, es decir, que influye en el comportamiento tanto humano como corporativo. Cultura Organizacional, (2000) “Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos”(p.1). Así entonces se conseguirán los objetivos trazados por las organizaciones que le apuestan al cambio y desarrollo de las industrias.

Por este motivo la cultura organizacional lo que hace es ofrecer un mecanismo dispuesto a las organizaciones que ven y entienden el poder que esto les puede llegar a generar. Abarcar cada uno de los principios fundamentales de cada empresa establecerá una herramienta muy útil que brinda un apoyo constante al crecimiento de la misma y que lo que quiere es que en todo su entorno cultural quede un esquema puntual para poder partir de ahí y sacar las medidas contundentes que se necesiten y sean las más pertinentes para cada caso.

De modo que al tener de manera conjunta los conocimientos previos que deben tener las organizaciones basados en estos aspectos culturales, sirven como método de transformación para diferentes compañías que aún están sumergidas a normas clásicas. Todas las empresas van en busca de un crecimiento, así que una buena forma de hacerlo es conocer esas necesidades básicas tanto de sus colaboradores y las nuevas exigencias de las diferentes industrias.

10 MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo de investigación tiene carácter cualitativo, puesto que se concentra en la delimitación de un caso que se describe desde el enfoque de la comunicación interna estratégica. Así mismo se considera fenomenológico al ser el objeto de investigación un proceso humano que se da en un espacio organizacional específico. Además es de tipo descriptivo, ya que en la recolección de información se ha hecho énfasis en el análisis y descripción de la realidad a partir de entrevistas con colaboradores encargados de la comunicación en la organización. En la práctica, esta delimitación permitió establecer un universo poblacional ubicado en la organización Globant, con sede principal en Buenos Aires y sede en 15 países. La población fue delimitada a la agencia colombiana en Medellín y finalmente, la muestra se centró en la oficina Vizcaya de Medellín. Este estudio delimita una muestra aleatoria no probabilística que se concentra en la elección de los roles y personas más relevantes para la saturación de la muestra. Para la recolección de la información se usaron varios instrumentos, a saber:

1. Una revisión documental previa que permitió la comprensión de las categorías y la delimitación teórica.
2. Una revisión documental de la web de Globant en la que se pudo observar la estructura general de la organización y conocer acerca de la misma.
3. Entrevistas a profundidad semiestructurada con la líder de comunicación general de la compañía, la representante de comunicaciones de la sede Medellín y con personal del área de administración y gestión humana.
4. Una observación participante en la sede Vizcaya de Medellín.

5. Finalmente, para el análisis de la información se usó la triangulación de datos en la que se analizaron los datos recolectados en la revisión documental, haciendo con éstos un comparativo en relación a los aspectos teóricos revisados en el marco teórico y conceptual. además de establecer indicadores para el establecimiento de los objetivos.

10.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Identificar la estructura organizacional de la organización multicultural Globant.

10.1.1 ORGANIGRAMA HORIZONTAL-GLOBANT

- **Operativización Sites**

- ✚ SITE MANAGEMENT: Punto focal para cada área de la compañía (interna y externa) adaptar y enfocar el Globant Way, velar por mantener el site operativo eficiente en todo momento.
- ✚ FACILITIES: Orden, aseo y mantenimiento del site, asignación de puestos de trabajo, ofrecer recursos y soporte en necesidades de los Globers.
- ✚ SERVICE DESK: Instalación de Sistemas Operativos, soporte en dispositivos: PC, Hardware, conectividad, soporte técnico: reseteo de clave y desbloqueo de usuario.
- ✚ HEALTH AND SAFETY AT WORK: Ejecutar y coordinar las actividades enfocadas a Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ STAFFING: Asignación de proyecto, posiciones abiertas y reubicaciones.
- ✚ RECRUITING: Selección de talento.

- **Bienestar y Cultura Globant**

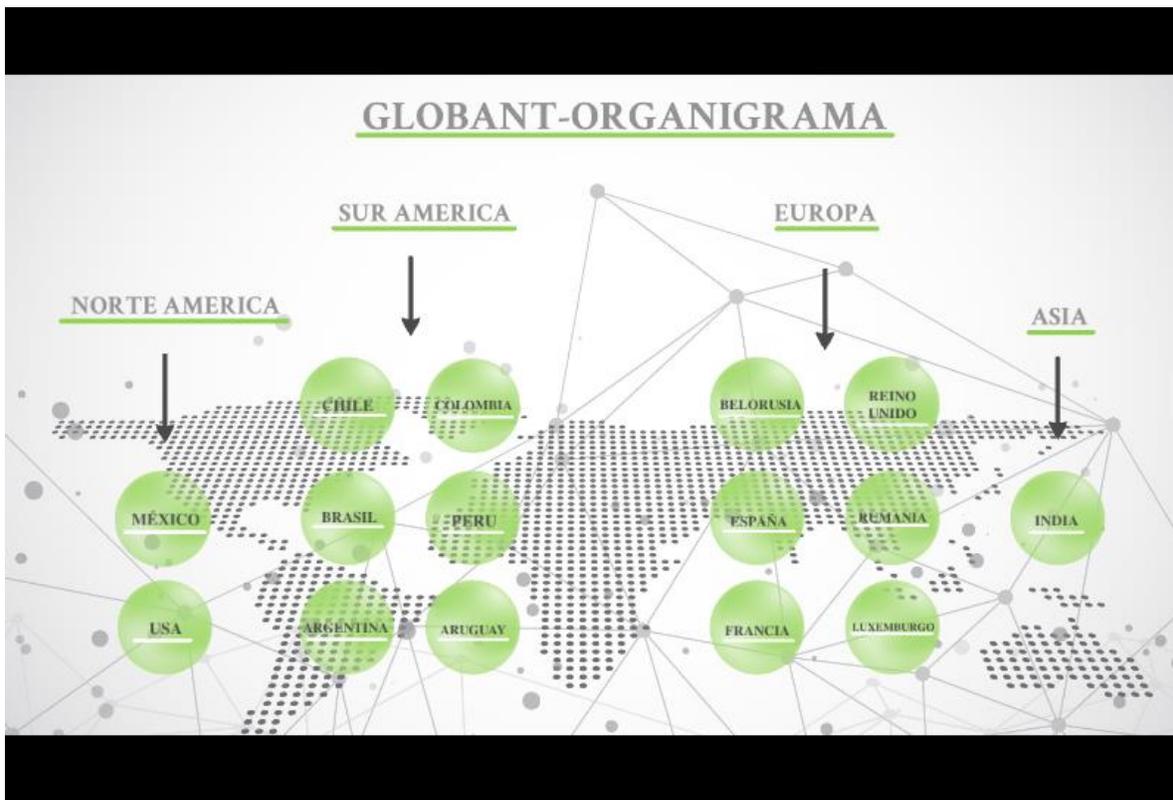
- ✚ PEOPLE CHAMPION: Actividades de integración y diversión. Promoción de la cultura y valores de Globant, colabora con las diferentes áreas para mejorar procesos y trabajo en equipo.
- ✚ PEOPLE CARE: Apoyo en contratación, afiliación a sistema de seguridad social, certificados laborales y administración de proveedores

- **Comunicaciones.**

-  Canales de comunicación.

- ✓ Correo electrónico-Gmail. (comunicados formales, externos-internos)
- ✓ Salak. Plataforma corporativa interna-externa (comunicados no formales, seguimiento, Inmediatez)

10.1.2 ORGANIGRAMA GLOBAL DE GLOBANT



- Establecer las características de la comunicación interna de Globant Medellín.

10.1.3 El tratamiento estratégico de la comunicación interna

La comunicación estratégica ha estado inmersa en las organizaciones a lo largo de su evolución y desarrollo y por medio de ella muchas empresas han podido afrontar cambios y crear nuevas formas de desempeño y manejo desde la misma. Su interés es abarcar todos los procesos comunicacionales que puedan haber dentro de ella y buscar generar un entendimiento más fluido y práctico para todos sus colaboradores y líderes.

Globant es una empresa joven nacida en el año 2003 de origen latinoamericano con asentamiento principal en la ciudad de Buenos Aires Argentina. En el ejercicio de recolección de información realizado para este trabajo de investigación, fue posible identificar elementos de la comunicación organizacional y el pensamiento estratégico de la organización que hace posible que sea una empresa viable dentro del escenario mundial en el que se desenvuelve.

Su connotación de empresa de base tecnológica y el grupo de colaboradores que la integran poseen características que les han permitido desenvolverse de manera efectiva en un ambiente multicultural haciendo lectura de los contextos para lograr mensajes internos que fortalecen el ejercicio organizacional.

Paul Argenti (2014) en su texto Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Habla acerca de la importancia de establecer vínculos y lazos de confianza con el colaborador. Esto en Globant fue posible identificarlo dado que las relaciones son de carácter horizontal y la comunicación respecto a las funciones y labores se dan en este mismo escenario, sin perder su rigurosidad en las necesidades del sistema.

Marsili (2019) comunicadora de Globant sede principal, indica a cerca de la comunicación interna sobre cómo esta se desarrolla con diferentes características que permiten crear una identidad dentro de la organización. Partiendo primero que todo en especificar que sus sitios de trabajo son lugares abiertos llamados por ellos como -las islas- los espacios cerrados que hay se utilizan como salas de juntas para hacer reuniones, las cuales en particular tiene nombres diferentes ya que realizan un juego basado en las diferentes

fechas importantes en las cuales participan todos para votar por los nombres propuestos y al final escoger entre todos cual es que quieren que quede para esa sala de reunión.

10.1.4 Identidad corporativa.

Otro tipo de característica que se debe resaltar es que todos son llamados globers, estos son todos los miembros que hacen parte de la organización, se llaman así con el fin de no jerarquizar ningún cargo, esto hace que se cree un ambiente más amable y cálido lo que hace que su comunicación interna se de manera clara y pertinente. Para Globant es muy importante tener a todos sus colaboradores satisfechos y a gusto con lo que hacen, por eso les brindan espacios de esparcimientos adecuados para que los globers interactúen con esos lugares y saquen provecho de todo lo que les ofrece la organización.

También es importante resaltar que en la comunicación de los líderes Globant, según Nataly Buriticá (2019) comunicadora de la sede Medellín Vizcaya. Es una empresa que se desenvuelve basada en objetivos, así que todos saben que deben cumplir con el tiempo que pida el cliente para la entrega del producto, un proyecto se puede demorar entre 3 a 4 meses, ya el Globert decide cómo distribuir el tiempo, lo importante es que muestre resultados y los avances pertinentes. Esto teniendo en cuenta que son ellos los dueños de su tiempo, así que esto les permite no trabajar bajo presión y funcionar de manera óptima y rentable.

Por eso es viable ver como la comunicación estratégica e interna de Globant muestra una nueva cara frente a las organizaciones, de esta manera los autores que dieron fuerza a este trabajo de investigación, basados en la comunicación estratégica, coinciden en que por medio de ella se logran optimizar los resultados de una manera más práctica. A lo largo del paso y el desarrollo de diferentes compañías, han logrado ver y evidenciar que después de tenerla inmersa en ella los objetivos se dan positivamente y dan los resultados son los esperados.

Podemos citar a Rafael Alberto Pérez uno de los padres de la comunicación estratégica cuando en su texto de estrategias de la comunicación nos habla de las transformaciones necesarias de la empresa actual entre ellas la humanización de este concepto parte su nueva teoría estratégica y a ellos podemos unir autores como Idalberto Chiavenato que cuando habla de comportamiento organizacional se refiere a la organización como un conjunto de personas

que trabajan por un objetivo común y no únicamente como un sistema que debe responder a las necesidades del mercado.

10.1.5 Comunicación interna.

Así entonces la comunicación interna que se da en el relacionamiento interno con los grupos de interés de Globant es de manera horizontal, que busca generar un proceso comunicacional coherente entre ellos mismo. Además teniendo claro que es un organización multicultural manejan muy bien la forma en cómo adaptan los mensajes para enviarlos a los diferentes países en lo que se encuentran ubicados.

Una buena imagen corporativa depende netamente del desarrollo y la comunicación interna que se de en la compañía, pues con base en esta el proceso comunicacional que se da es más eficaz, así lo expone Ortega, Triguero, Iboleon, Serrano, Muñoz. (2016) ya que por medio de él se crea un mecanismo pertinente para emitir los mensajes y comunicados corporativos.

Para Globant estar a la vanguardia y ser una de las empresas de base tecnológica que se encuentran entre las primeras desarrolladoras de software a nivel mundial es fundamental que siga por la misma línea de acogerse a las nuevas necesidades que exige el mercado, pues gracias a esto han entendido muy bien el concepto de organización abierta y que explora dentro su industria las prácticas direccionadas hacia el bien común ya que es clave para mantener a sus colaboradores en sintonía. Ellos saben que al mantenerlos a gusto con lo que deben hacer incrementan de una manera notable la productividad y el sentido de pertenencia que se crea con la organización es mucho más positivo y asertivo.

Además para Marsili (2019) la comunicación interna que ejercen se crea a partir de un criterio, donde la segmentación de las comunicaciones en general es por la ubicación geográfica, hay algunas comunicaciones que solo se dan a determinadas regiones o países. Hay dos tipos de comunicaciones, hay unas que son globales, por ejemplo: un correo o información de la compañía, se lanza a todos los empleados por igual. Pero si hay iniciativas muy localizadas, como por ejemplo que en Colombia estén realizando una acción muy puntual, solo se lanza en Colombia y como se mencionaba anteriormente el mensaje siempre se adapta dependiendo de la región o país que se va a mandar. Hay que tener en cuenta que

por ser una multinacional el lenguaje universal que usan en sus comunicados globales son por lo general en inglés, esto con el objetivo de facilitar y agilizar los mensajes que se dan.

Así mismo el autor Argentini (2014) da fuerza a incorporar dentro de la organización una comunicación que maneje una estrategia global. Habla de que hay pocos directivos que reconocen la importancia de tener una buena comunicación dentro de la empresa y que además esta debe ser tratada por profesionales altamente calificados para que se puedan seguir sosteniendo en el entorno actual.

Teniendo en cuenta estos puntos de vista se puede concluir que no solo para Globant es fundamental contar con una visión corporativa pensada en el futuro que demandan estas industrias tecnológicas, sino que también las diferentes empresas deben saber mantener dentro de sus relacionamientos internos una comunicación asertiva que permita establecer una conexión direccionada al crecimiento continuo.

11 CONCLUSIONES.

- En el estudio se pudo determinar que, la comunicación interna de Globant es una comunicación que se da de manera horizontal incluso entre líderes y colaboradores, esto ha permitido que tengan relaciones laborales e interpersonales cercanas y que funcionen como un sistema no coercitivo que ha permitido que generaciones millennials y centennials junto a algunas personas de otras generaciones se integren de manera muy efectiva a este sistema de comunicación. Esto se puede ver beneficiado por la naturaleza de base tecnológica de la organización dado que sus colaboradores son expertos en áreas de tecnología y esto permite que los modos de comunicación que se usan en la organización se adapten fácilmente a las nuevas generaciones, pero que quienes pertenecen a generaciones anteriores también tengan un buen nivel de desempeño en el uso de plataformas digitales.
- Por esto la comunicación interna ha generado en las organizaciones una visión más amplia que les permite generar diferentes alternativas pensadas en el bienestar de sus colaboradores, esto con el fin de mantener la competitividad en el mercado y estar a

la vanguardia ante la implementación de nuevas tecnologías que generan un impacto social y empresarial. El desarrollo empresarial ha entendido este nuevo mecanismo y se ha sabido adaptar buscando llevar un rendimiento más positivo, tanto en sus funciones laborales como en sus intereses humanos. Esto dado a que al observar las necesidades de sus colaboradores, se evidencian efectos más positivos teniendo este tipo de mecanismos inherentes en el campo empresarial.

- Proponer recomendaciones para la gestión del relacionamiento interno de organizaciones multiculturales de base tecnológica.

12 RECOMENDACIONES.

En relación a este estudio se considera de importancia que las organizaciones de base tecnológica tengan presente que el grupo de colaboradores que normalmente las integran está conformado principalmente por millenials y centennial que son más cercanas a la tecnología y por un porcentaje menor de personas adultas que no necesariamente tienen una relación óptima con los medios digitales

Sin embargo dada su naturaleza de base tecnológica la organización puede concentrar sus esfuerzos en desarrollar las habilidades en esa área para las personas que no las tengan y fortalecer los canales de comunicación.

En cuanto a la comunicación horizontal es un ejercicio de gran interés que se ha venido desarrollando durante las últimas décadas y que para las organizaciones jóvenes ha funcionado en términos que permite que haya liderazgos, más no cadenas de mando estructuradas con base en la aristocracia.

Las empresas necesitan enfrentar transformaciones profundas para mantenerse a la vanguardia en sus mercados. No se trata solo de tecnología, se trata de impactar cada dimensión de la organización. De esta manera se crea un modelo único que ayuda a manejar y conocer todo lo relacionado con este proceso. El ciclo de vida de la aptitud organizacional es un conjunto de etapas que cualquier organización necesita atravesar para transformarse.

Es importante entonces que las empresas de base tecnológica concentren sus esfuerzos en el desarrollo de un lenguaje propio que les permita generar un equipo de trabajo que se comprenda de manera general. Las empresas de este tipo que tienen escenarios multiculturales tienen la necesidad y es bueno que desarrollen las habilidades de gestión intercultural de los mensajes dado que facilitan la comprensión de los mismos y el desempeño de los colaboradores.

Evaluar la cultura de la organización y los procesos internos, servirá para preparar a un equipo a la hora de tener éxito en cualquier entorno. La cultura es el primer y más importante paso para que una transformación tenga éxito, por eso las empresas de base tecnológica facilitan las soluciones de sus clientes, con la creación de diversas plataformas y aplicaciones que se integren y actúen como un sistema operativo para las organizaciones del futuro.

Por otra parte, si dentro de la organización se logra implementar una comunicación estratégica asertiva será muy útil a la hora de crear un ambiente cultural corporativo donde todos se sientan a gusto realizando sus actividades. Además, por medio de la relación que se crea internamente orienta a que todos manejen un mismo objetivo y se logren mejores resultados.

Daniel Scheinshon, habla de la comunicación estrategia “como un plan de acción global que opera en el campo especulativo” (2009 P.143). Así que si los colaboradores están más alineados al tener los objetivos claros esto ayudará a que las metas trazadas logren su cometido.

De esta manera, lo que buscan estas organizaciones es que tanto sus colaboradores como sus clientes encuentren una sincronización alrededor de todas las actividades que se deben realizar, es decir, que entienden la necesidad de mantener dentro de la empresa un ambiente cálido y ameno para que su clima cultural siga en constante crecimiento y fortalecimiento y que sus productos externos, ósea, con los clientes deben manejar una comunicación transparente y clara para generar una confianza adecuada y se sigan dando los resultados que buscaban tener las diferentes compañías.

Crear un plan de comunicación estratégico ayuda a la socialización interna de la empresa, ya que un proceso bien comunicado fluye naturalmente, esto trae consigo mejores resultados tales como la rentabilidad que optimiza el tiempo y los recursos de la organización, trayendo consigo unas expectativas positivas que crean dentro de la compañía el cambio deseado.

Siempre que se vaya a hablar de comunicación estratégica se debe tener claro que gracias a su implementación en las organizaciones ha mejorado sin duda la estructura interna, porque ha permitido focalizar cuál es el punto de quiebre dentro de una compañía, para (Tironi. & Cavallo. 2011) en *Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales*, es claro que para que haya una comunicación asertiva se debe tener también un buen manejo del personal, pues será muy útil para crear un buen ambiente laboral y con esto mejorar así su productividad.

Los autores que dieron fuerza a este proyecto, basados en la comunicación estratégica, coinciden en que por medio de ella, se logran optimizar los resultados de una manera más práctica. A lo largo del paso y desarrollo, diferentes compañías han logrado ver y evidenciar después de tenerla inmersa en ella, que los objetivos de una organización si vienen acompañados de una comunicación estratégica bien planteada, pueden obtener un punto diferenciador entre las demás compañías.

Una buena imagen corporativa depende netamente del desarrollo y la comunicación interna que se de en la compañía, pues con base en esta el proceso comunicacional que se llevará será más eficaz, ya que por medio de esta se crea un orden y control de las funciones sobre cada cargo y esto hace que se genere un mecanismo que permite distinguir y resaltar a tiempo que se debe mejorar o cambiar por completo para conseguir los objetivos trazados por la organización. Ortega, Triguero, Iboleon, Serrano, Muñoz. (2016 P.174)

Así que para estos autores que han investigado a lo largo de sus carreras a diferentes compañías y organizaciones que han creado este modelo de comunicación estratégica, nos muestran que, si bien es claro que muchas ya lo hacen parte de ella, las que se niegan todavía a tenerlo como recurso inmerso dentro de la empresa, no obtienen los mejores resultados y se ven en aumento de gastos y menor ahorro de tiempo.

13 REFERENCIAS.

- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones <https://acortar.link/4jq>
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. <https://books.google.com.co/books?isbn=950641839X>
- Lafuente, G. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/59090/1/684025647.pdf>
- Tironi, E. Cavallo, A. (2011). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. <https://acortar.link/51n>
- Paul, A. (2014) Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. <https://acortar.link/51o>
- Ortega, N., Triguero, L., Iboleón, B., Serrano, S., & Muñoz, S. (2016). El poder de la comunicación. Claves de la comunicación estratégica en los espacios jurídico y político. (P. 174)
- Exkema (2018). Oficinas Globant. <http://exkema.com/oficinas-globant/>
- Radar, D. (2010). *One Million by One Million Blog*. Available at: <https://www.sramanamitra.com/2010/01/22/deal-radar-2010-globant/>
- Englebienne, Umaran, Migoya, Nocetti, G. (2014). *La historia del éxito de Globant*. <http://www.diarionorte.com/article/108127/la-historia-del-exito-de-globant->
- Díaz, M. (2017) Efectividad de los medios de comunicación en los procesos de relacionamiento de la empresa ISAGEN con sus públicos de interés, en comunidades área de influencia de la Central Hidroeléctrica Sogamoso. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/14015>
- Sanchez, M. (2016) Repositorio educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente. Diseño De Un Plan Estratégico Para El Relacionamiento Con Grupos De interés De Ecologic S.A.S. <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9695/1/T07363.pdf>
- Maestre, L. (2014) Identificación de grupos de interés y suministro de información para el relacionamiento de la Alcaldía de Medellín. http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1671/1/Identificacion_grupos_interes_suministro_informacion_Alcaldia_Medell%C3%ADn.pdf

- Granados, J. (2017) plan estratégico de relacionamiento interno para la corporación autónoma regional de Boyacá. <https://acortar.link/51v>
- Romero, L., & Mancinas, R. (2016). Comunicación Institucional y Cambio Social. claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. (Pag 65).
- Guedez, V. (2011) los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1063/140127%201os%20grupos%20de%20inter%C3%A9s.pdf>
- Preciado A. Guzmán H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5241993>
- Blog historia de la informática. (2011). <https://histinf.blogs.upv.es/2011/01/09/historia-de-ibm/>
- Lius bahillo. (2019). Historia del internet; cómo nació y cuál fue su evolución. <https://marketing4ecommerce.co/historia-de-internet/>
- Laura Mafud. (2018). Globant la rompió en la bolsa: esta es la historia de su éxito emprendedor. <https://acortar.link/521>
- Unión informática. confederación general de trabajo. (2018). <https://unioninformatica.org/empresas/globant/>
- Horacio Andrade. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, Disciplina y Técnica. <https://acortar.link/522> p.16
- Fanny Himmelstern. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. <https://www.redalyc.org/html/860/86005107/> p.69
- Aportela Rodríguez. (2007). Las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000004&script=sci_arttext&tlng=en#cargo
- Alix Rivera, Luis Rojas, Fanny Ramírez, Teesita de Fernandez. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/14-34-1-PB.pdf>. (p.2)
- Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. (2008). Tecnologías de Información y Comunicación para las Organizaciones del siglo XXI. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/453>
- Alejandro Artopoulos. (2012). Emprendedores globales o el desarrollo en red. el caso Glonat.

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15559/1/%5bP%5d%5bW%5d%20DT10-Artopoulos.pdf>

- Economía simple. (2016). Definición de organización. <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Angelica Cujar, Carlos Ramos, Helman Hernandez y Jorge López. (2013). Cultura organizacional. Evolución en la medición. <https://acortar.link/4jr>. p.2.
- Ruben Rodriguez. (2009). La cultura organizacional. un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Castells, M (2001). La galaxia internet (p.83) https://irla.cat/wp-content/uploads/2017/06/La_Galaxia_Internet.pdf
- Artopoulos, A. (2012). Emprendedores Globales o el Desarrollo en Red El Caso Globant Argentina. <https://acortar.link/525>
- Globant.com. (2019). Globant selected by Harvard as a case study for the second time in its history | Globant. <https://www.globant.com/news/globant-selected-harvard-case-study-second-time-its-history>
- Desarrollan Estudio de Caso de la Empresa Argentina Globant. (2011). Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/desarrollan-estudio-de-caso-de-la-empresa-argentina-globant>
- Garrido, F. (2004). Comunicación Estratégica Un puente significativo para la creación de valorempresarial. <https://acortar.link/527>
- Bojorquez, E., & Domínguez, M. (2019). La cultura organizacional de Google | LosRecursosHumanos.com. <https://www.losrecursoshumanos.com/la-cultura-organizacional-de-google/>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna Claves para una gestión exitosa. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

14 ANEXOS.

14.1 Entrevista a Giuliana Marsili, comunicadora Globant ARG.

1. ¿cómo es la comunicación interna de Globant?
2. ¿cómo es el relacionamiento interno de Globant?
3. ¿cuál es su identidad?
4. ¿cómo es clima cultural de Globant?
5. ¿cuáles son los canales o medios de comunicación?

Buscando la estrategia de comunicación que maneja Globant, Giuliana la comunicadora de Argentina, sede principal, habla de la comunicación expresada también desde sus espacios de trabajo pues los espacios cerrados que hay dentro de la empresa son sitios de reunión, y no existen lugares cerrados para los diferentes cargos y sin demeritar la jerarquía, todos manejan un mismo espacio de trabajo que es abierto, llamado islas.

Ellos optan por unificar su esquema estructural sin importar en qué país o ciudad se encuentren, lo importante es que se sientan en Globant. Teniendo claro que la comunicación no es sólo verbal, sino que también lo no verbal, como signos, símbolos, colores y figuras comunican, ayudan a identificar dentro de la organización un reconocimiento propio. Por ejemplo, el color verde de Globant, las características de los espacios y las oficinas que son abiertos, crean un panorama de identidad corporativa.

Globant es una empresa que crece cada día en el mercado y como tal sus sedes crecen alrededor del mundo, buscando ofrecer oportunidades de trabajo a personas con capacidades en el área de software. Así que también quieren crear una identidad en cada una de ellas siendo un poco más creativos a la hora de crear una temática o seguir un esquema organizacional que se desarrolla alrededor de fechas y ocasiones conmemorativas.

De esta manera cada una de las sedes quiere personalizar un poco el espacio, cuando se trata de estos temas, esto busca crear también sentido de pertenencia hacía la organización. Es

importante para ellos que los Globert hagan parte de las decisiones que se toman y que son importantes para ellos. Algo que los distingue es que las salas de reunión todas tienen un nombre, y cada que se inaugura una oficina o algo por el estilo, se envía un correo a todos los empleados para que voten por una temática.

Ejemplo: en Argentina la temática se llama genios, entonces se lanza una votación para los diferentes nombres que proponen los Globerts con base en la temática, hay salas entonces que llaman como nicolas tesla, mozart, da-vinci. Y ese mismo criterio se aplica en todas las oficinas. En el caso de México eran nombres como de comida, algo más autóctono, hay nombres de salas como guacamole, tequila y entre otros. En Bielorrusia, se lanzó la misma convocatoria y escogieron parques nacionales, o sea que cada sala se llamará con nombres de parques nacionales.

Todo esto se plantea desde la informalidad, la cultura de Globant es muy informal, buscando siempre el respeto y la cercanía entre todos.

La comunicación interna que ejercen se crea a partir de un criterio, donde la segmentación de las comunicaciones en general es por la ubicación geográfica, hay algunas comunicaciones que solo se dan a determinadas regiones o países. Hay dos tipos de comunicaciones, hay unas que son globales, por ejemplo, un correo o información de la compañía, se lanza a todos los empleados por igual. Pero si hay iniciativas muy localizadas, como por ejemplo que en Colombia estén realizando una acción muy puntual, solo se lanza en Colombia.

Siempre que se puede y hay recursos se trata de adaptar el lenguaje a cada lugar. El tema cultural es muy importante porque si en Argentina se escribe un mensaje va a tener diferentes modismos y así en cada región, así que por un tema de cercanía siempre tratan de que cada comunicado lo puedan adaptar con expresiones y lenguaje de cada lugar.

Hay determinadas comunicaciones que tiene que ver con segmentos, como por ejemplo roles o jerarquías, porque hay procesos de evoluciones y desempeño, son procesos que lanzan los managers o los líderes de un área. Por eso solo hay comunicaciones que solo le van a llegar a ellos.

En la comunidad de la tecnología hay un mundo de palabras, temas, lenguajes y tecnicismos donde hay dinámicas que le permite a la gente agruparse en comunidades de conocimiento. Así que ellos ya manejan su propia comunicación. Hay una política de comunicación de mucha transparencia, siempre que hay cambios que impactan a la organización en común, lo van a compartir con todos los globert por igual, ya que Globant es una empresa que crece mucho y muy rápido, entonces cada vez que Globant adquiera una compañía, después que se culmine con el paso final. Primero lo comunican a todos los globert por un mensaje del CIO, que es el que envía ese tipo de mensajes y segundo que se enteren por la misma compañía y no por lo que salga en la prensa.

Entonces se arma todo un cronograma de comunicaciones y publicaciones para que el día que se anuncie hacía el mercado que de pronto Globant compró una empresa, ese mismo día, antes de que salga a la prensa, ya se les ha enviado un correo a todos los empleados. Siempre el primer canal de comunicación es que se enteren por la empresa misma.

Siempre tratan de cuidar el mensaje, porque a veces son noticias o comunicados que pueden generar un impacto o cierta sensibilidad, viendo el ejemplo de las adquisiciones. Si se compra una compañía un empleado que trabaja en determinada tecnología, es probable que se pregunten que si van a trabajar con nueva gente o cual va hacer la nueva dinámica de trabajo. En este caso se procura que haya una comunicación centralizada, un vocero único, que los mensajes sean claros y concretos, luego se crea un plan de contención porque después que hay anuncios, siempre quedan muchas dudas y preguntas y se quiere atajar eso también.

Por eso hay un envío de correos que son los que muestran la noticia y después hay sesiones, charlas y eventos para ir profundizando. En ese mismo correo se habla de los próximos eventos o actividades que haya. Entonces, hay determinados mensajes que se cuidan y que los comunicadores son los únicos mensajeros, para otro tipo de comunicaciones se van analizando caso por caso ya que se les trata de dar mucha autonomía, o sea ofrecen los diseños y la idea, pero en las otras sedes lo pueden implementar de otras formas.

Un ejemplo de esto es la fiesta que se celebrará en marzo de los 16 años de la organización, entonces desde la sede principal se arma toda la estética del evento. Las festividades en cada uno de los países van a hacer en fechas y con dinámicas distintas. En Buenos Aires se va a hacer un tipo de show de bandas donde los mismos globert puedan participar y así cada país crea el tema que quiere hacer partiendo de la idea principal para que cada uno pueda hacerlo con su toque personal.

Entonces si en cada país o sede, sí quieren proponer un tema o actividad, está bien, pero siempre partiendo del motivo del cumpleaños, siguiendo por la misma línea y el diseño, yéndose por los mismo parámetros pero dándole su toque único.

14.2 Entrevista Mónica Montoya. Facility Globant Medellín.

1. ¿dentro de la organización existe algún organigrama?
2. ¿cómo está constituido?

Dentro de la organización internamente, no hay un organigrama gráfico que defina cuál es el rol y el cargo que asume cada globert. Lo que sí se ve, es que su estructura es horizontal, ya que no establecen un cargo máximo para la toma de decisiones internas, sino que se hace un proceso más colectivo donde pueden participar los empleados teniendo en cuenta que son ellos los mismos implicados del tema a tratar, en lo único que dependen es de los permisos para hacer algún tipo de manejo interno en la plataforma, ya que son asignados dependiendo de cada rol.

Internamente ellos tienen muchas herramientas, algunas herramientas tienen las mismas funcionalidades y que son comunes para todos los empleados por igual, pero en temas de asignación a proyectos que es muy específico en la industria del software y tecnología, hay una plataforma interna donde los permisos son distintos dependiendo del rol de cada persona. Por ejemplo, un Globert va a poder acceder y ver determinadas cosas, pero si entra un manager a la misma plataforma, va a poder asignar equipos o crear proyectos, ya que tiene otros permisos y otras funcionalidades.

Su estructura organizacional dentro de Globant Medellín, sede vizcaya y one plaza en los cargos es:

- County manager
Líder comercial de Colombia.
- City manager
Gerente regional. (Interacción empresa-sociedad)
- Champions
Líderes recursos humanos.
- Facility
Administradores oficinas-infraestructura.
- Recruiting
Proceso de reclutamiento.
- Technical support
Entrega equipos de trabajo.
- Area staffing
Revisión de perfiles de los empleados.
- Área seguridad.
Salud-trabajo

14.3 Entrevista a Nataly Buriticá. comunicadora Globant Medellín. (Employer branding).

1. ¿cómo es clima cultural de Globant?
2. ¿cuáles son los canales o medios de comunicación?
3. ¿Cómo se comunican las órdenes de trabajo al interior de la organización?
4. ¿Qué aspectos fundamentales de la cultura colombiana se ha hecho necesario tener en cuenta para adaptar los mensajes de la comunicación al contexto?
5. ¿Qué diferencias existen o se perciben de la comunicación para los colaboradores en Colombia y en otras partes del mundo? Características particulares.
6. ¿Cómo se adaptan los mensajes y cómo es la comunicación desde la oficina local con la oficina central?
7. ¿Existe comunicación con otras sedes del mundo y cómo se hace esta comunicación?, ¿Qué características tiene ese ejercicio?

El clima cultural de Globant se vive de diferentes maneras. Ellos tienen diferentes valores, por ejemplo el afán o inmediatez está direccionada a que los Globert se deben divertir para poder trabajar. Por eso se les pide que cumplan con los objetivos y no con un horario fijo, algo como si se paran al baño hay una sanción, eso no va con la metodología de Globant. Al contrario se enfocan más en el bienestar de ellos. Globant lleva muchos años en el mercado y les ha ido muy bien así. Ellos saben que no es solo trabajo, sino que también se pueden divertir y cumplir sus metas y cumplir con el cliente.

El canal de comunicación siempre ha sido el correo, todo lo que tenga que ver con eventos y temas puntuales. Este año en Medellín apenas están implementando avisos básicos, como en el baño y en la cocina, con mensajes cortos como, “hola recuerda lavar los utensilios” .

cuando realizan eventos a veces invitan a público externo, se hacen dos comunicados, uno para ese público y el otro solo para invitar a los Globert.

siempre antes de enviar algo se hace un filtro, se les envía a las mismas personas de comunicación y como es a nivel mundial se corrigen entre ellos dependiendo a donde va direccionado, por ejemplo se corrigen cosas como aquí no se dice tenes si no tienes, acá no está bien visto, o puede sonar agresivo porque acá suena distinto .

la comunicación que tienen con la india la manejan directamente los comunicadores de allá porque es un mundo muy diferentes, otros horarios, no es tan unido como cuando es una comunicación para Latinoamérica. Dentro de Latinoamérica tratan que el lenguaje sea normal.

La mayor diferencia que se puede ver es especialmente en países latinoamericanos ya en las otras partes del mundo se habla en inglés, se trata de usar formal o informal pero tratan de que sea el idioma universal. La mayoría de inglés es americano y no británico eso no permite tanta confusión.

Donde sí se puede ver es acá en Latinoamérica, por ejemplo si se manda algo para argentina. Algo como, disfruta y en argentina es disfrutar, son variaciones pequeñas pero que realmente hacen la diferencia. En argentina vocean mucho es más de usted y acá son más de tutear. Nataly dice que son por así decirlo como embajadores en el área de comunicación porque en argentina está todo el equipo de comunicación.

Hasta el año pasado no se hacía el filtro que ya hacen, solo era de redacción y ortografía. Un tema esencial es cuando mandan los comunicados he influye el tema cultural. Por ejemplo acá se dice, entrada libre totalmente gratis y eso es una redundancia pero siempre se dice porque la gente le gusta ver el gratis y tuvo aceptación, pero eso en argentina no se pone así. Otro caso fue de un comunicado como, podrás disfrutar de este beneficio completamente gratis y sin ningún costo algo así redundante pero que en Colombia está bien visto, pero cuando lo vio la jefe Giuliana lo hizo cambiar porque dijo que eso así no está bien redactado y lo deben adaptar a como es bien allá.

Los líderes que hay son como los que llevan más tiempo en Globant, es más por su experiencia. la líder de comunicación interna es Giuliana y el líder de Employer branding es

romina, desde Bogotá se están tratando de encargar de lo interno de Colombia, como oye necesitamos un comunicado porque los globert están dejando comida en la cocina y se están entrando las cucarachas, o bueno cosas así. Pero eso lo delega Nataly y lo aprueba el equipo de comunicaciones

Se maneja una agenda semanal y cuando hay eventos y los globert no asisten porque ellos tienen muchos correos, los comunicadores se paran y van a los puestos anunciando las actividades o eventos y eso les funciona.

Esa fue una de las razones por la cual la compañía se decidió a abrir los puestos de comunicadores en Bogotá y Medellín, porque si bien es una empresa de tecnología siempre hace falta la parte humana para recordar este tipo de cosas y palpar cómo está el ambiente y que necesidades hay en la oficina.

Como ellos reciben tantos correos en el día se trata de poner los anuncios en partes estratégicas y no en pasillos u oficinas para que no se vuelvan ambiente.