

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis monográfica/Tesina

Las herramientas de Comunicación Interna como transmisoras de la Cultura  
Corporativa: Caso Google Argentina

Realizado por: Antonella Soria



Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner

Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Prof. Lic. María Florencia Naudy

Buenos Aires, Junio 2016

antonellalsoria@hotmail.com

(011) 15-6252-7693

## **ABSTRACT**

El capital humano es uno de los activos esenciales que tienen las empresas, es decir, sus empleados. Cuya funcionalidad recae en ser uno de los pilares fundamentales para que la organización sea reconocida por su productividad y éxito empresarial. Pero todo depende de que la institución haga foco en brindar capacitaciones permanentes a sus miembros a fin de crear conocimientos en sus empleados y destinar dichas aptitudes y habilidades para añadir valor al negocio. Esto ha traspasado las tradicionales barreras de gestión de las personas, pero sólo hay un camino para lograr dicho objetivo, comunicar con eficiencia.

La comunicación ha sido convertida en una herramienta de gran importancia en el desarrollo corporativo, esto es así ya que es el origen de cualquier proceso que implique la interacción de dos o más personas. La empresa debe tener las competencias suficientes para involucrar a cada individuo con la misión, visión y valores organizacionales a través de nuevas formas y orientaciones de comunicación. Este trabajo de grado, tiene como objetivo demostrar cómo las herramientas de comunicación interna cumplen un rol fundamental como difusoras de la cultura organizacional.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Palabras clave: Comunicación Interna - Herramientas de Comunicación Interna - Cultura Organizacional - Motivación - Liderazgo.

## ÍNDICE

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Índice</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Capítulo 1: La Comunicación</b> .....	<b>9</b>
1.1 ¿Qué entendemos por Comunicación?.....	9
1.2 Teorías de la Comunicación Humana .....	9
1.2.1 Comunicación Social.....	10
1.2.1.1 Modelo básico de la Comunicación .....	11
1.2.1.2 Los procesos de Comunicación .....	12
1.2.2 Comunicación de Masas .....	13
1.2.3 Comunicación Digital.....	15
1.2.3.1 El nuevo paradigma de la E-Comunicación .....	16
1.2.3.2 ¿Apareció un nuevo poder?.....	18
1.2.3.3 Las nuevas preguntas de la Interactividad.....	19
<b>Capítulo 2: Comunicación Interna</b> .....	<b>21</b>
2.1 Comunicación Organizacional.....	21
2.2 La Comunicación Interna en las organizaciones.....	22
2.2.1 ¿Qué es la Comunicación Interna?.....	22
2.2.2 Funciones de la Comunicación Interna .....	24
2.2.3 Los organigramas .....	26
2.3 Herramientas de Comunicación Interna .....	30
2.3.1 Herramientas tradicionales.....	31
2.3.1.1 House Organ.....	32
2.3.2 Comunicación Digital como herramienta 2.0.....	33
2.3.2.1 Intranet.....	33
2.3.2.2 Nuevas herramientas de Comunicación Interna 2.0 .....	35
2.4 La Comunicación y la Cultura, un camino para la eficiencia organizacional ...	37

<b>Capítulo 3: Cultura Organizacional</b> .....	<b>39</b>
3.1 ¿Qué es la Cultura Organizacional? .....	39
3.2 Funciones de la Cultura Organizacional.....	41
3.3 Elementos de la Cultura Organizacional .....	42
3.3.1 Las creencias .....	42
3.3.2 Las actitudes .....	43
3.3.3 Las normas y pautas de conductas.....	43
3.4 Cultura Soft .....	45
3.4.1 Los signos y símbolos .....	45
3.4.2 Mitos y ritos .....	46
3.5 La Cultura Organizacional es la esencia del éxito de la empresa .....	46
<b>Capítulo 4: Liderazgo y Motivación</b> .....	<b>48</b>
4.1 El Liderazgo .....	48
4.1.1 Las cinco mentes de un buen líder .....	53
4.1.1.1 Mente disciplinada .....	54
4.1.1.2 Mente sintética.....	54
4.1.1.3 Mente creativa .....	55
4.1.1.4 Mente respetuosa .....	56
4.1.1.5 Mente ética .....	56
4.1.2 Motivación, la herramienta principal del Liderazgo .....	56
4.2 Motivación .....	57
4.2.1 ¿Qué es la Motivación?.....	57
4.2.2 Teorías Motivacionales .....	58
4.2.2.1 Teoría de la definición de objetivos.....	58
4.2.2.2 Teoría de las expectativas .....	59
<b>Capítulo 5: Caso Google Argentina</b> .....	<b>61</b>
5.1 ¿Google existió siempre?.....	61
5.2 Cultura Organizacional de Google .....	63
5.2.1 ¿En qué cree Google? .....	63
5.2.2 ¿Lograron cumplir su misión? .....	69
5.3 Fábrica de ideas.....	69

5.4 Empleados felices .....	71
5.5 Google Argentina .....	72
5.6 Las herramientas de Comunicación Interna de Google .....	75
5.6.1 Thanks God It´s Friday .....	76
5.6.2 Moma .....	76
5.6.3 Googlegeist .....	77
5.7 "La Nueva Fórmula del Trabajo" .....	78
5.7.1 El Sistema de Gestión de desempeño de Google.....	79
<b>Conclusión.....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>88</b>
<b>Reseña .....</b>	<b>94</b>



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

Partiendo desde la importancia que los instrumentos de comunicación interna, tanto tradicionales como digitales, tienen en la gestión diaria de una organización, he visto conveniente realizar mi tesina relacionada a la empresa líder en motores de búsqueda, Google. No sólo por el mero significado que dicha empresa tiene en relación a la innovación en tecnología que se le atribuye, sino por el nuevo paradigma que Google ha impuesto como tendencia relacionada a la importancia que las personas tienen como el propio motor de la institución.

El tema estará relacionado a Google Argentina exponiendo de qué manera las herramientas de comunicación interna pueden promover de forma racional, homogénea, regular y estratégica la cultura organizacional, permitiendo el mejoramiento de las relaciones interpersonales, liderando a los mejores ingenieros, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas creativas e innovadores, utilizando la comunicación como herramienta primordial para avanzar hacia una misma dirección de trabajo.

La comunicación institucional se ha convertido en el pilar fundamental en la estructura de una organización moderna. Representada a lo largo de los años por diversas teorías, la semiótica comunicacional de las organizaciones, se materializó en sus principios por el modelo de la comunicación social para llegar al nuevo paradigma que obliga a las empresas a insertarse a la comunicación digital. En función a la empresa ha investigar, Google Argentina, se analizará el funcionamiento de dicha organización en relación al concepto de comunicación organizacional comprendida como una red humana, en la cual los empleados tienen la libertad absoluta en su capacidad expresiva y creativa.

Ahora bien, para poder lograr los objetivos se realizó una investigación de carácter descriptivo que sirvió de apoyo para el análisis posterior del caso elegido. Asimismo, se ha utilizado material bibliográfico los cuales fundamentarán el aporte al trabajo de grado.

Las investigaciones de tipo descriptiva se basan, fundamentalmente, en caracterizar un estado o circunstancia concreta indicando sus atributos más peculiares o diferenciadores.

Según Mario Bunge, filósofo y humanista argentino, los estadios principales del camino de la investigación científica son (Bunge, 1967):

1. *Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas.*
2. *Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.*
3. *Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.*
4. *Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.*
5. *Someter a su vez a contrastación esas técnicas para comprobar su relevancia y la fe que merecen.*
6. *Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.*
7. *Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.*
8. *Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.*

La importancia de la investigación descriptiva radica en lograr conocer las posiciones, costumbres y actitudes preponderantes a través de la descripción exacta de las tareas, objetos, procesos y personas. Su objetivo no se limita a la recolección de datos, sino al pronóstico e identificación de las relaciones que existen entre dos o más cambiantes. Con el fin de analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento global.

En la realización de esta tesina, de corte investigativa-descriptiva se presentan cinco partes:

I. La Comunicación: en el cual se desarrolla el concepto de comunicación desde sus orígenes en la comunicación social hasta la nueva era del mundo digital.

II. La Comunicación Interna: se realizará un análisis de las distintas herramientas de comunicación interna tanto de las tradicionales como de las 2.0.

III. Cultura Organizacional: se analizará la importancia de la cultura corporativa como transmisora de los valores idóneos de las instituciones. Como así también los distintos modelos que se presentan de la cultura organizacional.

IV: Liderazgo y Motivación: se expondrá el poder que hoy tiene la motivación como instrumento eficaz para ejercer el liderazgo en las organizaciones.

V. Caso Google Argentina: Una vez realizado el marco teórico se procederá al análisis exhaustivo del caso elegido; en este caso, siendo la empresa líder en motores de búsqueda, Google.

Partiendo entonces de entender la comunicación como cimiento fundamental para que la organización pueda gestionar sus objetivos de la mejor manera; analizaremos cada una de las temáticas expuestas a fin de que la tesina ilustre cómo la empresa Google Argentina es un reflejo de cómo con pequeñas señales que nos motiven a tomar decisiones podremos estar siempre alertas a lo que sucede en el entorno en el que está inmerso la organización. De ello depende lograr que cada empleado se sienta parte fundamental para que la empresa siga



adelante; orientando entonces la misión, la visión y los valores a lograr alcanzar un entendimiento consensuado entre la dirección y los miembros de menor jerarquía. Laszlo Bock, el Vicepresidente Sénior de Gestión de Personas de Google, afirmó: *"La cuestión no es qué clase de sistema de gestión se requiere para cambiar la naturaleza del hombre, sino qué se necesita para cambiar la naturaleza del trabajo."* (Bock, 2015)



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAPÍTULO 1

### 1. La Comunicación

#### 1.1 ¿Qué entendemos por Comunicación?

El concepto mismo de comunicación ha experimentado modificaciones sustantivas en los últimos tiempos. Según afirma Fernando González Rey en el libro *"Personalidad y Educación"* (González Rey & Mitjans, 1999):

*"La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones."*

Por su parte, Pichon Riviere asevera (Pichon Riviere, 1971):

*"Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal."*

No obstante, dicho concepto no incorpora la importancia que hoy tiene el receptor como alienador de las diversas formas de comunicación.

#### 1.2 Teorías de la Comunicación Humana

Desde una perspectiva constructivista y sistémica, se ha intentado articular las diversas concepciones de la comunicación humana en un único significado que refleje a la comunicación como un mecanismo elemental para lograr el entendimiento y la integración entre las personas. En el libro *"Teorías de la Comunicación de masas"* (De Fleur & Ball - Rokeach, 1993), De Fleur y Ball - Rokeach, sostienen "(...) Los cambios revolucionarios que se dieron en los primeros tiempos en relación a la capacidad de la gente para compartir significados unos con otros han tenido una influencia realmente poderosa en el desarrollo del pensamiento, las formas de comportamientos y la cultura." Partiendo

desde esta perspectiva, a lo largo de las últimas décadas la relación entre el sistema social y la comunicación tuvieron como meta llegar a ser constitutivos. La comunicación juega un rol primordial cuando distintos seres humanos, a través de ella, se perciben mutuamente y comienzan a construir un sentido de pertenencia. Una vez que se da a entender las necesidades e intereses de cada una de las partes, la comunicación actúa como una vía que permitirá no sólo conversar sino discutir en torno a las formas de hablar y en los modos en que se lleva a cabo dicha conversación. En definitiva, la comunicación es un puente que construye vínculos a fin de obtener relaciones sociales favorables.

### 1.2.1 Comunicación Social

*"La comunicación es la célula de que están hechos los sistemas sociales. Si no hay comunicación, no hay tampoco sistema social"* (Rodríguez M. & Opazo B., 2007). De esta manera, comienzan narrando los sociólogos Darío Rodríguez y María Pilar Opazo la historia de las teorías de la comunicación. Desde esta perspectiva, la comunicación se entiende como la interacción entre dos o más personas, las cuales actúan como sujetos independientes pero siempre siendo parte de un sistema social.

La familia, las organizaciones, los partidos políticos, la iglesia, la burocracia estatal, etc., han descubierto la importancia de ser precisos a la hora de transmitir mensajes a sus respectivos receptores; dichas comunicaciones deben ser concisas, claras y eficientes, contribuyendo al mejor desarrollo de las actividades propias de cada uno de las organizaciones mencionadas. Las personas, como sujetos sociales, tienen la necesidad de estar informados sobre lo que ocurre en su entorno; y frente a esta necesidad de indagar sobre la realidad social, económica, política, etc., se dio la aparición de nuevos medios de comunicación, cuyo objetivo fue satisfacer esa demanda incesante de conocimientos en tiempo real.