



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO



---

---

Universidad Nacional Autónoma de  
México (UNAM)  
Facultad de Ciencias Políticas  
y Sociales (FCPyS)

**Gestión del Talento Humano:  
una nueva estrategia de la  
comunicación organizacional.**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Ciencia de la  
Comunicación

Presenta: **Valenzuela Santana Abril Monserrat**

Asesor: **Montero Olivares Sergio**

México, D.F., 2014.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por acompañarme en todas las etapas de mi vida, por enseñarme todo lo que sé, por darme la fortaleza para no caer, por ser motivo y no pretexto. A ellos que, a pesar de algunas tormentas, siempre han permanecido conmigo.

A mis madre por ser el oído más grande ante mis historias, por ser el abrigo favorito para los inviernos de mi alma, por conocerme mejor de lo que yo misma lo hago, por soportar mis locuras, por ser amiga y ejemplo. A mi padre, por darme todas las herramientas que él no tuvo, por su apoyo incondicional y por ser mi gran modelo a seguir.

A mis hermanos por todas las noches de conversaciones y locuras, por ser cómplices y testigos, porque sé que con ellos cuento y que conmigo cuentan. También a mis hermanos de vida: Ángeles Ramírez, Juan García, Abigail Soto y Jacob Vázquez.

A los ojos más bellos que he mirado, a mi inspiración de ternura y amor desinteresado, al hermoso Emilio Murad.

A esa persona...con la que estoy porque su mirada me revela el alma más hermosa que he conocido, que me da vida con su simple presencia, con la que puedo creer en la eternidad y soñar con realidades, a mi gran apoyo y mi mayor motivo, al amor de mi vida: Erick Maya.

A mi gran ausente: Leobardo Valenzuela.

A la persona con la que más me he reído en la vida, con la que he llorado mis más grandes tristezas, la que completa mis frases y mi vida, a mi almita gemela: Leslie Salazar.

A Marco Victorio por ser mi confidente, por permitirme contarle mis historias sin acortar mis palabras, por el amigo que conoce lo que sólo a nosotros nos pertenece.

A mis queridos Víctor Esquivel y Andrés Cuevas porque conocen las peores cicatrices de mi alma, se ríen de mis errores más que mis enemigos, secan mis lágrimas con verdades, porque son ellos y me aceptan como soy.

A Naell Suaste, por enseñarme que en esta vida hay que aprender a cerrar (algunos) ciclos, por creer en mí, apoyarme y ser el personaje principal de capítulos hermosos en mi vida.

A esas amigas incondicionales que ríen, lloran, sueñan, comparten y hacen de mis instantes una vida mejor: Diana Alvarado, Gabriela Cortes, Elena Falcón y Amaranta Velázquez.

De igual manera a mis amigos por acompañarme en este camino inicialmente escolar y ahora de vida, compartiendo conmigo historias inolvidables y que aún en la distancia su existencia es mi tesoro; gracias a: Dulce Alvarado, Hazell Martínez, Erik Hernández, Alejandro Fujimoto, Oliver Martínez, Citlalli Padilla, Fernando Nava, Miriam García, Zeltzin Salazar, Georgina Botello, Gabriela Meza, Ángeles Castañeda, Nayeli Hurtado, Iliana Hernández y Sharon Valdespino.

A esas personas que han aparecido en mi camino para modificarlo de manera positiva: Hugo García, Marco García y Jorge Flores.

Al Profesor Montero, gracias por ser el director del primer libro impreso en mi vida, por el apoyo y el tiempo destinado a este sueño.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por forjarme en el ámbito escolar y personal, siendo un orgullo y un compromiso ser parte de ella; por ser el escenario perfecto para conocer grandes personas y conocerme a mí misma.

## **CONTENIDO**

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. La Sociedad del Conocimiento .....</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes de la Sociedad del Conocimiento .....	13
1.2 Sociedad del Conocimiento en el marco de la Globalización.....	15
1.3 México en la Sociedad del Conocimiento .....	17
1.4 Casos de organizaciones en aras de la Sociedad del Conocimiento.....	21
1.5 Organizaciones Inteligentes.....	23
1.6 Gestión del Talento Humano .....	30
1.6.1 Definición de Gestión del Talento Humano .....	31
1.6.2 Importancia de la Gestión del Talento .....	33
1.6.3 Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano .....	35
1.6.4 Objetivos y procesos de la Gestión del Talento Humano .....	36
<b>Capítulo 2. Comunicación y cultura organizacionales .....</b>	<b>40</b>
2.1 Historia de la Comunicación Organizacional.....	40
2.2 Concepto de Comunicación Organizacional .....	44
2.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional .....	49
2.3 Comunicación interna y externa .....	53
2.3.1 Comunicación interna .....	53
2.3.1.1 Funciones de la Comunicación interna .....	59
2.3.2 Comunicación externa .....	61
2.3.2.1 Funciones de la Comunicación externa .....	63
2.4 Cultura organizacional .....	64
2.5 Imagen corporativa .....	67
2.6 Identidad corporativa.....	69

2.6.1 Identidad conceptual.....	72
2.6.2 Identidad visual .....	73
2.7 Clima organizacional.....	75
<b>Capítulo 3. Plan Estratégico de Gestión del Talento .....</b>	<b>79</b>
3.1 Justificación.....	80
3.2 Alcances y limitaciones .....	82
3.3 Recomendaciones .....	84
3.4 Metodología .....	85
3.5 Modelos de planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano.....	87
3.6 Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano .....	92
3.6.1 Análisis de la situación .....	92
3.6.2 Políticas .....	94
3.6.3 Líneas estratégicas.....	94
3.6.4 Establecimiento de los objetivos .....	95
3.6.5 Programas, líneas de acción y sistema de evaluación .....	96
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>FUENTES.....</b>	<b>117</b>

## Introducción

Actualmente la Comunicación Organizacional tiene un papel muy importante y trascendente dentro de las organizaciones; esta profesión es entendida como un sistema regulador del flujo de mensajes que se intercambian entre los integrantes que conforman una organización y de la misma con su entorno; tomando en cuenta los sentimientos, actividades, relaciones, capacidades y habilidades de cada uno de los individuos que la conforman con el fin de cumplir objetivos específicos que contribuyen en bienestar personal, grupal y social.

La Comunicación Organizacional es la encargada de regular la manera en que se desarrolla una organización; en lo referente a la comunicación interna y externa, se puede decir, que es aquella encargada de regular los flujos de información y comunicación además de motivar e influir a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, por medio de diferentes actividades que actualmente deben prestar atención a la potencialización del talento humano.

Lo anterior, debido a que en la actualidad estamos transitando por un escenario principal: la globalización, la cual obliga a las organizaciones a enfrentar el constante cambio en el entorno y la importancia de valorar el conocimiento.

La sociedad actual se encuentra en un constante cambio y contacto con la innovación, procesos dinámicos y transformaciones en todo lo que compete a las relaciones y todo tipo de organizaciones, por ello, es que las estructuras rígidas, los flujos de comunicación limitados a ciertos modelos, las estrategias de comunicación que se solían utilizar ya no son suficientes para enfrentar la competencia y exigen un cambio inmediato.

La Sociedad de la Información está comenzando a ser superada y es tiempo de dar entrada a una nueva sociedad: la del conocimiento. La Sociedad del Conocimiento exige prestar atención a un recurso muy valioso: el factor humano y también a la importancia de utilizar las grandes cantidades de información (entendida como paquetes de datos que tienen una utilidad práctica) para generar conocimientos.

Los bienes tangibles ya no son suficientes para diferenciar y ofrecer una ventaja competitiva en el mercado sino que es necesario contar con un bien mucho más valioso pero intangible: el potencial humano, traducido en talento. Es por ello, que es necesario establecer nuevos estándares dentro de las organizaciones para comenzar a encaminarse a una Sociedad del Conocimiento.

En lo que respecta al mercado, actualmente las empresas se encuentran estandarizadas, es decir, el mercado es competitivo y las organizaciones ofrecen los mismos servicios y productos a precios parecidos y condiciones similares, lo que exige una diferenciación de las empresas dentro de su gremio.

Es por ello que las exigencias del entorno hacen que las organizaciones comiencen a prestar atención especial a un elemento que habían dejado a un lado, el factor humano y la importancia de éste dentro de la misma para proyectarse hacia afuera.

La Gestión del Talento, se refiere al procedimiento que tiene como objetivo principal crear una correspondencia entre los objetivos organizacionales y los individuales con el fin de alcanzar ambos utilizando como recurso principal las habilidades, capacidades y aptitudes de las personas que lo conforman. Logrando con ello un crecimiento dentro de las organizaciones y la sociedad en general.

Trabajar con el talento humano en las organizaciones actuales puede generar un cambio en todos los niveles: personal, al despertar la creatividad de todos los individuos, reconocer sus capacidades y exponerlas, así como ofrecerles la oportunidad de autorrealizarse; organizacional, al ofrecer una ventaja competitiva real y sostenible aumentando su productividad, y social al ofrecer mejor calidad en los productos y/o servicios, así como una responsabilidad social reflejada en una mejor convivencia y condiciones de vida.

De ahí la importancia de la Gestión del Talento Humano al considerar a los miembros de las organizaciones como socios capaces de participar y formar parte fundamental de la organización y no solamente como recursos organizacionales; con ello se logrará que las personas ofrezcan sus conocimientos, sus habilidades, capacidades e inteligencia a las empresas a las que pertenecen y de las cuales se sentirán parte.

Es por ello que esta investigación se basa en tres interrogantes fundamentales **¿Por qué es necesario desarrollar las habilidades y técnicas de Gestión del Talento Humano para encaminarse a una Sociedad del Conocimiento?** , **¿Cómo se logra obtener una ventaja competitiva real, basados en un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano?** y **¿Qué influencia tiene el talento en cada rubro de las organizaciones?**

La hipótesis bajo la que se desarrolló esta investigación fue: **La vinculación de la teoría psicológica de Gestión del Talento Humano con las características de las organizaciones inteligentes, podría establecerse como filosofía cultural en las grandes empresas mexicanas.**

Y el objetivo general consiste en: **Diseñar un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano a partir de un análisis histórico de las organizaciones y el estudio de cuatro grandes empresas mexicanas.**

Por ello el trabajo se encuentra dividido en tres capítulos. El primero titulado **Sociedad del Conocimiento**, el cual contiene una explicación del tránsito de la sociedad de la Información a la del Conocimiento; explica cómo ha cambiado el mercado y la estandarización del mismo, lo cual exige una transformación en las organizaciones para diferenciarse unas de otras; aborda casos específicos de organizaciones actuales que han comenzado a prestar atención en este problema y sus estrategias se han basado en generar cambios respecto a su concepción del factor humano.

También se profundiza en las características de las organizaciones inteligentes, las cuales son un elemento indispensable dentro de la Sociedad del Conocimiento y para conducirse a este tipo de organizaciones se incluye la definición, importancia, objetivos y procesos de la teoría psicológica de la Gestión del Talento Humano.

Tener un escenario general de la situación actual y los fundamentos y elementos de la teoría de Gestión del Talento Humano, permiten una comprensión del texto, lo cual hace indispensable este primer capítulo.

En el segundo capítulo, **Comunicación y cultura organizacionales**, se aborda el concepto de Comunicación Organizacional y todos los términos relacionadas con ella; en este capítulo se hace un trabajo de análisis, con base en diferentes autores y con relación a la Gestión del Talento se han definido la comunicación interna y externa, la cultura y clima organizacional, la identidad e imagen.

Este camino conceptual permite ubicar los puntos en donde se puede efectuar un cambio trascendental la Gestión del Talento Humano, además permite conocer las herramientas con las cuales cuenta la Comunicación Organizacional y entender la importancia de expandir sus herramientas laborales.

El tercer capítulo, **Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano**, se concreta una propuesta de un Modelo de Comunicación basado en el Talento y un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano; esto con base a los dos capítulos anteriores que ofrecen un escenario al respecto de la situación actual de las organizaciones y la conceptualización de la Comunicación Organizacional.

Dentro de este capítulo se incluye una explicación de la importancia de realizar este Plan Estratégico, los alcances y limitaciones del mismo, las recomendaciones que se deben de tomar en cuenta para ejecutarlo, la metodología que se siguió para realizarlo, y finalmente el Plan con acciones específicas.

Además se abordan todos los puntos a los que se logró llegar después del proceso de recopilación de datos, análisis y creación del Plan Estratégico, donde se demuestra de manera teórica si la hipótesis es correcta y si se lograron llevar a cabo los objetivos particulares y generales, así como una autocrítica a la propuesta.

La metodología utilizada para realizar el presente partió del acercamiento a la Teoría de Gestión del Talento, de la recopilación de datos acerca de la sociedad y las organizaciones a lo largo del tiempo, de observaciones directas y del análisis de los mismos para concretar en una propuesta de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano.

El método histórico permitió conocer las condiciones bajo las cuales se desarrollaban las organizaciones y de lo que se valían para destacarse ante otras, así como conocer las transformaciones que han sufrido algunos conceptos. Se ha partido de la sociedad industrial hasta llegar a las organizaciones actuales para así descubrir las exigencias y los cambios necesarios en las mismas, desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional.

Por otra parte, este trabajo tiene diversos alcances, uno de ellos el desarrollo de organizaciones inteligentes, que permiten un crecimiento económico pero sobre todo un crecimiento social, es decir, una sociedad mejor preparada para enfrentar cualquier circunstancia, con énfasis en los seres humanos como elementos de cambio y no como elementos parte del proceso, una sociedad incluyente y el aumento de la calidad humana.

Este Plan Estratégico, permite al comunicólogo organizacional gestionar de mejor manera a las organizaciones, le prevé de herramientas para generar un cambio en la cultura organizacional, el uso del talento humano como medio de diferenciación y ventaja competitiva, le reconoce la posibilidad de trabajar de manera directa con su principal objeto de estudio: la comunicación.

También es posible que el campo laboral del comunicólogo organizacional se vea favorecido y se encuentre en este tipo de gestión una importante área de oportunidad para el desarrollo de esta profesión.

Una de las limitaciones a las cuales se podría enfrentar el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano es la aceptación por parte de los representantes de los intereses económicos de las organizaciones pues muchas ocasiones consideran que cualquier implementación de estrategias y más en materia de comunicación generan pocos resultados monetarios para sus organizaciones.

Este Plan representa una parte importante para encaminarse a la creación de organizaciones inteligentes pero no es el único recurso necesario para este gran cambio. Además, la Gestión del Talento requiere de reconocer las diversas inteligencias (incluida la emocional) y capacidades de las personas para adaptarse de

acuerdo a cada individuo, lo cual es un trabajo complejo que puede excluir en lugar de incluir a algunas personas.

Finalmente es importante tener en cuenta que la Gestión del Talento Humano tiene como objetivo influir en cada elemento de las organizaciones y generar un verdadero cambio en ellas por medio de la comunicación; la creación de organizaciones inteligentes no solamente garantiza una ventaja competitiva dentro de un mercado estandarizado, también encamina a una Sociedad del Conocimiento.

## Capítulo 1. Sociedad del conocimiento

“La única ventaja sostenible de una empresa está  
en la energía y la inteligencia de su personal”

Irvine O.Hockaday

Las organizaciones actuales requieren prestar especial atención a un marco determinante para ellas: la Sociedad del Conocimiento. Una sociedad que se conforma por elementos y transformaciones que han generado un cambio total en la concepción de la sociedad y sus relaciones, por lo que en este capítulo se van a destacar sus puntos principales, así como su importante relación con la Gestión del Talento y sobre todo su determinante influencia en las organizaciones.

La Sociedad del Conocimiento es un concepto que a menudo es comparado o utilizado a igual con la Sociedad de la Información, sin embargo, la primera es un supuesto un tanto más complejo, pues va más allá del acceso o el uso de la información (entendida como paquetes de datos) sino que también implica y exige el análisis, uso, comprensión e introyección de esos paquetes de información transformados en conocimientos, que son aplicables en todos los niveles de las relaciones humanas.

En el libro *La nueva comunicación* de Antonio Lucas Morín<sup>1</sup> se destaca un concepto para la sociedad actual “...se ha ido apareciendo e imponiéndose un tipo de sociedad que se ha denominado de la información. Su nombre procede de la relevancia que tienen en ella los procesos informativos, la producción y el traslado de la información, que se han hecho cada vez más importantes en la realidad económica y social.”<sup>2</sup>

Esa sociedad que implica la producción y el traslado de la información ya comienza a pintar los esbozos de una sociedad en la cual, contener los datos no es suficiente para marcar una ventaja competitiva entre las organizaciones y generar un cambio social. La sociedad es mucho más dinámica y todas las barreras tanto en tiempo, como de

---

<sup>1</sup>(1945-) Catedrático de Sociología que actualmente preside la Asociación Madrileña de Sociología (AMS).

<sup>2</sup> LUCAS, Marin, Antonio. *La nueva comunicación*. (2009). Editorial Trotta. México. Pág. 52.

espacio van siendo vencidas, lo que genera nuevos esquemas y parámetros para la relación de los seres humanos dentro de ella.

Se afirma también que “*Esta nueva etapa de la evolución de la sociedad se caracteriza por una extraordinaria valoración de la innovación, alentada por el cambio tecnológico, que nos explica la reciente etapa de prosperidad que están experimentando los países más avanzados, con una especial valoración del conocimiento.*”<sup>3</sup>

Así, Mario Krieger<sup>4</sup>, en su texto *Sociología de las organizaciones, desarrollo y comportamiento organizacional, diagnóstico e intervención*, define a la Sociedad del Conocimiento como “*...una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.*”<sup>5</sup>

Para los fines de esta investigación se definirá a la **Sociedad del Conocimiento como la estructura social que da principal valor e interés a los bienes intangibles tales como el conocimiento y el talento humano (entendido éste como la capacidad de las personas de potencializar sus habilidades y transformar datos en conocimiento) como medio de sustento y desarrollo de la sociedad en general.**

La Sociedad del Conocimiento es una sociedad que está en aras de desarrollo y que exige que se tomen en cuenta y se le dé valor a todos aquellos elementos que provienen del ser humano como productor no solamente de bienes, sino de experiencias que generan una transformación a niveles personales, organizacionales y sociales.

Es por ello, que resulta importante y determinante conocer las condiciones que se requieren para conducirse en esa sociedad, en la cual la producción del conocimiento no se basa en el acceso a la información o incluso al uso de las nuevas tecnologías, sino que requiere de un proceso analítico, consensuado y complejo de dominación,

---

<sup>3</sup> *Ibíd.* 55.

<sup>4</sup> Economista y sociólogo. Es profesor Titular de Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de Sociología de las Organizaciones en la misma Facultad. Actualmente realiza trabajos para el SENASA en materia de Planeamiento estratégico y gestión del cambio.

<sup>5</sup> KRIEGER, Mario. *Sociología de las organizaciones, desarrollo y comportamiento organizacional, diagnóstico e intervención*. (2005) Editorial Pearson Prentice Hall, Buenos Aires. Pág. 34.

producción y uso de las mismas como herramientas. Además de prestar especial atención a un recurso intangible con valor exponencial: el factor humano.

### 1.1. Antecedentes de la Sociedad del Conocimiento

La noción “Sociedad de Conocimiento” tiene sus orígenes en los años 1960 cuando se analizaron los cambios de las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad y crecimiento.

La sociedad es determinada en gran parte por las cuestiones económicas y en este tema resulta importante hablar del mercado, que es la base de la transformación; en el siglo XII, el mercado era considerado un espacio físico en el cual se ejercía el intercambio de mercancías; para luego dar lugar en el siglo XVIII al mercado como un proceso abstracto de compra y venta.

Sin embargo, actualmente se ha transformado esa condición y se ha pasado del mercado a las redes y de la propiedad al acceso, ya no se adquieren los productos sino que son reemplazados por el arrendamiento, la renta y el uso a corto plazo. Así lo afirma Jeremy Rifkin<sup>6</sup> en su texto *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*.

Además se ha dado un cambio en las condiciones de compra y venta pues se han substituido los bienes por los servicios, a los vendedores por los suministradores y se ha pasado de los compradores a los usuarios. Todo esto debido a la transformación de la propiedad de los objetos por el uso a corto plazo.

Otro elemento que se ha ido transformando a lo largo de la historia es la información, la cual siempre garantizó y ofreció una ventaja a quienes la contenían y la dominaban, en los inicios del hombre era utilizada como herramienta de sobrevivencia ante las

---

<sup>6</sup>(1943-) Sociólogo, economista y escritor; investigador de los cambios científicos y tecnológicos en la economía, la fuerza de trabajo, la sociedad y el medio ambiente.

condiciones catastróficas del entorno, luego para la elaboración de instrumentos o de protección y más recientemente, como una herramienta de gran valía que permite a los grupos que la contienen manejar las situaciones a su favor.

Es justo ese punto donde se pasa de una sociedad con una producción industrial a una de capitalismo cultural.

Se ha comenzado a vivir en un “mundo digital” llamado así por Manuel Castells<sup>7</sup> quien afirma que “...el mundo que encuentra su sustento precisamente en las nuevas tecnologías y destaca que a su vez éstas se encuentran fundamentadas en tres importantes elementos: la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I). Despertando con ello una sociedad dinámica que se exige a sí misma un constante cambio.”<sup>8</sup>

Es importante destacar que la Sociedad del Conocimiento se basa en el desarrollo de ese modelo y en el acceso a las nuevas tecnologías, es por ello, que se rige solamente por los países hegemónicos (aquellos que basan su desarrollo en la estructura del (I+D+I modelo de desarrollo social basado en la Investigación, el desarrollo y la innovación propuesto por Castells) ); por su parte, los países en vías de desarrollo se limitan a exportar a sus talentos “fuga de cerebros” y no a gestionarlo dentro de sus organizaciones.

Con lo anterior, se entiende por qué los talentos de países en vías de desarrollo como México tienen que irse a otros países a realizar investigaciones y explotar sus talentos y conocimientos, debido a la falta de apoyo en esta rama por parte del gobierno y la sociedad.

Es por ello, que el mercado se está dirigiendo a un sistema en redes explicada por Jeremy Rifkin: “En la era de las redes los administradores acumulan un valioso capital intelectual con el fin de ejercer el control sobre las condiciones y los términos en que los vendedores se aseguran el acceso a las ideas, al conocimiento y las

---

<sup>7</sup> (1942-) Sociólogo, uno de los académicos más destacados actualmente de las Ciencias Sociales, ha llevado a cabo una vasta investigación en la que relaciona la evolución económica y las transformaciones políticas, sociales y culturales en el marco de una teoría integral de la información.

<sup>8</sup> CASTELLS, Manuel. *La era de la información*. (1997). Editorial Alianza. Madrid. Pág. 69.

técnicas que resultan decisivas.”<sup>9</sup> Destacando que “...el capital intelectual es la forma motriz de la nueva era y lo más codiciado. Los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas- son los auténticos artículos de valor en la nueva economía.”<sup>10</sup>

Esas mismas condiciones se presentan a nivel mundial y a menor escala entre organizaciones dentro de cada país, es por ello que como afirma Mario Krieger la importancia de convertir al conocimiento en un bien inmaterial con el mismo valor que el capital tangible.

Es importante destacar que “A todo elemento útil para incrementar la capacidad de competencia cuya producción o desarrollo se basa en el conocimiento y la información organizacional se le definió como recurso intangible. Al conjunto de estos recursos se les denominó capital intelectual de una organización, pues en función éste y en adición al conjunto de recursos tangibles y financieros, se valora a una organización.”<sup>11</sup>

Actualmente, ya existen muchas organizaciones preocupadas por atender a esta compleja conversión del conocimiento como un recurso muy valioso de desarrollo, sin embargo, aún existen muchas brechas que no han permitido entrar incluso a una era de acceso a la información como afirma la UNESCO en su informe *Hacia las sociedades del conocimiento*<sup>12</sup>.

La subordinación de las actividades humanas al hecho de generar, utilizar, introyectar el conocimiento condiciona las relaciones en todos los niveles y rubros, en los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales; entre países, organizaciones de todo tipo y en las relaciones entre los sujetos.

## 1.2 Sociedad del Conocimiento en el marco de la globalización

Hablar de organización dentro del marco de la Sociedad del Conocimiento exige en gran medida entender lo que es la globalización y su repercusión dentro de las organizaciones; entre ellos el desarrollo en un mercado global y unificado que debe recurrir a la interdependencia y a la comunicación, transformaciones políticas,

---

<sup>9</sup> RIFKIN, Jeremi. *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. (2000) Paidós Ibérica. Barcelona. Pág. 34.

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 46.

<sup>11</sup> *Ibíd.* Pág. 67.

<sup>12</sup> Artículo *Hacia una sociedad del conocimiento* de la UNESCO. Consultado el 08 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.PDF>.

económicas y sociales, pero sobre todo un escenario en que deben encontrar la diferenciación en algo más que sus productos o sus recursos económicos.

Christian Ragouby<sup>13</sup> afirma “*La comunicación global supone considerar estratégicamente todas las herramientas de comunicación y organizarlas en un discurso único. Constituye un nuevo enfoque que implica la puesta en marcha de una política de coherencias y sinergias de los medios empleados, al objeto de conseguir una orquestación permanente de todo el conjunto.*”<sup>14</sup>

Esa idea de un mercado global y unificado, que ya se está desarrollando como se explicó con anterioridad, deja al descubierto los requerimientos de las organizaciones para subsistir dentro de este marco; los productos, materias, información, recursos económico, bienes tangibles y estructura no serán suficientes para diferenciarse respecto a su competencia.

Las características principales de la globalización que influyen en las organizaciones en aras de una Sociedad del Conocimiento son:

1. La estandarización de los productos y servicios.
2. El desarrollo de multinacionales debido al apoyo de grandes instituciones internacionales.
3. Desarrollos tecnológicos (tanto en las maquinarias como en las redes que vencen las barreras de distancia y tiempo).
4. Mayor competitividad entre las empresas.

Estos elementos obligan a las organizaciones a diferenciarse unas de otras para lograr subsistir y desarrollarse en la sociedad actual, además de dar valor a los bienes intangibles que les permitirán marcar esa misma diferencia, apropiarse de las tecnologías y utilizarlas como herramientas funcionales y hallar en su personal, cultura e identidad visual esos elementos que la hagan distintas y le permitan desarrollarse en este contexto.

---

<sup>13</sup> Comunicólogo. Presidente de Cinquième Pouvoir. Influencia en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Experto en Comunicación en Crisis.

<sup>14</sup> REGOUBY, Christian. *La comunicación global*. (1989) Editorial Gestión 2000. Barcelona. Pág. 74.

Así globalización implica un mercado global y unificado, con lo cual exige a las organizaciones encontrar todos esos factores de cambio para hacer la diferencia requerida para seguir siendo competente y redituable.

El ensayo *Sociedad del Conocimiento de E-Learning*<sup>15</sup> se afirma que “*El nuevo orden informático se ha convertido en motor del cambio social. La economía y la cultura se han globalizado. En la sociedad que emerge de la era digital el conocimiento y la información adquieren un valor creciente. Los trabajadores del conocimiento empiezan a dominar el mercado laboral. Los incrementos de productividad de las organizaciones se basan en la mejora del saber, en la innovación permanente del conocimiento aplicado utilizando tecnologías, cada vez más potentes. Así, el capital intelectual se convierte en el nuevo activo para la riqueza de las organizaciones y la gestión de ese conocimiento en una de sus actividades fundamentales.*”<sup>16</sup>

Es por ello, que en ese marco globalizado es necesario que las organizaciones comiencen a buscar en el conocimiento y el factor humano los fundamentos para diferenciarse de otras organizaciones que se encuentran entre productos y servicios estandarizados. El objetivo central dentro de la globalización debe ser el de aumentar la competitividad y en ese caso se pueden enlistar las siguientes tácticas para lograrlo:

1. Aprovechar su diferencia con respecto a otros y potencializarla, es decir, enfocar sus estrategias a ese elemento diferencial exprimiendo al máximo sus fortalezas.
2. Desarrollar sólo las actividades en las que se es eficiente y las cuales son redituables económicamente.
3. Elaboración de productos o servicios pensados para tener un impacto global no sólo local
4. Mejoras tecnológicas, basadas en el modelo (I+D+I) investigación, desarrollo e innovación.
5. Deben de dar el mejor uso posible a los recursos disponibles; el capital y las materias primas así como el conocimiento, considerando a éste como un elemento indispensable para diferenciarse del resto.

Las organizaciones inmersas en la Sociedad del Conocimiento y en un contexto globalizado viven enfrentando constantemente: la competencia. La competencia como

---

<sup>15</sup> Sitio de intercambio intelectual basado en la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto.

<sup>16</sup> Artículo Sociedad del Conocimiento. Consultado el 08 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.mexicoelearning.com/tic-y-educacion-mexico/la-sociedad-del-conocimiento-mexico.html>.

sustituto de la guerra exige el desarrollo de estrategias y tácticas (apoyadas del listado anterior) para darle sobrevivencia a cualquier organización.

### 1.3 México en la Sociedad del Conocimiento

Ya explicado el contexto actual (globalización) y los requerimientos de la Sociedad del Conocimiento se puede afirmar que la información sigue siendo un elemento indispensable en la manera en que se desarrollan las sociedades y es en gran medida al manejo de la misma, que un país puede conducirse y posicionarse como un país desarrollado o en vías de desarrollo.

Se afirma que *“Esto no es una moda, sino la consecuencia de la importancia cada vez, mayor de la gestión de la información para abordar de forma precisa cantidad de temas técnicos, económicos y sociales. En las sociedades modernas, tan complejas, tanto la capacidad de acometer muchas dificultades técnicas como algunos aspectos de la productividad económica o la eficiencia en abordar la solución de los problemas sociales están unidos a la disposición, organización y manejo de cantidades grandes de información.”*

Ese manejo de información y sobre todo la conversión de la misma en conocimiento es un proceso complejo y que no es fácil de observar en las organizaciones actuales.

La importancia de ese cambio que puede comenzar con la Gestión del Talento se manifiesta en las revelaciones de la Revista Management sobre que *“600 empresas de las Fortune 1000 han designado un CKO (Chief Knowledge Officer), o han puesto en marcha un programa corporativo de Administración del Conocimiento”*<sup>17</sup>.

En el caso de México y más en específico de sus organizaciones (en términos generales) no se han percibido elementos que las denominen como partícipes del modelo de Castells: basado en la investigación, el desarrollo y la innovación, es decir, es un país en vías de desarrollo, pero con ello no se habla de que se encuentre imposibilitado de acceder a la Sociedad del Conocimiento, que no tenga base alguna con respecto a la investigación o que se encuentre aislado del acceso a las nuevas tecnologías sino que no cuenta con las inversiones necesarias tanto en recursos económicos, como en la consciencia del valor que tiene el factor humano.

---

<sup>17</sup>BUZ, Allen, citado por Ledesma L. Revista Management (Today. Julio 2001).

Existen algunos casos que comienzan a dar importancia sobre todo a la innovación, algunos ejemplos de ello son: la Compañía Mexicana de Radiología, Helvex, Laboratorios ABC, Coprobamex, Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos especiales, las cuales fueron galardonadas para el Premio Nacional de Tecnología e Innovación<sup>18</sup> por el gobierno federal 2013<sup>19</sup>. Es importante destacar que algunas organizaciones ya dan importancia a la investigación pero el grueso de las empresas ha dejado a un lado el factor humano como medio de desarrollo.

Pero también hay datos que revelan la precaria situación de México frente a la Sociedad del Conocimiento; por ejemplo, pese al alto índice de desempleo registrado en México, 78% de los empresarios y empleadores tienen dificultades para cubrir plazas vacantes de puestos medios debido a la carencia de personal capacitado, esto de acuerdo a una encuesta realizada por Recursos Humanos Manpower.<sup>20</sup>

Además en México, no se ha gestionado la información de la manera correcta, es decir, no ha exprimido el valor de la información y el potencial de los seres humanos que la componen a ella y sus organizaciones, por lo cual la gestión de la comunicación en los niveles técnicos lo han colocado en una desventaja en relación a la productividad económica y la eficiencia en solucionar problemas sociales.

Es importante tomar en cuenta que los cambios drásticos que se han presentado en el mercado (enlistados con anterioridad), han favorecido al olvido del hombre como un individuo que tiene capacidades que pueden ayudar a las organizaciones a diferenciarse unas de otras.

Por otra parte, en el artículo *Aumenta la rotación laboral en México* afirma de acuerdo a la firma de Deloitte, que más del 50% de los empleados consideran importante su

---

<sup>18</sup> Es el máximo reconocimiento que, en cada edición anual, reciben las organizaciones ganadoras de manos del Presidente, cada organización ganadora, en su categoría se constituye en un modelo de gestión de tecnología e innovación a seguir, gracias a que mediante el mismo genera productos y procesos innovadores que le proporcionan ventajas competitivas.

<sup>19</sup> Artículo Organizaciones Ganadoras PNTi. Consultado el 03 de septiembre del 2013. Disponible en la WEB: [http://www.fpnt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=35](http://www.fpnt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=35).

<sup>20</sup> Consultoría especializada en estudio de entornos organizacionales en México. (Sondeo realizado en 4 mil empresas que operan en México). Artículo *Las organizaciones en México*. Revista institucional. Número. 26.

empleo, pero sólo 27% valora la estabilidad, y que incluso el concepto de estabilidad es relativa.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)<sup>21</sup> afirma en la revista *Ciencia y desarrollo* que “Un modelo de sociedad del conocimiento adecuado para México debe promover la supresión de las asimetrías socioeconómicas, garantizar una amplia inversión en educación, en ciencia y tecnología, así como fomentar el crecimiento y el aprovechamiento público de los conocimientos, saberes y técnicas tradicionales que se cultivan en muchas regiones del país, las cuales constituyen fuentes potenciales para la innovación y el desarrollo.”<sup>22</sup>

Con base en todos los escenarios que se presentan en México respecto a la Sociedad del Conocimiento se pueden enfatizar tres factores importantes que determinan la precaria situación de este país a esta nueva sociedad:

1. Poca difusión respecto a lo que es el conocimiento; en el grueso de la sociedad se confunde el concepto de información y el de conocimiento; el valor del conocimiento no es comprendido y se gesta sólo en pequeños grupos o empresas trasnacionales,
2. Esa falta de comprensión acerca de la importancia del conocimiento propicia que se ignoren todas las ventajas y los beneficios del mismo en las organizaciones, por lo cual, no son exigencias dentro de la selección del personal.
3. Los altos mandos de las empresas, así como los colaboradores de las mismas no se sienten convencidos de la importancia de certificarse (tomar cursos especializados, acudir a talleres, conferencias, etc.) ya que lo consideran un gasto innecesario. En el caso de los empresarios pues no suponen este tipo de eventos les genere una ganancia y en el caso de los colaboradores por considerar altos los costos de estos eventos, falta de tiempo y la creencia que la empresa es la única beneficiada.

---

<sup>21</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología fue creado por disposición del H. Congreso de la Unión el 29 de diciembre de 1970, como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, integrante del Sector Educativo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. También es responsable de elaborar las políticas de ciencia y tecnología en México.

<sup>22</sup> Olivé, León y Sandoval Ricardo. CONACYT. *Ciencia y desarrollo*. (2007) Consultado El 04 de junio del 2013, disponible en la WEB: [http://www.conacyt.gob.mx/comunicacion/revista/211/Articulos/SociedadConocimiento\\_Mexico.html](http://www.conacyt.gob.mx/comunicacion/revista/211/Articulos/SociedadConocimiento_Mexico.html)

Incluso Sebastián Hernández Patiño<sup>23</sup> se afirma que “... recientes investigaciones nos muestran que el 15% de los propietarios empresariales obtienen capacitación constante, la mayoría de las veces autofinanciadas, porque para ellos la tarea de capacitar es además una actitud que se toma como empresa, y no solo la contratación de consultores. El 60% aún considera la capacitación como un gasto y un 25% comienza a invertir en conocimientos porque excluyen los alcances de la misma, hay intransigencia a los cambios y desconocen que requiere él y su personal para mejorar su desempeño.”<sup>24</sup>

Lo anterior, fortalece la idea de la creciente necesidad de México y sus organizaciones de comenzar a dar un papel primordial al conocimiento, a generarlo, apropiarlo y utilizarlo para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro; además de apoyar con ello a pequeña escala la cultura organizacional de cada empresa y en mayor, a la situación del país.

#### 1.4 Casos de organizaciones en aras a una Sociedad del Conocimiento

El contexto establecido anteriormente, en el cual la sociedad se encuentra en un constante cambio, con diversas exigencias y transformaciones, dirigidas a la importante actuación de la globalización (el vencimiento de las barreras de tiempo y espacio) y a la importancia que se le está dando al conocimiento, es que puede hablarse de una nueva forma de gestionar la comunicación.

Trasladando este contexto a las organizaciones es importante destacar la identificación de los individuos a la organización a la que pertenecen visto esto como el sentido de pertenencia (el cual establece una compatibilidad entre los valores y objetivos de las empresas y sus colaboradores); otro aspecto importante en las relaciones humanas es el compromiso que se establece entre estos dos actores para satisfacer las necesidades de ambos.

Idalberto Chiavenato<sup>25</sup> explica que otro factor muy importante en estas relaciones y gestión, es conocer la manera en que se conducen las organizaciones, pues este factor muchas veces es poco tomado en cuenta ya que se desvía este elemento en el sentido

---

<sup>23</sup> Parte del Informe multidisciplinario de las ocho Facultades y Dependencias que intervinieron en un informe de Desarrollo Organizacional.

<sup>24</sup> PATIÑO, H. y cols. (2011). *Diagnóstico Organizacional y Humano*. Facultad de Psicología, UNAM. Rectoría, Secretaría General, pág. 44.

<sup>25</sup> Filósofo, pedagogo y académico especialista en el área de administración de empresas y recursos humanos.

común y obviando las condiciones de competencia dentro de los equipos para la correcta aplicación.

En la Sociedad del Conocimiento las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, aplicación y sistematización del conocimiento creados u obtenidos localmente, o accedidos del exterior. Siendo indispensable la gestión de ese conocimiento dentro de cualquier organización.

Una de las maneras de realizar esa gestión es por medio de la comunicación pues *“...la comunicación es el proceso que permite a la gente coorientar sus conductas. La comunicación da fuerza a las personas para trabajar juntos a la consecución de los fines propuestos más concretamente, la gente mediante las relaciones sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros.”*<sup>26</sup>

A partir de las bases anteriores, se han analizado casos de éxito en donde se ha dado un papel prioritario al conocimiento y su gestión basado en el desarrollo del talento humano de los individuos que pertenecen a distintas empresas:

El primer caso es **Intercom**, un grupo de empresas con una exitosa trayectoria en el sector financiero que ofrece soluciones integrales a partir del conocimiento profundo de sus clientes. Y ha comenzado a trabajar **en crear espacios “divertidos” para sus colaboradores**, ofrece intervalos de tiempo para relajarse y ha modificado los espacios físicos para hacer de ellos una extensión de sus hogares para sus miembros.

A partir de de que se han implementado estas tácticas, el grupo ha presentado un incremento en su productividad en el último registro de acuerdo a datos localizados en su página oficial.

El segundo caso, es **Grupo Editorial Expansión**, una empresa encargada de crear experiencias mediáticas apasionantes para enriquecer la vida de sus clientes; considera que el personal es uno de los activos más valiosos por lo que **ha aumentado sus salarios, dar movilidad de puestos a sus colaboradores y ofrecer horarios flexibles** por lo que en su último diagnóstico organizacional se reveló que cada uno de los miembros siente un compromiso con su empresa y se identifica con los valores de

---

<sup>26</sup> Texto retomado de la Biblioteca de la Universidad de Piura “La comunicación en las organizaciones modernas”. Consultado el 15 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BVirUDEP/bcargaarchi.asp?Autoriza=48&numRec=361>.

la misma; además enfatiza que se ha incrementado en un 40% la comunicación interna formando equipos de trabajo.

Otro caso es **Nestlé**, compañía de alimentos y bebidas líder en nutrición, salud y bienestar se ha preocupado por mover a sus talentos de carrera en primer lugar para el lanzamiento de nuevas operaciones y por otro lado, para la transferencia de conocimientos.

Esta movilidad implica **trasladar a las personas según sus capacidades o en función de trabajos específicos** (reubicación en una misma área o al interior de la organización). Con lo anterior se ha logrado aumentar la productividad en un 20% debido a los equipos de trabajo conformados por las personas específicas para cada puesto.

Un caso más es **Danone**, una empresa dedicada a la producción, comercialización de productos lácteos frescos, agua y alimentación para niños; que se ha **preocupado por convertirse en una de las más importantes en ser socialmente responsable**, con diferentes programas como cuidado del medio ambiente o apoyo a niños con cáncer.

De ahí que ha encontrado una forma de hacer negocio de manera sustentable, es tener una sólida visión de futuro, apostar a la perdurabilidad de la empresa y con ello ha logrado crecer sus ventas y apalancar su posicionamiento.

Así podrían enumerarse otras organizaciones preocupadas por fomentar su productividad y conseguir una ventaja competitiva frente a su competencia, utilizando medios en donde se gestiona el Talento Humano y las conduce a convertirse en organizaciones inteligentes.

### 1.5 Organizaciones inteligentes

Las organizaciones preocupadas por obtener una ventaja competitiva en un mercado estandarizado y con la consciencia de que el conocimiento y el talento humano son elementos indispensables para lograr ese objetivo, requieren de un trabajo arduo, por eso se definirá a estas organizaciones y se destacarán los elementos esenciales para su existencia y desarrollo.

Pablo Navajo<sup>27</sup>, define a las sociedades inteligentes como “...aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.”<sup>28</sup>

Rodríguez Ulloa<sup>29</sup> por su parte la precisa como “...aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida y modelos mentales.”<sup>30</sup>

Para los fines de esta investigación vamos a definir a las **organizaciones inteligentes como aquellas conscientes de su entorno, que encuentran en el apoyo, desarrollo y generación del conocimiento, así como en la gestión del talento humano los ingredientes indispensables para diferenciarse, crecer y prevalecer.**

Óscar Malfitano<sup>31</sup> destaca tres aspectos de la inteligencia, todos necesarios para el éxito personal o gerencial: analítica para la dirección consciente de los procesos para solucionar problemas; creativa para ir más allá de lo ya existente y la práctica para traducir e implementar las teorías en práctica.

La inteligencia (entendida como la capacidad de relacionar los conocimientos que se poseen para solucionar una situación determinada) es un ingrediente indispensable para destacar entre los seres humanos, pero también lo es en gran medida para las organizaciones, que en este elemento encuentran la capacidad de abordar los problemas de manera analítica, además de darles soluciones distintas a las comunes y con eso lograr grandes diferencias, así como fundamentar todas sus decisiones en conocimientos.

---

<sup>27</sup> Psicólogo español interesado en el tercer sector, las nuevas tecnologías y la planeación estratégica.

<sup>28</sup> NAVAJ,O, Pablo *Las sociedades inteligentes: sus 5 disciplinas esenciales*. Artículo consultado el 19 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>.

<sup>29</sup> Ingeniero peruano con estudios Doctorales en Administración Estratégica Sistémica por la Universidad de Lancaster.

<sup>30</sup> RODRÍGUEZ, Ulloa, Ricardo. (1998). Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas. XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE. Bolivia.

<sup>31</sup> Licenciado en Administrador de empresas y especialista en Administración Estratégica egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Director de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE).

Alejandro Llano<sup>32</sup> afirma que *“Las únicas empresas adaptadas a la sociedad del conocimiento son las “organizaciones inteligentes”. Pero llegar a serlo es sumamente arduo. En primer lugar, porque a este propósito se opone un cúmulo de malentendidos y prejuicios. Y, en segundo término, porque llevar a la práctica este ejercicio institucional de la inteligencia es la tarea más difícil y ardua con la que se ha enfrentado hasta ahora el management. En lo que cabe insistir, de antemano, es en que sólo las empresas capaces de operar de manera corporativamente inteligente serán capaces de navegar en el espacio del conocimiento abierto por la nueva sociedad.”*<sup>33</sup>

Las organizaciones inteligentes requieren de mucho más que una decisión, pues hay muchos tabús acerca del valor que puede tener el conocimiento o el talento para ellas; además de ser una tarea que exige un trabajo metodológico, arduo y analítico en todos los elementos que conforman a estas organizaciones.

Estos aspectos entre otros más, son necesarios dentro de las organizaciones inteligentes, a continuación se hará un listado de las premisas que determinan a estas organizaciones:

1.- Prestar especial atención en que **los colaboradores aprendan todo lo necesario para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de la organización**. Es decir, los altos mandos no deben centrar su atención o su trabajo en enseñar a sus colaboradores a seguir órdenes y repetir procesos; deben de prepararlos para aprender a aplicar soluciones o elegir un camino que saben que favorecerá a la organización.

Si bien es importante que los colaboradores conozcan las líneas de dirección, las organizaciones inteligentes permiten que sean ellos mismos quienes sepan como sobrellevar las situaciones y dar un mejor funcionamiento a la organización, aprendiendo de los objetivos de la misma y trabajando en todo momento a lograrlos.

Las organizaciones inteligentes entonces consideran que la esencia del trabajo de los directores no se encuentra en saber todo de cada proceso de la empresa o en dar las soluciones a sus colaboradores, sino en preparar a estos para enfrentar cualquier tipo de complicación y con ello favorecer al funcionamiento de la empresa.

---

<sup>32</sup> Filósofo español, Autor de un buen número de libros, ha escrito más de cien artículos e impartido cerca de 150 conferencias en universidades de todo el mundo. Interesado en la teoría del Conocimiento.

<sup>33</sup> LLANO, Alejandro. Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. Cuadernos empresa y humanismo Número 61. Consultado el 20 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/3984/1/Cuaderno061.pdf>.

Esta premisa resume el trabajo de dirigir a enseñar y es por ello que comienza a darle un peso importante a las características del personal pues su participación será activa y de gran importancia en el curso de la organización.

2.- Las organizaciones inteligentes son aquellas que **encuentran en el trabajo en equipo la oportunidad de investigar, aprender, crecer y lograr objetivos**; por lo tanto, esta premisa retoma la importancia de formar equipos de trabajo en donde sea posible conformar objetivos y todos trabajen en aras de cumplirlos.

En el artículo *Gerencia de Emprendimiento* se afirma que “*La importancia del equipo de trabajo se encuentra en la facilidad para distribuir las tareas. Nadie puede tener la capacidad en una empresa de hacerlo todo, por eso se requiere un equipo de trabajo con diversas habilidades para hacer frente a las responsabilidades adquiridas en la iniciativa empresarial. Además, dichas habilidades permitirán resolver inconvenientes encontrados en un momento dado.*”<sup>34</sup>

Es importante localizar el talento de las personas para desarrollar cierto papel dentro de la organización y que esas capacidades empaten con los requerimientos de la misma; cuando se forma un equipo de trabajo las tareas se encuentran divididas de cierta manera que los problemas son más fáciles de solucionar.

Otro aspecto importante en este punto, es que los comportamientos de un equipo se convierten en modos repetitivos que marcan la manera en que se van a desarrollar, es por ello, que en las organizaciones inteligentes estos equipos deben prestar especial atención en la investigación, en aprender unos de otros a diario y en crecer de forma individual y grupal.

El punto central de ese crecimiento se basará en el conocimiento, el cual, es una práctica social en su totalidad y por ello influyen en ella la historia, el contexto, los rituales, entre otros elementos. Por ello, en las organizaciones inteligentes los miembros que la conforman deben de estar integrados en esa línea del conocimiento como recurso intangible valioso.

---

<sup>34</sup> *Estrategias gerenciales: gerencias para el emprendimiento*. Consultado el 30 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/equipoTrabajo.pdf>.

Y como afirma Alejandro Llano “...el trabajo en equipo ha dejado de ser solamente una manera de motivar a la gente y disminuir conflictos, para transformarse en una condición imprescindible de la buena marcha de las empresas.”<sup>35</sup> Pues es este trabajo en equipo la base de una organización inteligente.

3.- Como se menciona al inicio de este capítulo la Sociedad del Conocimiento es a menudo confundida con la Sociedad de la Información; sin embargo, la del conocimiento implica saber **utilizar la información, analizarla, introyectarla y convertirla en conocimientos que tengan usos prácticos**, en una Sociedad del Conocimiento es indispensable contar con miembros capaces de realizar este proceso.

Dentro de las organizaciones siempre es posible encontrar personas con mayor capacidad o facilidad para cierta labor o con el potencial para aprender cierto proceso o actividad, es por ello, que las organizaciones inteligentes sugieren la importancia de ubicar esas capacidades para poder potencializarlas.

Además es importante destacar que las condiciones para incrementar el conocimiento y exponenciar el talento dependen de que la organización ofrezca las condiciones para desarrollarlo y fomentarlo; primero asignando a las personas indicadas para desarrollar cada uno de los puestos, en donde en realidad pueda explotar todas sus capacidades; además de formar equipos de aprendizaje en donde unos aprendan de otros y finalmente **propiciando que los miembros sigan preparándose para incrementar y fortalecer sus conocimientos y talentos**.

Tomando en cuenta la importancia de estos factores, el acceso a la información y su transformación en conocimientos útiles para los miembros como para lo organización serán de evidente importancia y determinación.

4.- Otro elemento indispensable para las **organizaciones inteligentes** es que **deben estar reguladas además de contar con bases éticas claras**; la Sociedad del Conocimiento se ha caracterizado, como se ha mencionado con anterioridad, por dar un gran peso e importancia a las reglas morales.

---

<sup>35</sup> LLANO, Alejandro. Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. Cuadernos empresa y humanismo Número 61. Consultado el 20 e junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/3984/1/Cuaderno061.pdf>.

En las organizaciones inteligentes es indispensable contar con un reglamento bien establecido, marcar perfectamente cuáles son las actividades permitidas, los derechos, los permisos y las condiciones de trabajo pero también debe de tener presente sus obligaciones, las formas en que se deben de realizar ciertas labores, los procedimientos de la empresa y muy importante la base moral.

Es indispensable tener presentes las jerarquías, la flexibilidad de las mismas y la manera en que la toma de decisiones no cause más problemas en lugar de generar soluciones. Cuando las “reglas del juego” están claras se permiten muchas más libertades en el equipo de trabajo pero también se permite un control del mismo.

Los lineamientos son indispensables para que no se caiga en errores y se puedan evitar conflictos atendiendo a los objetivos que se desean lograr y las maneras en que está permitido alcanzarlos y las que no pueden concebirse.

5.- Es indispensable el desarrollo de **una profunda cultura corporativa dentro de cualquier organización inteligente**; las características de esta profunda cultura se basan en que la generación de conocimiento no debe de ser algo aislado sino que debe de sustentarse en actitudes estables.

Así Alejandro Llano enfatiza que *“Una “organización inteligente” es capaz de aprender continuamente saberes nuevos, potencialidad que no se puede restringir a unos pocos especialistas o a un departamento de innovación, sino que tiene que permear la empresa de arriba a abajo. Esto es a lo que en sentido fuerte, podemos llamar cultura corporativa.”*<sup>36</sup>

Es por ello, que la cultura corporativa tiene que ver con todos los integrantes de la organización, no sólo con unos cuantos y también en el caso de las organizaciones inteligentes se basa en contribuir al conocimiento en todas sus actividades, fomentarlo y organizarse en torno a un objetivo claro.

Mientras mayor sea la cultura de carácter cognoscitivo mayor será la capacidad de las organizaciones para enfrentar a la sociedad del conocimiento con inteligencia, conocimientos y talento.

---

<sup>36</sup> LLANO, Alejandro. Óp. Cit. 17.

Además “La profundidad de la cultura de una “organización inteligente” viene dada por la hondura y cohesión de la libertad concertada de sus miembros, que no se comportan de una manera rutinaria o mecánica, sino que ejercen a diario sus facultades de descubrimiento y decisión, en tensión conjunta hacia un bien compartido.”<sup>37</sup>

Una de las diferencias de la cultura organizacional de las organizaciones inteligentes con las comunes, es el hecho de no contar con una cultura estática o definida, sino en contar con todos los elementos necesarios para enfrentar los cambios constantes, debido al ingreso del conocimiento y la introyección diaria en las actividades de la organización.

La **cultura** de una organización inteligente debe ser **dinámica, ágil, flexible** y sobre todo teniendo como punto esencial el **perseguir el conocimiento** exponenciando el talento de sus miembros al máximo.

La cultura también tiene una **relación directa con los valores universales** (conjunto de normas de convivencia validas en un tiempo y época determinadas); desarrollarse en una organización es lo equivalente a vivir en sociedad pero en menor escala, sin embargo, en ése nivel de relación también es necesario aprender a convivir.

La convivencia dentro de las organizaciones determina en gran medida el desarrollo de la misma y por tanto su posicionamiento en el mercado. Todo lo que ocurre dentro de la organización y la manera en que se generan las relaciones en ella son un excelente medio para obtener una ventaja competitiva.

**6.- Las organizaciones inteligentes se desarrollan bajo el modelo de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I);** este modelo propuesto por Castells para la Sociedad del Conocimiento debe de ser adaptado también por las organizaciones.

La investigación debe de ser una constante entre todos los miembros de las organizaciones de este tipo, el desarrollo debe de ser un objetivo en común entre los colaboradores, directores y la organización en general, en cuanto a la innovación es aquella

---

<sup>37</sup> LLANO, Alejandro. Óp. Cit. 19.

que hace un especial hincapié en el uso de las nuevas tecnologías y la modernización de los bienes tangibles en tanto eso sea posible.

Es importante destacar que la investigación debe de ser promovida por los directivos de las organizaciones y ser visto por los colaboradores como una ventaja y un apoyo tanto para ellos como para la empresa; el desarrollo debe de tomarse como el camino para objetivos cada día más grandes y la innovación si bien es financiada por la organización se requiere de una aceptación y entendimiento de la misma por todos los individuos que la componen.

7.- Es indispensable **conformar a la organización con individuos preparados para reconocer las capacidades propias y las de las personas que conforman a la misma**; con esto se hace énfasis en la necesidad de que se encuentren las personas indicadas para papeles específicos, con lo cual las actividades a desarrollar serán mucho más sencillas y cuando los individuos que desarrollan ese rol reconoce sus capacidades y las explota, su trabajo será realizado de manera más satisfactoria y empática con las metas de la empresa.

Pablo Navajo afirma *“Solo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.”*<sup>38</sup>

Ahora bien, en la propuesta anterior de equipos de trabajo, es imprescindible conocer y reconocer las capacidades de cada uno de los miembros que lo conforman, asignando con ello diversas actividades y **estableciendo objetivos comunes y una visión compartida**.

8.- Otro elemento indispensable para conformar una organización inteligente es la **Gestión del Talento Humano de cada uno de los miembros de la organización**, con esto se hace referencia a satisfacer los objetivos organizacionales por medio de las capacidades (talentos) de cada uno de sus miembros. El talento adquiere el valor de

---

<sup>38</sup> NAVAJO, Pablo *Las sociedades inteligentes: sus 5 disciplinas esenciales*. Artículo consultado el 19 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>.

transformarse en conocimiento, el bien intangible más valioso para destacar a una organización en un mundo estandarizado.

Cada uno de los elementos del listado es indispensable para formar organizaciones inteligentes y para poder a forjar una verdadera Sociedad del Conocimiento cuyo sustento sea el factor humano.

## 1.6 Gestión del Talento Humano

Hablar de organizaciones exige hablar de los individuos que la conforma; el éxito y operación de las primeras depende en gran medida de los sujetos que la conforman, los cuales a su vez logran sus objetivos personales y crecen dentro de las organizaciones.

La necesidad de diferenciarse frente a la competencia, la producción en serie, los productos estandarizados, los mercados cada día más segmentados, una sociedad desigual, entre otros, son ejemplos de los retos que deben vencer las organizaciones actuales y la relación entre ellas y su factor humano es determinante para comenzar a construir mejores escenarios para enfrentar estas situaciones.

Poner en común los objetivos de individuos y organizaciones permite comenzar un camino en donde todos se dirigen a un mismo punto pero eso requiere de mucho trabajo, análisis, estrategias, tácticas y uso del talento humano.

### 1.6.1 Definición de Gestión del Talento Humano

La relación interdependiente del factor humano y las organizaciones puede comprenderse comenzando por definir a las organizaciones; Idalberto Chiavenato académico especialista en el área de administración de empresas y recursos humanos

**afirma** *“Sabemos que las organizaciones –también las económicas y empresas- son agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. La comunicación entre las personas e instituciones es el modo fundamental de acción social y vale la pena estudiarla y racionalizarla”*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2000) Colombia. Mc Graw Hill. Pág. 54.

Considerando a las organizaciones como grupo de personas con objetivos claros en común, con disposición al cambio y con capacidad de proponer, es importante, destacar la dependiente relación de estos dos actores. Martínez en su texto *Gestión Social del Talento Humano* afirma que los individuos ofrecen vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad a las organizaciones con lo cual genera beneficios recíprocos.

Ahora bien para poder comprender el concepto de la Gestión del Talento y su importancia dentro de las organizaciones es indispensable comenzar por definir la gestión; entendido por Luz Martínez<sup>40</sup> como "...la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado"<sup>41</sup>. Es por ello, que la gestión va a depender de manera directa de los individuos y su trabajo en equipo para satisfacer los objetivos establecidos en la organización y que benefician a ambas partes.

Existe una gran diferencia dentro de las organizaciones entre los grupos (dos o más individuos en el que el comportamiento de uno influye en los otros) y los equipos de trabajo (conjunto de personas que para solucionar un problema se valen de: compromiso de primer nivel y provisión de metas, confianza entre la administración y los empleados, disposición para correr riesgos y compartir información, tiempo, recursos y compromisos) a estos últimos resulta indispensable agregar el conocimiento, el talento y su correcta gestión.

Basados en condiciones de equipos dentro de las organizaciones se destaca de nuevo la importancia del liderazgo para gestionar, basado en el principio básico de la administración conformado por los siguientes puntos: planear, organizar, dirigir y controlar.

A partir de eso se puede destacar la definición de Cuesta Santos<sup>42</sup> "*La gestión del talento es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un*

---

<sup>40</sup> Psicóloga, trabajadora social y escritora. Coautora de los libros *Gestión Social del Talento Humano* y *La Formación en las organizaciones una Función Social*.

<sup>41</sup> MARTÍNEZ, P. *Gestión Social del Talento Humano* (2002) Prentice Hall. México. Pág.23.

<sup>42</sup> Psicólogo graduado en La Universidad de la Habana y Master en Organización de trabajo.

*conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades de los empleados en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.*"<sup>43</sup>

Por su parte, James Donnelly destaca a la Gestión del Talento como un procedimiento en el cual las organizaciones se ven beneficiadas por las habilidades y aptitudes de las personas que la conforman, pues es por medio de ellas pretende encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos (de cualquier tipo o rubro) los cuales dependerán de la eficiencia y competitividad de los colaboradores, ya sea en un nivel individual o colectivo.

Podemos definir entonces a la **Gestión del Talento** como un **procedimiento que tiene como objetivo principal crear una correspondencia entre los objetivos organizacionales y los individuales con el fin de alcanzar ambos utilizando como recurso principal las habilidades, capacidades y aptitudes de las personas que lo conforman.**

#### 1.6.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento es un concepto mucho más complejo de lo que parece pues en él se implican diversos elementos; por ejemplo, se encuentra subordinada a la mentalidad y los objetivos predominantes dentro de las organizaciones, depende en gran medida de la cultura organizacional, procesos internos, a la estructura que influye en los flujos de comunicación, el contexto en los rubros económicos (conocimiento del mercado), políticos, culturales y sociales, entre otros.

De ahí que el factor humano y su esfuerzo (sus habilidades y capacidades) sean indispensables para el funcionamiento, desarrollo y operación de las organizaciones al existir una relación dependiente. Es por ello que Idalberto Chiavenato, autor citado con anterioridad y especialista en el área de administración de empresas y recursos humanos, afirma que es importante que las organizaciones comiencen a dar prioridad a la Gestión del Talento Humano

---

<sup>43</sup> CUESTA, Santos A. Gestión del Conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos.(2006) Editorial Academia. Cuna. Pág. 51.

Por ello, resulta pertinente cuestionarse acerca de si las técnicas empleadas por la Gestión del Talento son lo suficientemente eficientes para generar un impacto trascendental en las organizaciones y si se puede afirmar que la correcta gestión del factor humano puede solucionar todo tipo de problema al que se enfrentan las empresas actualmente, incluso en las cuestiones de productividad.

Pablo Cardona<sup>44</sup> afirma que “*Las técnicas de la gestión del talento humano, aplicadas por los departamentos de administración de personal, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño de las organizaciones.*”<sup>45</sup> Y lo seguirá teniendo en tanto su aplicación sea correctamente gestionada.

Es importante destacar que los recursos tangibles (planta, equipamientos, materias primas, activos financieros, etc.) tienen un valor indiscutible dentro de cualquier organización y determina en gran medida el curso de la misma pero los bienes intangibles (el factor humano reducido al talento y el conocimiento) son elementos con una importancia igual o de más impacto en las organizaciones inteligentes.

Es en ese talento humano que es posible encontrar la creatividad para resolver los problemas, el conocimiento para alcanzar objetivos cada día más complejos de lograr, la calidad para ofrecer toda una experiencia y no solo un proceso de venta de un producto o servicio, la capacidad de crear equipos organizados, la compatibilidad entre los objetivos individuales y los organizacionales, entre otros.

De ahí la importancia de la Gestión del Talento Humano al considerar a los miembros de las organizaciones como socios capaces de participar y formar parte fundamental de la organización y no solamente como recursos organizacionales; con ello se lograra que las personas ofrezcan sus conocimientos, sus habilidades, capacidades e inteligencia a las empresas a las que pertenecen y de las cuales se sentirán parte.

Idalberto Chiavenato autor citado con anterioridad, marca las pautas en las cuales hay que prestar especial atención para marcar esa diferencia entre los colaboradores como socios y como recursos:

---

<sup>44</sup> Doctor en Management por la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), Master en Economía y Dirección de Empresas por IESE (Universidad de Navarra).

<sup>45</sup>CARDONA, Pablo. *Las claves del talento: La influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano* (2005) Manual Moderno. México. Pág. 45.

## Título: El colaborador como recurso/ socio

Colaboradores como recursos organizacionales	Colaboradores como socios parte del negocio
Empleados aislados en los cargos Horario establecido con rigidez Preocupación por las normas y reglas Subordinación al jefe Fidelidad a la organización Énfasis en la especialización Ejecutores de tareas Mano de obra	Colaboradores agrupados en equipos Metas negociables y compartidas Preocupación por los resultados Atención y satisfacción del cliente Vinculación a la visión y a la misión Interdependencia entre colegas y equipo Énfasis en la ética y la responsabilidad Proveedores de actividades Énfasis en el conocimiento Inteligencia y talento

**Fuente:** *CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.*

La Gestión del Talento Humano presta especial atención en tratar a los miembros de la empresa como parte del negocio y no como un recurso reemplazable. Es por ello, su importancia en las organizaciones inteligentes y la necesidad de su aplicación para administrar los recursos humanos y obtener el mayor provecho de los mismos.

### 1.6.3 Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano

Para hablar de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones actuales hacia una Sociedad del Conocimiento es indispensable tener presentes los elementos claves en este proceso de gestión, los cuales, Idalberto Chiavenato en el texto *Planeación estratégica de la gestión del talento humano* reduce a tres puntos fundamentales:

En primer lugar, se destaca la importancia de tomar en cuenta a los colaboradores humanos que tienen una historia de vida, una formación académica y familiar distinta, un cúmulo de conocimientos diferentes, así como diversas capacidades y destrezas por

lo cual, es posible que todos se diferencien entre sí y destacar que cada uno tiene un valor y una relevancia dentro de la organización, la cual asume formando parte de ella y no siendo un agente reemplazable.

El segundo punto, es tener en cuenta que los recursos tangibles de la organización sólo cobran verdadero valor al ser explotados y activados por el factor humano, son las personas las que pueden por medio de sus capacidades y talentos renovar y competir en un mundo cambiante.

En tercer lugar, tomando en cuenta la tabla anterior, los colaboradores considerados como socios son capaces de ofrecer a las organizaciones éxito, ya que las personas y asociados ofrecen de manera sencilla y voluntaria su mayor esfuerzo, dedicación, compromiso y responsabilidad; claro está que también al ser socios esperan una cierta retribución por parte de la empresa en forma de incentivos, que creará una relación de crecimiento para ambos.

Al tener presentes estos tres elementos fundamentales se puede considerar la opción de comenzar a gestionar el talento humano y de ofrecer con ello éxito a las organizaciones y sobre todo direccionarlas a convertirse en organismos inteligentes.

#### 1.6.4 Objetivos y procesos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano exige en gran medida que las organizaciones consideren a las personas como el ingrediente indispensable para crecer, prosperar y mantenerse. Incluso la psicóloga Luz Martínez afirma que *“Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.”*<sup>46</sup>

Los colaboradores pueden influir de manera directa en las fortalezas y debilidades de las organizaciones y eso depende en gran medida de cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo, es por ello, que es indispensable que antes de enumerar los objetivos de la Gestión del Talento Humano se haga consciencia de la

---

<sup>46</sup> MARTÍNEZ. P. *Op. Cit.* Pág. 78.

interdependencia que se requiere entre los objetivos individuales y los organizacionales.

Es entonces que Idalberto Chiavenato, destaca una serie de objetivos de la Gestión del Talento Humano que son capaces de contribuir a la eficiencia organizacional, a continuación se hace una lista retomando puntos clave del autor:

1. Favorecer a la organización para lograr sus objetivos y llevar a cabo su misión: la Gestión del Talento centra su atención en alcanzar objetivos y conseguir resultados y no en seguir métodos establecidos.
2. Ofrecer los elementos necesarios a la organización para ser competitiva: esto implica conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y su aprovechamiento. Entonces la función de la Gestión del Talento se centra en que los esfuerzos de la fuerza laboral sean más benefactor.
3. Brindar a los empleados de entrenamiento y motivación: es importante que se prepare a las personas que conforman a la organización, favoreciendo su crecimiento profesional e incrementando sus conocimientos por medio de cursos, talleres, conferencias e incluso apoyando una segunda carrera, maestría o diplomado; por otra parte, es importante incentivarlos no sólo de manera económica sino con reconocimientos que los hagan sentir retribuidos en sus aportaciones a la organización.
4. Contribuir a la autorrealización de los colaboradores: en esto se presta especial atención a que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades y que existe un trato equitativo para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; la mayor parte de la vida de las personas se desarrolla en su área laboral por lo que debe de existir una relación entre ellos.
5. Contribuir el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido como la experiencia en el trabajo) que puede partir del hecho de la libertad, las normas, reglas, horarios, la seguridad, la toma de decisiones y otros elementos que generan toda la experiencia de los colaboradores. La Gestión del Talento debe prestar atención en crear ambientes de trabajo agradables para las necesidades y requerimientos individuales de los miembros de la organización.

6. Saber manejar el cambio: como se ha destacado con anterioridad el contexto es muy importante y el entorno actual se encuentra en un constante cambio tanto en lo económico, lo político, lo tecnológico, lo cultural y lo social es por ello que para gestionar es indispensable conocer esas circunstancias y cómo enfrentar esos cambios con nuevas y creativas estrategias.
7. Desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos: la responsabilidad social no debe de reducirse a la organización sino que debe ser un comportamiento y una actitud asimilada por cada uno de los individuos que conforman la organización; además de ser abierta, confiable y ética.

Ahora bien, para lograr esos objetivos el autor también destaca una serie de procesos de la Gestión del Talento Humano y se resumen en la siguiente tabla:

**Título: Procesos de Gestión del Talento**

Proceso	Características
Admisión de personas	Procesos para incluir a nuevas personas en las organizaciones y parte de la selección y el reclutamiento de las personas.
Aplicación de personas	Proceso destinado a diseñar las actividades que los individuos van a realizar en la organización; orientando y acompañando su desempeño (diseño organizacional y de cargos).
Compensación de las personas	Proceso para incentivar, reconocer y cubrir las necesidades individuales de los colaboradores.
Desarrollo de personas	Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional
Mantenimiento de personas	Crear condiciones ambientales y satisfactorias para las actividades de las personas.

Evaluación de personas	Proceso destinado para controlar las actividades y verificar los resultados
------------------------	---

**Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.**

La Gestión del Talento Humano resulta indispensable para dar lugar a las organizaciones inteligentes y para comenzar a dirigirse a una Sociedad del Conocimiento; son muy claros los aspectos a trabajar dentro de las organizaciones y las tácticas de las cuales se basa para lograr sus cometidos pero la verdadera labor se encuentra en aprovechar el máximo el componente más valioso: el factor humano y convertirlo en el elemento esencial para lograr los objetivos organizacionales.

Para lograr ese aprovechamiento es indispensable conocer la historia y los conceptos que conforman a la Comunicación Organizacional, es por ello, que en el siguiente capítulo serán abordados cada uno de estos puntos y se ofrecerán nuevas perspectivas para entender y estudiar a la misma.

## Capítulo 2. Comunicación y cultura organizacionales

“Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.”

Peter Drucker

La Comunicación Organizacional, es una profesión muy joven (no más de 50 años de práctica) y que aún se encuentra en un proceso de prueba debido a la poca información y sobre todo de práctica de la misma. Es por ello, que no se han podido establecer de una manera determinante las herramientas de las que se deben valer los profesionistas de la misma para desarrollar sus capacidades al máximo.

Por otra parte, esta profesión al ser multidisciplinaria permite el apoyo de diversas ciencias para su mejor desarrollo, es por ello, que la teoría psicológica de Gestión del Talento es una extraordinaria herramienta para estos profesionistas.

Para poder crear un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano que pueda ser aplicado por cualquier comunicólogo organizacional en esta lucha por: crear organizaciones inteligentes, encaminarse a la Sociedad del Conocimiento y ampliar sus herramientas, valiéndose de otras disciplinas; resulta indispensable, como se hará a

continuación, retomar, ampliar y adaptar algunos de los conceptos básicos de Comunicación Organizacional.

## 2.1 Historia de la Comunicación Organizacional

La comunicación ha sido estudiada desde diferentes perspectivas pero es a partir del siglo XX, que se comienzan a destacar teóricos en esta materia y la abordan desde diferentes perspectivas y metodologías dependiendo cada uno de sus niveles como el interpersonal, intrapersonal y el intragrupal.

Por un lado, Shannon y Weaver proponen un modelo físico-matemático denominada como Teoría matemática de la información<sup>47</sup>; Moles trabaja una teoría estructuralista<sup>48</sup>; Saussure relaciona a la comunicación con el lenguaje<sup>49</sup>; Levi Strauss con la antropología cognitiva<sup>50</sup>; Goffman, Battensson y Watzlawick prestan atención a la interacción; Laswell, Lazarsfeld y Berelson estudian a la comunicación como un fenómeno masivo; Marcuse, Adorno y Horkheimer hacen críticas a la televisión y sus

---

<sup>47</sup> “El trabajo de Shannon y Weaver, desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos, en los Laboratorios de Teléfonos Bell, se dirigía a utilizar de manera más eficientes los canales de comunicación. Su modelo básico presenta a la comunicación como un proceso lineal sencillo. Su simplicidad ha atraído muchas derivaciones, y su naturaleza lineal, centrada en el proceso, muchas críticas.” Para mayor referencia consultar: FISKE, John. “Teoría de la comunicación” en *Introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Herder. España. Págs. 1-17.

<sup>48</sup> “Moles descompone el universo en trozos de conocimiento, y es capaz, a partir de esto, de construir un repertorio, para luego componer un modelo. La filosofía de la comunicación para él, establecerá el desciframiento del universo...al considerar que el mundo que nos circunda es una especie de emisor global de mensajes que obedecen a un código. Dado que haba de cultura de masas. Para mayor referencia consultar: MC. QUAIL, Denis. *Introducción a las teorías de masas*.(1993) Editorial Paidós. México.

<sup>49</sup> Saussure establece una diferencia entre ‘lenguaje’, ‘lengua’ y ‘habla’ y fija como objetivo central de estudio la lengua desde el punto de vista de su estructura, de su organización interna. la sociedad –la naturaleza social del lenguaje-, pero se adquiere como una herencia, donde las vinculaciones con el pasado son más fuertes que la innovación o la ‘libertad de expresión’. Para mayor referencia consultar: TERRENCE, Gordon. *Saussure para principiantes*.(2001) Editorial Errepar. Buenos Aires.

<sup>50</sup> “Saussure tiene el mérito de encontrar con su conceptualización de la lingüística, un instrumento que permite encarar el estudio de las artículo “Claude Levi-Strausse” por Bacco Beatriz en el portal Psicoanálisis Comunidad Virtual. Consultado el 21 de octubre del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.comunidadrussell.com/default.asp?contenidos/textos/levi-strauss.html>.

<sup>50</sup> Todas estas perspectivas son abordadas en la Revista “Razón y Palabra” disponible en la WEB: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf). Ciencias Sociales de manera sistemática, es decir, inaugura la posibilidad de postular leyes.” Para mayor referencia consultar: En el artículo “Claude Levi-Strausse” por Bacco Beatriz en el portal Psicoanálisis Comunidad Virtual. Consultado el 21 de octubre del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.comunidadrussell.com/default.asp?contenidos/textos/levi-strauss.html>.

productos así como el impacto de estos en el auditorio<sup>51</sup>. Todas estas investigaciones son el sustento de las teorías de comunicación.

Por otra parte, los inicios de la Comunicación Organizacional se remiten a la preocupación de los dueños de las empresas por analizar y sobre todo mejorar las condiciones en las cuales desarrollaban sus actividades los trabajadores pero sin olvidar que eso debe favorecer a la productividad de las organizaciones. Así se comenzaron a realizar trabajos de investigación para atender a las necesidades de los colaboradores.

El primer estudio en este sentido fue el realizado por Robert Owen<sup>52</sup>, quien se convertiría en el autor del primer texto formal respecto a temas gerenciales. Él prestó especial atención a no contratar infantes y a las condiciones laborales poniendo énfasis a la temperatura y la limpieza del lugar del trabajo, además de ofrecer beneficios en extras a sus colaboradores.

Al comenzar el desarrollo industrial también empezó la llamada “administración científica” que tuvo sus inicios con Frederick Winslow Taylor<sup>53</sup>, quien se convertiría un eje angular en el estudio de la Comunicación Organizacional y comenzó a utilizar un concepto básico “comportamiento organizacional”, sin embargo, reducía este término a la eficiencia en cuestiones técnicas y a la productividad.

La teoría taylorista<sup>54</sup> se basó sobre todo en los tiempos que utilizaban los trabajadores para producir cierto trabajo, los movimientos de los cuales se basaban para desarrollarlo, en la selección de los obreros, la manera en que se desarrollaba el trabajo, en los incentivos que recibían, las condiciones laborales (iluminación,

---

<sup>51</sup> Todas estas perspectivas son abordadas en la Revista “Razón y Palabra” disponible en la WEB: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf).

<sup>52</sup> (Newton, Gales, 1771-1858) Pensador y activista. Su gestión fue un experimento innovador, pues consiguió que la empresa arrojara beneficios introduciendo mejoras sustanciales para los trabajadores: elevó los salarios, sentó las bases de una seguridad social mutualista y proporcionó a los obreros condiciones dignas de vivienda, sanidad y educación. Referencia, Consultado el 20 de octubre del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/owen.htm>.

<sup>53</sup> (Filadelfia 1856-1915) ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo.

<sup>54</sup> Para profundizar en el tema consultar: *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Digitalizado en 2009 por la Universidad de Texas. Disponible en la WEB: <http://books.google.com.mx/books?id=Pj8AAAAAYAAJ&q=teoria+taylorista&dq=teoria+taylorista&hl=es&sa=X&ei=Zn9IUvY47KzYBd-IgJgK&ved=0CC0Q6AEwAA>.

temperatura) y especialización (entendida como el hecho de que los colaboradores realicen actividades determinadas).

Estos estudios se basaban en las tareas “científicamente” realizadas las cuales son planeadas con respecto al tiempo y el producto o servicio que se realice, las tareas cuentan con actividades detalladas, lenguaje es preciso y dentro del comportamiento organizacional no se alimenta del pensamiento analítico.

En esta teoría se afirma que *“...las personas son perezosas, irresponsables, pasivas y dependientes. Se les debe desglosar el trabajo en partes fáciles de entender, y hay que controlarlas y supervisarlas de cerca por si estropean las cosas”*<sup>55</sup> con eso hace referencia al hecho de que las personas van a desarrollar sólo actividades específicas sin la posibilidad de tomar decisiones o de acceder a tareas más complejas pues se mantienen en la misma organización, con actividades iguales a diario.

A mediados de los años veinte George Elton Mayo<sup>56</sup>, realizó un importante experimento en Hawthorne en la Western Electric Company en donde se analizaba productividad de los trabajadores respecto a distintas condiciones ambientales y psicológicas.

La teoría que nace de estos estudios también conocida como la del descubrimiento del hombre fue el punto de partida para las relaciones humanas, indispensables en el estudio de las organizaciones. Para Mayo considerado el padre de las Relaciones Humanas *“...era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.”*<sup>57</sup>

Es justo con estos trabajos que se estudió a la conducta humana dentro del área de trabajo, se comienza a dar un papel importante al trabajador como un elemento indispensable y determinante de la organización. Se da el desarrollo de la humanización dando un importante valor al factor humano en la administración dando a cada miembro un trato digno y justo.

---

<sup>55</sup> PHILLIPS, Incola. *Nuevas técnicas de gestión*.(1994) Ediciones Folio. España. Pág. 154.

<sup>56</sup> (1880-1949, Australia), psicólogo, sociólogo y teórico de la organización empresarial.Consultado el 21 de octubre del 2013. Mayor información disponible en la WEB: [http://eonomiavirtual.com/george\\_elton\\_mayo.html](http://eonomiavirtual.com/george_elton_mayo.html).

<sup>57</sup> MUNCH, Galindo Lourdes. *Fundamentos de administración*. (1997) Editorial Trillas. México. Pág. 210.

Los trabajos de Taylor y de Mayo son la base de los estudios tanto de conducta de los colaboradores, como de la satisfacción de los mismos en las organizaciones que se convertirían más adelante en la Comunicación Organizacional.

En México, fue en 1973 que se abrió la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) y se comenzó a tomar en cuenta y a practicar la Comunicación Organizacional en este país. La asociación prestó especial interés en perfeccionar la práctica de los profesionistas de esta área, a difundir los avances de la misma y a ofrecer consultores en las organizaciones públicas y privadas. En 1996 se decidió cambiar el nombre a Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO)<sup>58</sup>.

En relación con investigaciones, así como innovación de algunos conceptos y trabajos teóricos, es en 1987 que se integran en algunas organizaciones en México como lo fue el Tecnológico de Monterrey, el Centro Avanzado de Comunicaciones, IBM y XEROX México.

Hasta el momento la Comunicación Organizacional se encuentra en desarrollo, pero es importante recalcar que cada día hay un número mayor de comunicólogos interesados en destacar la importancia de esta profesión para las organizaciones actuales y para el desarrollo de la sociedad en general.

## 2.2 Concepto de Comunicación Organizacional

El concepto Comunicación Organizacional está compuesto por dos términos que son la comunicación y la organización, para entender este concepto es necesario definir primero esos dos términos.

La comunicación es un elemento indispensable para la existencia de la sociedad y también de las organizaciones, es a través de la comunicación que es posible crear y

---

<sup>58</sup> AMCO, la Asociación Mexicana de Comunicadores, A.C., agrupa a la mayor cantidad de comunicadores connotados en México y cuenta con la mayor tradición y respeto de su género en nuestro país. Representa al gremio de los comunicadores organizacionales y socios afines en México, ante diferentes foros empresariales, de investigación, academias, medios, asociaciones y otras agrupaciones de colegas en el mundo. Para mayor información, su sitio oficial está disponible en la WEB: <http://www.amco.com.mx/index.html>.

mantener relaciones entre los miembros que la conforman y con ellas facilitar la sobrevivencia de los mismos.

Antonio Paoli<sup>59</sup> afirma que “La comunicación es un acto entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común”<sup>60</sup> la comunicación sólo es posible cuando se intercambian significados bajo un sistema de símbolos puesto en común.

La comunicación como se menciona en el artículo. *La comunicación organizacional en México características y perspectivas* “...es una herramienta vital y efectiva que constituye los logros de las organizaciones, su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente.”<sup>61</sup>

Así para fines de este trabajo y con base en las definiciones anteriores se va a definir a la **comunicación** como un **proceso vital dentro de cualquier organización, por medio del cual, se intercambian significados en común que favorecen la creación de identidad e integración, con el fin de lograr objetivos que conducen al éxito.**

Se puede afirmar que la comunicación es un elemento indispensable para el desarrollo de cualquier organización sobre todo en materia laboral, que requiere de significados que sean decodificados de la manera más precisa posible pues con ello se conduce al desarrollo pleno y eficiente de las mismas.

Por otra parte, la organización es un concepto que ha variado a lo largo de la historia para Annie Bartoli es “...el conjunto estructurado de cualquier grupo de hombres, constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.”<sup>62</sup>

Además, Herbert Hicks<sup>63</sup> define a la organización con base a cinco hechos comunes a éstas: en primer lugar, el hecho de incluir a personas; segundo, esos individuos se

---

<sup>59</sup> (1948-) México. Licenciado en Comunicación y maestro en Sociología, es miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, de la Academia Mexicana de la Investigación Científica

<sup>60</sup> PAOLI, Antonio. La comunicación. (1977) Editorial Edicol. México. Pág. 15.

<sup>61</sup> LLANO, Serafina. La comunicación positiva y el entorno organizacional. La comunicación organizacional en México características y perspectivas. Núm. 2 Año 1, septiembre-noviembre 1996, en [www.raconypalabra.org.mx](http://www.raconypalabra.org.mx).

<sup>62</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. (1991) Editorial Paidós. México. Pág. 18.

relacionan de cierta manera manteniendo una interacción; el tercer punto, hace referencia al orden o estructura que siguen esas interacciones; el siguiente, destaca que cada uno de los miembros tiene objetivos personales y sus acciones se gestan en torno a los mismos; y finalmente, las interacciones favorecen a lograr objetivos compartidos que quizá no sean precisamente iguales pero que se relacionan directamente con los objetivos individuales.

Para Kast y Rosenzwing<sup>64</sup> es “*Un sistema dinámico que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentran en un proceso continuo de evolución.*”<sup>65</sup>

Con base a esos conceptos se puede afirmar que una **organización es un sistema dinámico de dos o más personas con objetivos personales que interactúan de manera estructurada con el fin de cumplir un objetivo específico que favorece a cada uno de ellos.**

Es importante tomar en cuenta que las organizaciones al ser sistemas dinámicos y abiertos, requieren de un contacto directo con su entorno que las modifica en todo momento y frente al cual se deben de adecuar y retroalimentar para su subsistencia. Además deben de ser autónomas y dentro de ellas deben de existir mecanismos de regulación con el fin de mantener una estabilidad. Sin embargo, no se puede hablar de un modelo estándar de organización, cada una es distinta y debe encontrar la mejor forma de gestionarse de acuerdo con sus objetivos.

De acuerdo con los términos de comunicación y organización puede entenderse de mejor manera a la Comunicación Organizacional que ha sido concebida de distintas maneras por diferentes autores.

Para Gerald Goldhaber<sup>66</sup> “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.”<sup>67</sup> Esta definición

---

<sup>63</sup> Escritor. especialista en el tema de las organizaciones; con libros como: *Managment, Modern Business Managment, More Power to You, Organizations: Theory and Behavior.*

<sup>64</sup> Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.

<sup>65</sup> KAST y ROSENZWEING. *Administracion en las organizaciones: un enfoque de sistemas.* (1986) McGraw Hill. México. Pág. 132.

agrega elementos muy importantes, como son el factor humano no sólo como proveedor de un servicio o una máquina sino que la comprende con una serie de implicaciones como son los sentimientos y sus habilidades (siendo las capacidades de los miembros el factor a destacar en la Gestión del Talento).

David Fragoso Franco<sup>68</sup> la concibe como “...un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específico y a través de ello contribuir al bienestar persona, grupal, social y nacional.”<sup>69</sup> En este punto, es importante destacar que el autor considera a la comunicación como reguladora de los mensajes a su interior y al exterior, además de ser cambiante y retoma un punto importante que es el de lograr objetivos específicos con los cuales no sólo se favorece la organización.

Por su parte, Fernández Collado<sup>70</sup> afirma que la comunicación organizacional es “...el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.”<sup>71</sup> Esta definición no se contraponen a ninguna de las anteriores y destaca la importancia del intercambio de mensajes.

Para fines de este trabajo y con base a estas tres definiciones que no se contraponen sino que se complementan, se puede afirmar que **la comunicación organizacional es un sistema regulador del flujo de mensajes que se intercambian entre los integrantes que conforman una organización y de ésta con su entorno; tomando en cuenta los sentimientos, actividades, relaciones, talento (capacidades y habilidades) de cada uno de los individuos que la conforman con el fin de cumplir objetivos específicos que contribuyen en bienestar personal, grupal y social.**

---

<sup>66</sup> Fundador y CEO de Goldhaber Research Associates, LLC, es el diseñador más grande del país y evaluador de las agencias y estrategias organizacionales y ha trabajado por más de 100 de las 500 empresas más importantes en los EE.UU.

<sup>67</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional*. (1989) Editorial Diana. México. Pág. 23.

<sup>68</sup> Profesor de la FES Acatlán de la UNAM. Ha trabajado en Consultoría independiente.

<sup>69</sup> FRAGOSO, Franco, David. *Un acercamiento metodológico al análisis de la Comunicación Institucional*. Año 3, enero-marzo 1998. Consultado el 2 de julio del 2013. Disponible en la WEB: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

<sup>70</sup> Investigador mexicano, tiene un trabajo reconocido en el campo de la comunicación. Cuenta con importantes producciones dentro y fuera de La Academia. Obtuvo la licenciatura en Comunicación en la Universidad Anáhuac, la Maestría en Comunicación y el Doctorado en Sociología en la Michigan State University. También realizó estudios postdoctorales en la Annenberg School de Pennsylvania.

<sup>71</sup> FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. (1991) Editorial Trillas. México. Pág. 30.

La comunicación organizacional tiene como característica específica la de trabajar con mensajes y favorecer con ello la relación entre cada uno de los miembros de la organización y también las relaciones de ésta con su entorno, de ahí la importancia de los sectores políticos, económicos, sociales y culturales al momento de trabajar con comunicación en las organizaciones.

Luis Arrieta Erdozain<sup>72</sup> en el libro *La comunicación en las organizaciones* de Fernández Collado afirma que “uno de los principales objetivos en el área de comunicación de una organización es concebir y realizar actividades para fomentar la vitalidad, la eficiencia y la eficacia de los flujos, tanto internos como externos, logrando con ello adecuar el contenido y la forma, esto ya dependerá de las audiencias a los que dirigen los mensajes.”<sup>73</sup>

Esta afirmación destaca un punto importante, el de adecuar los mensajes al público al cual se dirigen, es indispensable para la comunicación organizacional ubicar perfectamente los grupos a los cuales se va a destinar el mensaje y con base en eso definir su tono, forma, su contenido y el medio por el cual se va a dar a conocer.

Es importante destacar que el comunicólogo organizacional tiene que ser concebido como el gestor de la comunicación en las relaciones internas y externas de la organización y su labor no se reduce a la de realizar eventos, conferencias, crear buzones de quejas, entre otras actividades que parecen limitar su gran campo de acción.

La Comunicación Organizacional es una disciplina que se encuentra en crecimiento y de ella depende el de crear organizaciones capaces de adaptarse a todos los cambios que se puedan presentar dentro y fuera de ella; creando organizaciones flexibles, adaptables y sobre todo inteligentes. La comunicación requiere de un nuevo modelo descentralizado y basado en lo global. Las herramientas de las que se vale para realizar su labor cada día encuentran mayor apoyo en las diversas ciencias sociales para a partir de ellas poder ofrecer estrategias completas en materia de comunicación.

---

<sup>72</sup> Crítico y articulista. Colaboró periódicamente con las revistas Karma (del grupo editorial del periódico El Financiero), Hogar 2000, Perfil de Comunicación, Cuadernos de Comunicación, así como en el semanario cultural Opción de ACCOSA.

<sup>73</sup> FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. Op. Cit. Pág. 140.

La comunicación, es un elemento indispensable para la existencia de las organizaciones pues es a partir de la misma que todos los integrantes de la organización conocen sus actividades por realizar, la manera en que las deben hacer, las reglas bajo las cuales se van a desarrollar, el momento y tiempo necesario para llevar a cabo las tareas y los motivos por los cuales se hacen. Y es precisamente en el mejor flujo de comunicación que se logra una mayor satisfacción de los miembros y un logro de objetivos más efectivo.

### 2.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional

Las funciones del comunicólogo organizacional son muchas veces reducidas a la organización de eventos o el manejo de boletines; sin embargo, a pesar de ser estas tareas importantes la labor del comunicólogo va más allá, debe de prestar atención a todos los aspectos comunicacionales de la organización y debe de tener la capacidad de localizar la raíz de los problemas, así como saber proporcionar estrategias integrales que ofrezcan soluciones precisas.

Además es indispensable que esta profesión se abra camino y que demuestre lo importante que es su participación para el fortalecimiento y la creación de organizaciones inteligentes. Su labor es muchas veces comparada con la profesión de médico pues es a partir de sus diferentes herramientas es posible que realice un diagnóstico y ofrezca la cura para las mismas.

El siguiente listado realizado con base en el artículo de Sánchez Gutiérrez Salvador, *La comunicación positiva y el entorno organizacional, trabajo del comunicador organizacional* y otros artículos relacionados con el tema, destaca algunas de las funciones esenciales del comunicólogo organizacional:

- **Realizar diagnóstico de la comunicación organizacional:** esta etapa es una de las primeras funciones que debe desarrollar el comunicólogo organizacional; es en este punto donde conoce a la organización para la cual va a trabajar; descubre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; ubica los flujos de comunicación; localiza las audiencias a las cuales se dirige; entre otros elementos indispensables para localizar las posibles raíces de los problemas.

En el artículo *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas* se define al diagnóstico organizacional “...como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”<sup>74</sup>. Es importante destacar que el comunicólogo centra su atención en analizar los flujos de comunicación de las organizaciones.

Para realizar un diagnóstico adecuado es muy importante que exista la disponibilidad por parte del cliente tanto para respaldar las decisiones y observaciones del comunicólogo como para adaptarse a los posibles cambios necesarios; además debe de permitirse el acceso a grandes cantidades de información tanto escritas como observables; es muy importante que todos los datos proporcionados sean manejados de manera confidencial, evitando dar los nombres de las fuentes de información dentro de la organización; es importante que a partir del trabajo realizado se haga una retroalimentación y se ofrezcan soluciones cuyo éxito dependerá del consultor y del cliente.

- **Desarrollar políticas, objetivos, estrategias e indicadores de comunicación:** el personal es un elemento indispensable para el desarrollo de cualquier organización y en este caso se trata de crear estrategias coordinadas y planeadas para favorecer los flujos de comunicación entre los miembros de la organización con el fin de generar una mayor integración, así como la relación de estos con el entorno para ayudar a su adaptación.

El desarrollo de estas estrategias de comunicación dan orden y sentido a los mensajes que se intercambian en la organización y con esto se favorece al logro de los objetivos tanto personales como de la organización, creando una empatía entre los mismos.

---

<sup>74</sup> MEZA, Adriana y CARBALLEDA, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. (2009) México. Consultado el 10 de julio del 2013 en el foro Espacio. Disponible en la WEB: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>.

- **Diseñar programas de comunicación:** en este punto es muy importante que son muchas y muy variadas las actividades del comunicólogo pues se encarga de realizar eventos, conferencias, fiestas de la empresa; además de apoyar en la publicidad de la organización la cual dependerá de los objetivos que quiere lograr; también se encarga de cuestiones internas como boletines informativos, tableros de avisos, materiales audiovisuales; se puede decir que son todos aquellos medios por los cuales la organización se comunica en su interior y con su exterior.

Para realizar estas actividades es muy importante que el comunicólogo identifique la manera en que se está manteniendo la comunicación o en qué puntos no se están estableciendo relaciones y así, proponer una solución que concuerde con el mensaje que se desea transmitir, utilizando el medio más indicado y reconociendo a la audiencia a la cual se dirige.

Además es importante destacar que como afirma el artículo *La comunicación positiva y el entorno organizacional* “El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento.”<sup>75</sup>

En este punto es muy importante destacar que el comunicólogo no es el encargado de crear los perfiles o de capacitar a los miembros de la organización sino que debe de promover la existencia de estos elementos dentro de la organización.

- **Colaborar en la elaboración de manuales de procedimientos y calidad:** estos manuales tienen como función principal la de formalizar ciertos procedimientos, así como seguir una serie de pasos para realizar las actividades de manera eficiente. La colaboración del comunicólogo en este punto resulta

---

<sup>75</sup> SÁNCHEZ, Gutiérrez, Salvador. La comunicación positiva y el entorno organizacional. El trabajo del comunicador organizacional. Núm. 4, Año 1, Septiembre-Noviembre 1996 en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

indispensable pues él se dará a la tarea de crear mensajes claros y precisos evitando confusiones y agilizando las actividades.

*“Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.”<sup>76</sup>*

- **Desarrollar programas de entrenamiento en comunicación:** cada vez es más frecuente que los comunicólogos impartan ciertos programas en los cuales ofrezcan un entrenamiento sobre todo de comunicación oral y escrita, además de apoyar en las relaciones interpersonales.

El fin de estos programas es principalmente la de mantener o en alguno de los casos mejorar todos los niveles de comunicación en la organización. Esta se puede mover en el nivel intrapersonal, interpersonal, intragrupal o intergrupalo.

- **Regular el caos y ofrecer soluciones:** la tarea del comunicólogo no debe reducirse a localizar los problemas y sus raíces, es necesario que también ofrezca soluciones completas, estrategias que den resultados en la empresa y que regulen el caos en el que se encuentran. Para realizar esta labor es necesario analizar a la organización en tres niveles deferentes:
  - a) Individual: en este punto se hace referencia a todo lo que tenga que ver con los colaboradores a nivel personal y que se ve reflejado en su comportamiento; debe de comprender las necesidades de cada uno de ellos y sus objetivos en relación con la organización, toma en cuenta elementos como la motivación, reconocimiento, capacitación, evaluación de los resultados en sus actividades, la capacidad para tomar decisiones de manera individual y las habilidades para desarrollar cierta labor o aprender otras.
  - b) Grupal: este rubro hace referencia a toda la comunicación que se establece entre los colaboradores y la organización de la cual se basan para desarrollar

---

<sup>76</sup> TORRES, Lima, Héctor Jesús. Roldán Sánchez Luz María. Análisis de un servicio institucional. Estudio de caso. Año 3 Enero-Marzo 1998, en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

actividades en conjunto. En este caso es importante tomar en cuenta las dinámicas de grupo, las jerarquías, los flujos de comunicación, entre otros.

- c) Organizacional: en este nivel es importante tomar en cuenta todos los elementos del entorno que inciden en la organización tanto en el sector económico, el político, el cultural, el social y el tecnológico; además de tomar en cuenta el clima laboral, los valores, políticas y todo aquello que influya de manera importante en la cultura organizacional.

Además de estudiar estos niveles de la organización se debe prestar atención en ofrecer estrategias integrales que ofrezcan resultados precisos; basándose para ello en otras disciplinas y nutriendo su trabajo sin olvidar que su labor principal se encuentra en la comunicación.

Todas las anteriores son las funciones principales del comunicólogo organizacional, sin embargo, las organizaciones son cada día más cambiantes y el entorno que las determina se encuentra también en una transformación constantes; es por ello, que la labor del comunicólogo debe de encontrarse siempre en actualización, desempeñando diversas tareas y apoyándose de las herramientas necesarias para ofrecer un servicio más integral.

## 2.3 Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional debe de prestar atención y tener conocimientos sobre muchos conceptos determinantes, dos de ellos son la comunicación interna y la comunicación externa. Cada una de ellas es importante para que la organización pueda dar solución a las dificultades comunicativas.

### 2.3.1 Comunicación interna

La comunicación interna tiene que ver con todos y cada uno de los miembros de una organización, sin importar su nivel jerárquico o la actividad que desempeñe mientras sea integrante de la misma; se construye de las relaciones que estos mantienen de manera directa e indirecta, los códigos que utilizan para comunicarse, la manera en que se integran y la manera en que desarrollan sus actividades diarias.

Como afirma Juan Benavides<sup>77</sup> la comunicación interna *“Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas, incrementar la motivación y productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y el menos costo posible.”*<sup>78</sup>

La comunicación interna se preocupa por llevar la información necesaria a cada uno de sus colaboradores para que conozcan las actividades que van a realizar, la situación de la empresa, las decisiones importantes, para hacerlos partícipes de la organización integrándolos, motivándolos e incitándolos a aumentar su productividad. Es decir, favoreciendo la identidad y en términos coloquiales hacer que el empleado “se ponga la camiseta”.

Esta comunicación interna es considerada poco relevante para algunos empresarios, sin embargo, es por medio de esta comunicación que los miembros de la organización reconocen de manera clara las actitudes que les son permitidas, los roles que deben desarrollar en su área de trabajo así como empatar de manera mucho más fácil los objetivos personales con los de la institución.

Es por ello, que la comunicación interna debe *“...Hacer partícipe a los integrantes de una empresa o institución de lo que pasa dentro de ella debe ser parte de una cultura de la comunicación, que aporta grandes beneficios en términos de actitudes hacia la empresa y hacia el trabajo.”*<sup>79</sup>

Este rubro destaca la importancia de tomar en cuenta al factor humano como un recurso indispensable para el desarrollo y aumento de productividad en las organizaciones; son los colaboradores el medio para trabajar con la comunicación interna, sin representar esto un gasto monetario importante y brindando a la organización un apoyo importante en el logro de objetivos.

Actualmente las organizaciones encuentran en sus miembros un medio para difundir su identidad y su cultura organizacional, pues al mantenerse en comunicación constante

---

<sup>77</sup> Doctor en Filosofía y Letras. Reconocido por la Universidad Complutense de Madrid Seis Tramos Docentes, por un total de 30 años de docencia universitaria y numerosas investigaciones.

<sup>78</sup> BENAVIDES, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional.*(2001) Editorial Gestión. 2000. Barcelona. Pág. 219.

<sup>79</sup> BONILLA, Gutiérrez, Carlos. *Las malas noticias.* Año 3 Enero 2002. Núm. 25 en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

con cada uno de ellos y haciéndolos partícipes de la organización se logra introyectar en ellos los valores y objetivos organizacionales.

Jesús García Jiménez<sup>80</sup> afirma que la comunicación interna “...es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias.”<sup>81</sup>

Por ello la importancia de que la información llegue a todos los miembros de la organización. El asignar las responsabilidades específicas a cada uno, el enseñar a tomar decisiones razonadas en todos los niveles de la organización, tener objetivos claros y una visión clara del futuro permiten que se reduzcan los conflictos internos.

Así, los análisis al respecto de la comunicación interna deben de hacer énfasis en la manera en que actúa la organización, la forma en que se comportan e interactúan los colaboradores, el desempeño de las actividades, la asignaciones de roles y también resulta importante conocer sus actitudes frente al conocimiento y el desarrollo organizacional, siempre tomando en cuenta la satisfacción de necesidades.

En el texto *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* con base en algunas premisas de Kreps y Costa se define a la comunicación interna como “...el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma (Kreps, 1990) Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998)”.<sup>82</sup>

Es importante destacar que la comunicación interna debe de implicar a todos los integrantes de la organización y debe de favorecer al desarrollo de una cultura e identidad; la comunicación interna también debe de considerar al cliente y públicos externos a pesar de gestarse solo entre los miembros de la misma.

Para fines de esta propuesta de Planeación Estratégica de Gestión del Talento Humano y con base a las definiciones anteriores, que resultan muy precisas, se puede afirmar que la **comunicación interna es una herramienta que tiene como fin**

---

<sup>80</sup> (1964-) Madrid. Es Licenciado en Ciencias de la Información por la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Experto en Artes Gráficas aplicadas a la Comunicación y Máster en Procesos Gráficos por el Instituto de Artes Gráficas Tajama.

<sup>81</sup> GARCÍA, Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. (1998) Editorial Díaz de Santos. España. Pág.14.

<sup>82</sup> BENAVIDEZ Juan . Op. Cit. Pág. 219.

**favorecer a la cultura, objetivos e identidad organizacional además de ofrecer una ventaja competitiva y consta de la interacción de todos los miembros de la organización, que debe ser motivante, implicante y fluida.**

La comunicación interna tiene un objetivo muy específico que es el de crear grupos de trabajo sólidos en cada una de las áreas de la organización e integrarlas para lograr los objetivos de la misma. Para lograr este objetivo es muy importante difundir la cultura organizacional de una manera efectiva y logrando con ello la satisfacción, compromiso y participación de cada uno de los integrantes.

Aunque parece que la comunicación interna tiene sentido solo dentro de los públicos internos, es importante destacar que cuando fluye de manera eficaz es posible que se dé un mejor trato a los públicos externos y creando con ello productos y servicios de mucho mayor calidad. Cuando la parte interna de la empresa se desarrolla satisfactoriamente es posible hablar de mejores condiciones para con el exterior.

Para encaminarse a organizaciones inteligentes la comunicación interna debe de ser en todo momento una comunicación incluyente, debe hacer todo lo posible para que cada uno de los miembros se sienta parte fundamental de la organización, debe de informar acerca de los sucesos que repercutan en ella, tomar en cuenta a los colaboradores como fuentes potenciales de desarrollo, entre otras acciones indispensables.

Las actividades realizadas dentro de la organización con el fin de mantener las buenas relaciones dentro de la misma, son posibles gracias a la circulación de mensajes que también se difunden por diferentes medios y redes, siempre con el claro objetivo de promover la comunicación, motivación, integración y capacitación para lograr objetivos. A continuación se enlistan las diversas redes en que fluye esta comunicación interna:

- a) Red formal: que es aquella que tiene fundamento en las líneas de mando y que puede utilizar diferentes medios.
  - Tradicionales: carta, momorandum, revista interna, pizarrón de avisos, circulares y reportes ejecutivos.

- Electrónicos: programas audiovisuales o multimedia, tablero electrónico o circuito cerrado de TV.
- Nuevas tecnologías: Internet, Intranet y correo electrónico.
- Medios gerenciales: juntas, eventos, *focus group*, presentaciones ejecutivas, asambleas, conferencias o convenciones.

Es importante tomar en cuenta que esta red casi siempre encuentra un sustento físico, además de tener en la mayoría de las ocasiones como objetivo el de informar acerca de la realización de labores específicos, modos de operar del cargo o de algún departamento, ofrecer datos de interés para los colaboradores acerca de la organización; la manera de presentar esta información suele ser creativa con el fin de lograr resultados dentro del personal.

b) Red informal: esta red está fundamentada principalmente por el rumor, pues se basa de un mensaje en el cual se han cambiado algunos datos y que puede fungir como fuente de información para los miembros.

El rumor es considerado por muchos autores como un elemento maligno para la organización pues se fundamenta de datos falsos o inexistentes; muchas veces parten de un evento específico y de retomar únicamente algunos datos de mayor impacto, con lo cual se distorsiona el hecho original.

Además afirman que el rumor no sigue una línea específica sino que se mueve en todas direcciones y en todos los peldaños de la organización. Se afirma que es una manifestación de la falta de información clara a los implicados. Incluso José de Jesús González afirma que el rumor es *"...parte general dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambiguo, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto las causan, distorsionando el sentido del mensaje original."*<sup>83</sup>

El rumor se gesta principalmente cuando los intereses personales de algunos de los miembros se están viendo afectados, cuando hay algún tipo de problema en la

---

<sup>83</sup> GONZÁLEZ, Almaguer José de Jesús. Consultado el 01 de agosto del 2013. Disponible en la WEB: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

organización y no se ha brindado un informe formal a los integrantes o cuando se perciben posibles catástrofes para la empresa.

Sin embargo, el rumor permite percibir las opiniones de los miembros de la organización y puede ser controlado o desaparecido ofreciendo información formal, clara y precisa con la mayor brevedad de tiempo posible. Ofreciendo a todos una reducción de incertidumbre.

Las organizaciones inteligentes deben de prestar atención en tener redes formales para sus actividades, es importante ubicar los medios por los cuales se informará y se hará participe a los colaboradores y también debe de tomar en cuenta las informales, pues como se ha mencionado de ellas se pueden obtener cantidades importantes de información.

Otro punto importante a considerar en la comunicación interna es precisamente los tipos que existen de la misma, los cuales son cuatro:

- a) Descendente: este tipo de comunicación es unilateral y se da de los directivos al personal, este tipo de comunicación es efectuada sobre todo por estructuras jerárquicas, y trabaja proporcionando información sobre todo que tiene que ver en la manera en que se va a desarrollar sus actividades, además de pretender que todos los integrantes conozcan y compartan los valores y objetivos organizacionales. La comunicación descendiente no exige el contacto físico con el personal ya que generalmente se da de manera escrita. Su objetivo fundamental es fortalecer la cultura y reducir la incertidumbre.
- b) Ascendente: este tipo de comunicación fluye del personal a los directivos; los objetivos son sobre todo permitir a los miembros ofrecer sus opiniones, quejas e incluso ideas para la organización con lo cual se da la posibilidad de una retroalimentación a los mensajes de los directivos. Con este tipo de comunicación se obtienen ideas, se incrementa la participación y se intensifica la cultura organizacional. Sin embargo, en muchos casos se reduce a informar a los altos mandos acerca de las actividades realizadas y se inhibe de presentar abiertamente las opiniones negativas de la organización.

- c) Horizontal o lateral: tiene como objetivo primordial el despertar la coordinación, el intercambio de ideas, la coordinación y la participación entre las áreas o departamentos de la organización. Este nivel favorece a empatar los objetivos organizacionales con los personales además de preparar para una labor compleja e indispensable en las organizaciones, la toma de decisiones razonadas e inteligentes.
- d) Transversal: es considerada por muchos como la comunicación ideal para las organizaciones inteligentes pues abarca todos los niveles de la organización, con lo cual se logra crear un lazo laboral, las responsabilidades son compartidas por lo cual se exige un compromiso por parte de todos. En este tipo de comunicación la jerarquía no es lo fundamental sino la comunicación y la participación.

Los tipos de comunicación dentro de una organización permiten conocer más a fondo la cultura organizacional, conocer la manera en que se desarrolla una empresa y con eso crear una consciencia acerca de los puntos importantes para ella. Si es que da prioridad a la imposición de trabajos o es que permite la formación de equipos de trabajo. Este elemento es indispensable en la construcción de organizaciones inteligentes.

En este aspecto de la comunicación interna es importante precisar que **un Plan Estratégico de Gestión del Talento, se valdrá de la comunicación transversal**; este tipo de comunicación facilita la compatibilidad entre los objetivos de los colaboradores y los de la empresa pues permite crear lazos, transportar la información libremente en todos los sentidos (sin importar jerarquías) permite que todos estén en contacto y se sientan parte importante de la organización.

#### 2.3.1.1 Funciones de la Comunicación Interna

Otro punto indispensable a destacar son las funciones de la comunicación interna; existen diferentes autores que han hecho listados acerca de las mismas, Ricardo Homs en su libro *La comunicación en la empresa* destaca el siguiente listado:

- a) *Integrar en forma absoluta al empleado con los objetivos de la empresa. Con el diseño adecuado de la cultura organizacional y el uso de los medios de comunicación interna para darla a conocer.*
- b) *Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Hacer partícipe al personal de la toma de decisiones.*
- c) *Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores. Establecer relaciones personalizadas y medir constantemente la temperatura laboral.*
- d) *Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.*
- e) *Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible. Contar con un manual de bienvenida y uno de procedimientos brindando un sentimiento de seguridad y claridad en la información.*
- f) *Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal. Establecer comunicación transversal.*
- g) *Motivar al trabajador e incrementar su productividad para ser tarea fácil si los directivos incluyen dentro de las actividades de comunicación organizacional concursos de creatividad y un plan de capacitación.*
- h) *Evitar que el sindicato se vuelva obstáculo para el entendimiento entre la empresa y el personal.*

Marisa Del Pozo<sup>84</sup> en su libro *Cultura empresarial y comunicación interna* remarca algunas de las funciones de la comunicación interna como:<sup>85</sup>

- a) *Investigar: para anticiparse a cualquier disfunción, crear un clima dinámico a través de la pluralidad de ideas. A través de encuestas, sondeos, para lo cual debe tener conocimiento sobre la cultura de la organización.*
- b) *Orientar: es la capacidad de sensibilizar sobre los distintos aspectos antes de ser capaz de responder a las cinco preguntas básicas (qué, quién, cuándo, dónde y porqué)*
- c) *Informar: concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.*
- d) *Animar y coordinar: organizar encuentros entre miembros para informar sobre el clima organizacional y revisar la utilización de la información transmitida a la empresa.*
- e) *Organizar campañas: movilizar a un grupo de miembros con la misión de organizar sesiones de comunicación interna elaborando documentación con información precisa para transmitir objetivos y mensajes.*
- f) *Formar: fortalecer la capacidad de comunicación entre los miembros.*

Por su parte, en el libro de *Dirección de comunicación empresarial e Institucional* se destacan las funciones de la comunicación interna en cuatro puntos citados por Kreps:<sup>86</sup>

- a) *Diserninar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.*
- b) *Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.*
- c) *Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.*
- d) *Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.*

---

<sup>84</sup> Escritora y Comunicóloga. Ejecutiva del Programa Director en RCC en HARVARD Directora del Programa Ejecutivo en RCC en Programa de Harvard. Profesora en Universidad Complutense de Madrid.

<sup>85</sup> DEL POZO, Lite Marisa. *Cultura empresarial y comunicación*. (1997) Editorial: Fragua. México. Págs. 118-122.

<sup>86</sup> BENAVIDES, Juan. Óp. Cit. Pág. 223.

La comunicación interna tiene diferentes funciones y Francisca Morales afirma que *“...sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.”*<sup>87</sup>

En el caso de este trabajo que pretende proponer un Plan Estratégico de Gestión del Talento que pueda ser aplicado por un comunicólogo organizacional, es indispensable tomar en cuenta los objetivos de la comunicación interna y prestar especial atención a algunos elementos; en primer lugar a crear una compatibilidad entre los objetivos de la empresa y los de la organización, invitar a cada uno de los miembros de la organización a formar parte indispensable de la organización, a integrar grupos de trabajo, incentivar para el desarrollo personal como medio de desarrollo de la empresa, dar instrucciones claras y precisas a cada uno de los colaboradores, motivar al crecimiento personal considerando a éste como crecimiento de la organización y evaluar las actividades de cada uno de los individuos, estas son las principales funciones que hay que tener en cuenta.

### 2.3.2 Comunicación externa

Otro de los conceptos de gran importancia para la comunicación organizacional es la comunicación externa, sin embargo, la Planeación Estratégica de Gestión del Talento se centra sobre todo en el público interno pero se destacará la importancia de este tipo de comunicación con este proyecto.

Fernández Collado, autor citado con anterioridad, afirma que la comunicación externa es el *“...conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus bienes o servicios.”*<sup>88</sup>

Tomando en cuenta esta definición es evidente recalcar la importancia del personal para lograr estos puntos, la atención al cliente, la experiencia de compra, las relaciones con proveedores, la presentación de los productos, entre otros, son el resultado palpable de la comunicación interna. Es por eso que aunque se realiza una clasificación estos dos tipos de comunicación se mantienen íntimamente ligados.

---

<sup>87</sup> BENAVIDES, Juan. Óp. Cit. Pág. 219.

<sup>88</sup> FERNÁNDEZ, Collado. Óp. Cit.. Pág. 32.

**La comunicación externa entonces es aquella en que la organización interacciona con el exterior (entiéndase accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) con el objetivo de ser identificada por una imagen corporativa ideal.**

Para lograrlo es muy importante que exista mucha congruencia entre lo que se hace y lo que se dice (ser creíble), debe de ser constante, amplia y objetiva con el fin de poder transmitir los elementos clave de la organización para proyectar lo que es.

La comunicación externa destaca la importancia de que la organización cuente con información y sobre todo conocimientos de todo lo que rodea a la organización en los diferentes sectores como el político, el económico, el social, el cultural, el tecnológico, entre otros para así manejar los cambios drásticos, el dinamismo y enfrentar los problemas con soluciones creativas, con el fin de obtener o sostener su ventaja competitiva.

También es importante destacar que la comunicación externa se integra también por dos áreas:

a) Publicidad: la cual será entendida como todas aquellas técnicas a las que recurra la organización para evocar una imagen y basándose de diversos medios, esto con el objetivo de aumentar las ventas del producto y/o servicio. Suele valerse de las maneras en que se satisfacen las necesidades.

Es importante destacar que la publicidad se puede mover en dos tipos específicos:

- Publicidad comercial: en esta se suele trabajar de forma masiva y sobre todo persuasiva, con el objetivo de motivar la compra o contratación del producto y/o servicio. En este aspecto se enfocan a su público meta o y en las personas que influyen en los procesos de compra.
- Publicidad institucional: en este caso se presta especial atención en proyectar una imagen positiva de la organización y se vale de diferentes medios comunicación. En este sentido el objetivo de la publicidad institucional se centra casi siempre en dar a conocer la historia, misión,

visión, valores y servicios a su público; también pretende lograr aceptación e integración entre su personal y su público externo respecto a la preferencia de esa organización.

La Gestión del Talento Humano presta especial atención a la publicidad institucional; pues es precisamente con este tipo de publicidad que es posible proyectar a la organización como una mejor opción valiéndose para ello de su historia, misión, visión, valores, objetivos pero también de la satisfacción de sus colaboradores (viendo en ellos un medio para esta publicidad) y de su servicio al cliente, buscando ofrecer experiencias de compra agradables y publicitando a su organización como la mejor opción.

b) Relaciones públicas: son “...las actividades efectuadas por un grupo, con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.”<sup>89</sup>

En este segundo concepto, es muy importante tomar en cuenta que se trata de un trabajo dirigido a mantener o crear la imagen corporativa. Para llevar a cabo la gestión de estas relaciones públicas se investigan las conductas y actitudes del público meta, localiza las causas de las malas relaciones, planifica una solución utilizando los diversos medios de comunicación y evalúa los resultados.

Se puede afirmar que las relaciones públicas están integradas por el conjunto de actividades que establecen y mantienen buenas relaciones entre los individuos organizacionales a nivel interno y externo.

### 2. 3.2.1 Funciones de comunicación externa

La importancia de conocer todos los elementos que rodean a la organización son indispensables para crear estrategias integrales para la organización con el fin de prevalecer, crecer y adaptarse a su medio para mantener u obtener una ventaja competitiva. Las funciones principales de la comunicación externa se enlistan a continuación:

---

<sup>89</sup> RÍOS, Szalay, Jorge. Relaciones públicas de su administración en las organizaciones. (1977) Editorial Trillas. México. Pág. 12.

- a) Dar a conocer y difundir, entre su público meta y todas las personas que tengan influencia en el proceso de compra, los servicios y la imagen corporativa de la organización.
- b) Conocer y monitorear a la competencia y todos los sectores externos (económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros) con el fin de detectar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.
- c) Mantener una estrecha y eficaz relación con todo su público externo y con los medios de comunicación.
- d) Organizar y procesar la información para crear conocimiento aplicable a la organización para generar cambios positivos como desarrollar nuevas capacidades, crear nuevos productos, rediseñar lo ya existente, incrementar ofertas, mejorar su servicio con la finalidad de ser más competitiva.

Como se explicó en el primer capítulo, la sociedad actual se desarrolla en un constante cambio que exige a las organizaciones estar informada al respecto y generar conocimientos que le permitan enfrentar esta situación. También se recalcó la importancia de los bienes intangibles y en este caso eso se traduce a buenas relaciones con sus públicos, conocimiento que se traduzcan en estrategias, creatividad, una cultura e imagen organizacional favorable, entre otros.

Es indispensable que la organización cuente con una cultura organizacional ideal y que sea transmitida adecuadamente. A continuación se desarrolla el concepto de cultura organizacional.

#### 2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional tiene diferentes concepciones a continuación rescataremos la de tres diversos autores para así adaptar un concepto aplicable a una organización inteligente, además de destacar cómo debe de ser esta cultura en esas organizaciones.

Fernández Collado afirma “*Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir de la cual las personas pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.*”<sup>90</sup>

Es importante enfatizar que el autor destaca que no solamente se trata del conocimiento de las creencias o valores sino que también se exige una aplicación, eso es lo que marca la diferencia con la identidad conceptual y las específica así:

- a) *Simbólicas: filosofía de la organización (misión, visión y valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores, tipografía) y su mitología (Héroes, villanos, hazañas, etc.).*
- b) *Conductuales: comprende el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan al interior.*
- c) *Estructurales: políticas y procedimiento, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder.*
- d) *Materiales: incluye la tecnología, instalaciones, el mobiliario y el equipo con el que cuenta la organización.*

Fernández Collado ofrece un primer acercamiento a lo que es la cultura organizacional, pues marca que a diferencia de la identidad en ella intervienen más elementos y la aplicación de creencias y valores, sin embargo, el concepto queda muy incompleto pues no se especifica qué compone a esa cultura.

Por otra parte, Stephen Robbins<sup>91</sup>, señala que existen siete características que al combinarse revelan la cultura de una organización, las cuales son:

- “1.- *Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.*
- 2.- *Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.*
- 3.- *Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.*
- 4.- *Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.*
- 5.- *Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos de desempeño.*
- 6.- *Tolerancia del conflicto. Grado del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.*

---

<sup>90</sup> FERNANDEZ, Collado. Óp. Cit. Pág. 90.

<sup>91</sup> Doctor en la Universidad de Arizona. Trabajó para la Shell Oil Company y la empresa Reynolds Metals. Desde que completó sus estudios de postgrado, ha impartido clases en la Universidad de Nebraska en Omaha, la Universidad de Concordia en Montreal, la Universidad de Baltimore, Southern Illinois University en Edwardsville, y San Diego State University.

7.- Tolerancia del riesgo. El grado en que se alimenta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.”<sup>92</sup>

Si bien Robbins afirma que no hay elementos específicos que nos digan lo que es la cultura organizacional, en su listado nos da un panorama mucho más específico de lo que se debe de tomar en cuenta para entenderla; partiendo de las afirmaciones de ambos autores la cultura corporativa, es la combinación de creencias y valores, aunado a otras características que sirven como el eje a los miembros de la organización para actuar en diferentes situaciones.

De Souza Adriana<sup>93</sup> la define como “...el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas.”<sup>94</sup>

Es muy importante destacar que la cultura organizacional, es una parte integral de la empresa pues es producto de la experiencia grupal que comparten cada uno de los integrantes de la empresa e influye de manera directa en los resultados de la empresa que son resultados de una forma determinada de hacer las cosas, siempre condicionada por las normas, valores, misión, visión, entre otras.

Así definiremos a la **cultura organizacional** como un **sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con cada uno de los miembros de la organización para producir normas de comportamiento, actitudes, costumbres y formas de hacer las cosas, que les permiten diferenciarse de otras organizaciones centrándose en el talento.**

Este concepto nos afirma que todas las actividades y actitudes de los miembros determinan esa cultura organizacional que no son más que la manera en que enfrentan cada una de sus actividades, sin embargo, puede parecer algo muy general por lo que delimitaremos un poco el concepto con la clasificación que hace Horacio Andrade.

---

<sup>92</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. (2009) Prentice Hall. México. Pág. 122.

<sup>93</sup> Asociado en el Departamento de Comunicación de la Universidad Estatal de Carolina del Norte (NCSU), profesora afiliada al Centro de Investigación de Juegos Digitales y miembro de la facultad de Comunicación, Retórica y Medios Digitales programa (CRDM) en NCSU.

<sup>94</sup> DE SOUZA, Adriana –P.A. & Parthers. (1998) Consultado el 8 de agosto del 2013. Disponible en la WEB: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas7culturaorganizacional](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas7culturaorganizacional) 15/08/13.

**Una cultura es fuerte cuando:**

- *Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;*
- *Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y*
- *Los valores están jerarquizados en función de su importancia.*

**Una cultura es funcional cuando:**

- *Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;*
- *Motiva y compromete a sus integrantes, y*
- *Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.*

Esta clasificación permite delimitar mucho la cultura organizacional y en el sentido de este trabajo aunado al concepto que ya se ha determinado, se puede afirmar que **las organizaciones inteligentes** son aquellas que en su cultura organizacional **buscan** en todo momento **construir una cultura fuerte y funcional**. Además de tener muy presente que la cultura organizacional cobra sentido en sus miembros y es en ellos donde se comienza a trabajar este camino.

## 2.5 Imagen corporativa

La imagen corporativa es todo aquello que las personas creen o perciben de una organización, esa percepción y esa creencia surge precisamente de lo que se conoce de ella; este concepto se encuentra íntimamente ligado al concepto de identidad corporativa que se resume a todo lo que la organización es.

Por ello, es muy importante que la identidad corporativa se encuentre formalizada y de esa manera se refleje una Imagen corporativa bien implementada lo que da seguridad a los clientes y/o usuarios generando con ello confianza, lealtad, seguridad y empatía.

Cuando se logra lo anterior se comienza a dar un valor muy importante a un recurso intangible como lo es la experiencia de compra, entendida esta como el proceso por el que pasa el cliente al utilizar un servicio o adquirir un producto y que al ser satisfactoria puede atraer muchos clientes a la organización. Para la Gestión del Talento Humano es muy importante la implementación adecuada de la imagen corporativa pues es un medio de diferenciación y que exige una labor del personal de la organización.

Daniel Scheinsohn<sup>95</sup> dice que “...la Imagen Corporativa es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional...por lo tanto, la Imagen Corporativa la elaboran los públicos, y la empresa es la responsable...de la imagen que los públicos elaboran de ella.”<sup>96</sup>

A partir de ello se puede afirmar que la imagen parte de un proceso sensorial personal, es por ello, que no se puede obligar a que cada uno de los miembros del público creen la misma imagen de la organización, sin embargo, es posible manipular cada uno de los componentes de esa imagen en busca de crear una ideal.

La imagen ideal es aquella que es idónea para la organización y debe concordar con la imagen real de la misma, cuando estas dos imágenes empatan es mucho más fácil lograr una misma respuesta de los públicos.

Joan Costa<sup>97</sup>, afirma que la Imagen corporativa es “La imagen que el público posee de una empresa, de una organización, o de un municipio. Se trata por tanto de cómo se presenta, o de cómo se le percibe desde el exterior; o sea de la imagen que posea.”<sup>98</sup>

Además, el autor enfatiza un listado de factores que definen a la Imagen corporativa:

“Es necesario partir del principio de que la imagen externa de la empresa es la simbiosis de los siguientes factores:

a) Filosofía, objetivos, posicionamiento.

b) Identidad visual.

c) Expresión visual y verbal.

d) Productos, servicios, gestión.

e) Conducto global de la empresa.”<sup>99</sup>

Es importante tener presente que la Imagen corporativa no se resume a una imagen visual (que también es importante en el reconocimiento de la organización) sino que

---

<sup>95</sup> Consultor internacional. Coach Senior. Trainer en Comunicación Estratégica®. Consultor internacional - Trainer en Alta Dirección en Negocios. ADEN Escuela de Negocios. Université de Management – Suisse Fundador y creador del concepto en COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

<sup>96</sup> SCHEISOHN, Daniel. *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. (1993) Buenos Aires Macchi. Pág. 54.

<sup>97</sup> Profesional, docente. Especialista en Comunicación y Diseño, de Tiana (Cataluña

<sup>98</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. (2006) Editorial la Crujía ediciones. Buenos Aires. Pág. 53.

<sup>99</sup> COSTA, Joan. *Ibíd*. Pág. 55.

tiene relación directa con la cultura organizacional (retomada en el subtema anterior), la identidad (concepto que se explican a continuación) y con la presentación de su servicio o producto.

En una línea bastante parecida Paul Capriotti<sup>100</sup> afirma que “*La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.*”<sup>101</sup>

De acuerdo a esas afirmaciones y teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación se definirá a la **Imagen Corporativa** como la **percepción global de la organización por cada uno de sus públicos, a partir de su identidad, su cultura organizacional y el servicio/ producto que ofrecen.**

La imagen corporativa ayuda a que la empresa esté presente ante sus públicos de manera positiva o negativa; es por ello que debe darse mucha importancia a todos los procesos y actividades de la organización, pues en cada una de ellas se encuentra una manera de comunicar y un medio para crear una concepción por parte del público.

## 2.6 Identidad corporativa

Para entender de mejor manera la relevancia de la Imagen corporativa es importante abordar a la Identidad corporativa; en el caso específico de la identidad es importante destacar que este es un concepto de diferenciación y unicidad, es decir, la identidad es el ingrediente que excluye la presencia de otros y permite diferenciarse entre ellos.

Como se destaca en el primer capítulo, en la actualidad nos encontramos en un mercado estandarizado en donde muchas organizaciones ofrecen un mismo producto, es por ello que se requiere sobresalir y diferenciarse del resto por medio de un toque único y privado. Para lograr esa diferencia se debe recurrir al conocimiento que se pueda transformar en innovación, creatividad e influencia en conductas y opiniones de los públicos de una organización.

---

<sup>100</sup> Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. PDD en Dirección de Marketing por ESADE.

<sup>101</sup> CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (2013) Editorial Ariel. España. Pág. 28.

La identidad corporativa, afirma Paul Capriotti, citado con anterioridad, es “*la personalidad de la organización. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.*”<sup>102</sup>

El autor repasa en que el concepto tiene un carácter general por lo que se deden distinguir dos enfoques del mismo: la filosofía corporativa y la cultura corporativa (explicado en el apartado anterior). En cuanto a la filosofía se hace referencia a la idea que tiene la organización de cómo alcanzar sus objetivos, es decir, su misión, visión, valores y pautas de conducta. Este rubro se profundizara en el siguiente apartado sobre identidad conceptual.

Por otra parte, Wally Olins<sup>103</sup> afirma que “*Toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos los integrantes deben conocer; éstos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia. Finalidad y pertenencia son las dos facetas de la identidad...Cada organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles. Esto significa que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente.*”<sup>104</sup>

Es importante rescatar los conceptos de autoidentificación y autodiferenciación que propone Capriotti y el sentido de pertenencia de Olins, en este aspecto es importante contar con un conjunto de objetivos y valores y la apropiación de los mismos por parte de los miembros de la organización. Para la Gestión del Talento Humano es indispensable contar con objetivos precisos y con formas de hacer las cosas con el fin de lograr una compatibilidad con los colaboradores.

Así, la pertenencia es un elemento indispensable para gestionar el talento y para la identidad que define el comportamiento y las actitudes de los integrantes de la organización en todo momento. Además de la finalidad, que es el tener una razón clara de ser para encaminarse a él con mucha más claridad.

Al hablar de identidad se ha hecho referencia al hecho de ser únicos y es precisamente la ventaja competitiva lo que da esa diferencia del resto; esa diferencia se debe lograr

---

<sup>102</sup> CAPRIOTTI, Paul. *Ibíd.* Pág. 140.

<sup>103</sup> Co-fundador de Wolff Olins y fue presidente de la empresa hasta 1997 y es Presidente Saffron Brand Consultants. Ha informado de muchas de las organizaciones líderes del mundo sobre la identidad, branding, comunicación y asuntos conexos. También ha trabajado con una serie de países sobre cuestiones de marca.

<sup>104</sup> OLINS, Wally. *Identidad corporativa.* (1991) Ediciones celeste. Madrid. Pág. 7.

exponenciando al máximo las capacidades de los colaboradores, la identidad visual (que se explicará a continuación), los productos y/o servicios, la calidad de los mismos y la presencia de la organización en su entorno.

Para explicar a la identidad corporativa Norberto Mínguez Arranz<sup>105</sup> hace la siguiente división de la misma:

*“El comportamiento: se refiere en primer lugar a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológico o comerciales. Pero también a sus sistemas de tomas de decisiones y a sus modos de planeación y control.*

*La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave de la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.*

*La identidad visual es un conjunto de signos que traduzcan gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.*

*La comunicación corporativa es el conjunto de forma de expresión que presenta una organización. Prácticamente todos los actos cotidianos el comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos.”<sup>106</sup>*

A partir de los autores retomados y la perspectiva de Gestión del Talento Humano se definirá a la **Identidad corporativa** como **todas las características y actividades que posee y expresa una organización, tales como la identidad visual, la identidad corporativa, el conocimiento (su aplicación) y la cultura organizacional para diferenciarse y identificarse entre todas las demás, logrando con ello un sentido de pertenencia y razón de ser en todos sus integrantes.**

Para este trabajo se contemplaran a la identidad conceptual, identidad visual y a la cultura organizacional como clasificaciones importantes que conforman a la Identidad corporativa. Por ello a continuación se explican los primeros dos, que son conceptos que se complementan.

---

<sup>105</sup> Profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid.

<sup>106</sup> MÍNGUEZ, Norberto. *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*, (en línea) 3 pp, Universidad Complutense de Madrid. [www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html).

### 2.6.1 Identidad conceptual

En el apartado anterior se abordó a la identidad corporativa y se hizo énfasis en que está compuesta por los valores, creencias, normas, ideas, misión, visión, etc., diferenciando de los aspectos visuales como gráficos, logos, diseños. En este apartado, la identidad conceptual será abordada precisamente como todo ese cuerpo ideológico del cual se debe valer la organización para operar.

Es muy importante tener presente que aunque la mayoría de las veces todos estos componentes ideológicos se encuentran escritos y son importantes de analizar, también es posible verlos reflejados en el comportamiento de los miembros de la organización, en la conducta, en la toma de decisiones, sentido de pertenencia, servicio y/o productos (elementos indispensables para la Gestión del Talento Humano), entre otros.

Para Paul Capriotti, la identidad conceptual es aquella que resuelve las siguientes interrogantes ¿Quién soy?, ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?; es decir, la misión, visión y valores de la organización, definidos a continuación:

- **Misión:** *“...forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera; utilizando como guía de la misma la resolución a preguntas sencillas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, y ¿Por qué los hacemos?”*<sup>107</sup>
- **Visión:** la visión es la encargada de resolver la pregunta a dónde quiere llegar la organización, es decir, es un punto específico al cual se quiere dirigir la organización. Es importante destacar que la visión debe de ser posible y real para motivar a los integrantes y no hacerles sentir impotentes al no llegar a puntos imposibles.
- **Valores:** Estos son la respuesta al cómo realiza sus actividades la organización, es decir, el modo de hacer las cosas. En este rubro es importante destacar que los valores se manifiestan en cómo se establece que debe ser el contacto con los públicos externos pero también la interacción entre los integrantes de la organización.

---

<sup>107</sup> Galindo 2004Pág. 86

La importancia de que la misión, visión y valores sean compartidos son sólo una parte de la identidad conceptual pues también se debe incluir en ella el origen y la historia de la organización; cuando los miembros de la organización conocen el verdadero motivo por el cual surge una organización, cómo es que nació, dónde, los momentos de crisis, sus éxitos y de más elementos le es posible sentirse seguro y les permite enfrentar mejor situaciones posteriores.

Respecto a lo anterior Norberto Mínguez, profesor citado con anterioridad, afirma *"...Identidad corporativa interna. Este concepto deriva en buena medida de la trayectoria experimentada por una organización desde su fundación y del cúmulo de éxitos habidos a lo largo de su historia y, por tanto, está relacionado con aquellas características que los miembros de la organización consideran definitorias o duraderas dentro de la empresa."*<sup>108</sup>

Se puede observar que existen diversas formas de conceptualizar a la comunicación conceptual pero en todos los casos se hace referencia a las cuestiones ideológicas, además de la influencia del origen y la identidad de las mismas. Para esta investigación la **comunicación conceptual** será definida como **el sustento ideológico basado en la misión, visión y valores que se generan a partir de su origen y su historia que pretende determinar las acciones actuales y las deseadas; en ella se incluyen las pautas para actuar de los miembros de la organización y la manera de cumplir los objetivos de la misma.**

La identidad conceptual es entonces un medio importante para gestionar el talento pues éste debe de ser parte de la ideología de la misma, manifestarse en sus acciones, ser una constante entre los miembros de las organizaciones y ser el medio para obtener esa compatibilidad entre los objetivos de los colaboradores y los de la empresa, generando un crecimiento mutuo.

#### 2.6.2 Identidad visual

Como se destacó en el primer capítulo actualmente las organizaciones se encuentran obligadas a diferenciarse del resto debido a la gran competencia que hay en el mercado y muchas empresas han apostado a lo visual, basándose de imágenes para atraer a diversos públicos y captar la atención del público Wally Ollins destaca que " *En*

---

<sup>108</sup> MÍNGUEZ, Norberto. Op.Cit. Pág. 4.

general, las empresas que manifiestan su identidad por medio del diseño la utilizan como instrumento comercial; su objetivo es aumentar los beneficios a corto plazo.”<sup>109</sup>

Y define a esa identidad visual como “La identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos de paso que la organización utiliza para distinguirse y para diferenciar a sus marcas y a las filiales que la constituyen. En cierto modo, estos símbolos religiosos, los escudos heráldicos y las banderas y símbolos nacionales: materializar y dar una idea colectiva de pertenencia y finalidad.”<sup>110</sup>

Joan Costa, destaca que para la identidad visual hay muchos elementos que se ponen en juego y afirma “El mensaje de identidad es una unidad formal configurada por medio de un conjunto de rasgos exclusivos (signos de identidad) que son reconocibles por separado por el receptor (memorización) y se hallan articulados sistemáticamente entre sí para transmitir significados (estos significados son valores psicológicos que, al ser integrados en un tejido cerrado de asociaciones de ideas –el cerebro-, llegan a configurar una imagen de la empresa).”<sup>111</sup>

Para Costa, la identidad visual no es únicamente lo que se refiere a las cuestiones físicas o los datos, sino que en ella también se pueden localizar valores, es posible generar ideas y afectar al comportamiento.

Ambos autores encaminan su definición a lo mismo; sin embargo, Olins destaca la importancia de contemplar el comportamiento (ritos) al momento de generar una identidad visual, además que ésta proyecta mucho más cosas que el logotipo o los colores, sino puede poner al descubierto cuestiones internas de la empresa como su estructura.

A partir de estos dos autores y con fines de esta investigación voy a definir a la **identidad visual** como el **diseño gráfico (slogan, colores, logotipo y demás elementos) creados con base a la identidad conceptual y cultura organizacional para dar una idea clara y precisa de lo que es la organización, es decir, que la organización exprese todas sus características de forma visual.**

La identidad visual resulta importante para la Gestión del Talento Humano en tanto que el talento debe de ser parte del comportamiento y la cultura organizacional y es precisamente en los gráficos visuales que se pretende capturar estos elementos.

---

<sup>109</sup> OLINS, Wally. Op. Cit. Pág. 53.

<sup>110</sup> OLINS, Wally. Op.Cit. Pág. 78.

<sup>111</sup> COSTA, Joan. Op. Cit. Pág. 18.

## 2.7 Clima organizacional

Un elemento indispensable para esta investigación, es el clima organizacional, el cual es definido por Andrew F. Sikula<sup>112</sup> como “...la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados, se refiere a las condiciones ambientales internas de una organización y no a las externas.”<sup>113</sup>

Por otra parte, Wendell French cita a Litwin y Strienger<sup>114</sup> que lo definen como “...un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización.”<sup>115</sup>

En ambos casos se retoma la importancia de la percepción de los colaboradores respecto a la organización; para hacer más específico respecto a qué se hacen esas concepciones French afirma de nuevo con base a Litwin y Strienger, que el clima se mide pidiendo a los miembros de la organización que respondan a puntos de un cuestionario que se refieren a:<sup>116</sup>

1. *Estructura. Es el sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, cuantas reglas, reglamentos, procedimientos existen.*
2. *Responsabilidad. Es el sentimiento de ser su propio jefe.*
3. *Recompensa. Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; la equidad percibida del pago y las políticas de promoción.*
4. *Riesgo. El sentido de riesgoso y desafiante en contraste con jugar a lo seguro.*
5. *Calor. Es el sentimiento de camaradería, general buena. El énfasis en el compañerismo. La prevalencia de grupos sociales informales y amistosos.*
6. *Apoyo. Es la disposición percibida de ayuda de los gerentes y de los empleados. Énfasis en apoyo mutuo.*
7. *Estándares. Es la importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícito y explícito.*
8. *Conflicto. Es el sentimiento de los gerentes y otros trabajadores que desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se da a ser que los problemas sean abiertos.*
9. *Identidad. Es el sentimiento de que pertenecen a una compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo.*

---

<sup>112</sup> Administrador, especialista en management. Algunas de sus obras son: Personnel Administration and Human Resources Development, Personnel and Human Resource Management, Management and administration.

<sup>113</sup> SIKULA, Andrew F. *Administración de Recursos Humanos en empresas.* (1991) Editorial Limusa. México. Pág. 136.

<sup>114</sup> La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

<sup>115</sup> FRENCH, Wendell. *Administración de Personal.* Desarrollo de Recursos Humanos.(1983) Editorial Limusa. México. Pág. 149.

<sup>116</sup> FRENCH, Wendell. *Ibíd.* 150.

Es muy importante tomar en cuenta que para este enfoque el punto de referencia es la percepción que cada uno de los integrantes tienen respecto a estos factores organizacionales, sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y las experiencias que cada uno de ellos tenga dentro de la organización. Es por ello, que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características personales y las de la organización.

Es indispensable tener presente al clima organizacional como un circuito pues la estructura y otros factores de la organización dan lugar a un clima determinado en función a lo que perciben cada uno de los miembros, lo cual se manifiesta en determinados comportamientos y son estos lo que se conocen como clima organizacional.

A fin de entender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:<sup>117</sup>

- *El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.*
- *Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.*
- *El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.*
- *El Clima es una variable que influye y media entre los factores de la cultura organizacional y el comportamiento individual.*
- *Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.*
- *El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.*

Así se definirá al **Clima Organizacional** como **la percepción acerca de la empresa (respecto a su estructura, riesgo, motivación, identidad, talento, etc.) de cada uno de los miembros que se manifiesta en su comportamiento generando consecuencias como productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.**

Cada uno de los conceptos abordados en este capítulo servirá de apoyo para proponer un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano desde una perspectiva de

---

<sup>117</sup> Artículo “Clima organizacional-fundamentos” en el portal de investigadores Prisma. Disponible en la WEB: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/).

comunicación organizacional, demostrando la importancia de la gestión de talento para encaminarse a una organización inteligente.

La Gestión del Talento Humano estará presente en la Comunicación Interna al impulsar la toma de decisiones y permitir que la misma fluya en forma transversal, contribuir el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido éste como la experiencia en el trabajo) que puede partir del hecho de la libertad; la manera en que se enteran e integran a las normas, reglas, horarios, la seguridad, la toma de decisiones y otros elementos que generan toda la experiencia de los colaboradores y la integración de ellos en equipos de trabajo.

En relación a la Comunicación Externa el saber manejar el cambio, como se ha destacado con anterioridad el contexto es muy importante y el entorno actual se encuentra en un constante cambio tanto en lo económico, lo político, lo tecnológico, lo cultural y lo social es por ello que para gestionar es indispensable conocer esas circunstancias y cómo enfrentar esos cambios con nuevas y creativas estrategias.

Se destaca la importancia respecto a la identidad en lo relacionado a favorecer a la organización para lograr sus objetivos y llevar a cabo su misión, visión y valores. En el clima organizacional la Gestión del Talento debe prestar atención en crear ambientes de trabajo agradables para las necesidades y requerimientos individuales de los miembros de la organización

En la cultura organizacional al ofrecer los elementos necesarios a la organización para ser competitiva: esto implica conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y su aprovechamiento y brindar a los empleados de entrenamiento y motivación: es importante que se prepare a las personas que conforman a la organización, favoreciendo su crecimiento profesional e incrementando sus conocimientos por medio de cursos, talleres, conferencias e incluso apoyando una segunda carrera, maestría o diplomado. También contribuir a la autorrealización de los colaboradores: en esto se presta especial atención a que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades y que existe un trato equitativo para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

La Gestión del Talento Humano tiene como objetivo influir en todos estos elementos y generar un verdadero cambio en la organización por medio de la comunicación, la creación de organizaciones inteligentes no sólo garantiza una ventaja competitiva dentro de un mercado estandarizado, también encamina a una Sociedad del Conocimiento.

### Capítulo 3. Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano

“Muchos creen que tener talento es una suerte; nadie que la suerte pueda ser cuestión de tener talento.”

Jacinto Benavente

Las organizaciones no existen en la nada ni funcionan sólo porque sí. Las organizaciones son sistemas abiertos que requieren de operar por medio de mecanismos que les permitan mantenerse vivas y enfrentar cualquier situación compleja que se les presente. Interactúan con el ambiente, se conforman por individuos, sus objetivos son cambiantes y por ello deben luchar para mantenerse en el mercado.

Para ello, es necesario contar con un Plan Estratégico a seguir pues como afirma

**Idalberto Chiavenato** *“La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico, competitivo; y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. Siendo el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa, el elemento humano es la cabeza y sistema nervioso de la organización.”*<sup>118</sup>

La creciente relevancia de la participación del comunicólogo organizacional dentro de las organizaciones recae en que los principales objetivos de las organizaciones recae en buscar una ventaja competitiva, en mejorar las condiciones laborales y desarrollar experiencias laborales satisfactorias, el comunicólogo funge como gestor de comunicación, favoreciendo el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de dicha ventaja y circunstancias trabajando con base a planes estratégicos y el factor humano, dando como resultado organizaciones productivas.

La elaboración del siguiente Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano es el resultado de contemplar la importancia de las organizaciones inteligentes y la teoría psicológica de Gestión del Talento Humano; basado en un contexto de un mercado cambiante y estandarizado y encaminado a una Sociedad del Conocimiento.

---

<sup>118</sup> CHIAVENATO. Op.Cit. 36.

Este Plan Estratégico contará con una perspectiva de comunicación organizacional con el fin de encontrar en el factor humano uno de los bienes más valiosos de las organizaciones y potencializar el talento para el desarrollo activo de las mismas.

### 3.1 Justificación

La sociedad ha cambiado, las ciencias sociales han cobrado un valor igual de trascendente que el de las ciencias exactas, los métodos cuantitativos ya no son la única explicación al mundo pues todo lo cualitativo sirve para comprenderlo, los mercados se encuentran saturados de las mismas ofertas, las organizaciones requieren de algo más que poder económico para obtener una ventaja competitiva; es por ello, que se exige entender a las organizaciones como sistemas vivos que luchan por sobrevivir, adaptarse y despuntar en este contexto.

Los modelos que se han establecido para abordar y desarrollar a las organizaciones ya no son adecuados para lograr desarrollar organizaciones inteligentes y mucho menos para enlistarse en el camino a la Sociedad del Conocimiento; es indispensable crear nuevos modelos que integran elementos como la el talento y el conocimiento.

El factor humano ha comenzado a cobrar un alto valor para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general, es de este recurso que debe de comenzar a aprovecharse su capacidad, creatividad, potencial y talento para que se convierta en un verdadero agente de cambio. Es por ello, que este Plan Estratégico busca dotar a las organizaciones de una base para desarrollar el talento de su personal y con ello convertirse en organizaciones inteligentes en aras de la Sociedad del Conocimiento.

El talento es un concepto que impacta en muchas esferas como lo son las organizaciones inteligentes que son aquellas que requieren de una serie de elementos para poder conformarse como tal, también tiene un impacto directo sobre la cultura de las organizaciones y se refleja en la productividad de la misma, trabaja a la par del conocimiento y se diferencia por ser un elemento innato del ser humano.

En este caso la Gestión del Talento, aporta una visión nueva y diferente a lo ya existente en la Comunicación Organizacional, sobre planes y estrategias existentes

para desarrollar organizaciones inteligentes, pues en México no existen propuestas de estos planes desde esta perspectiva.

El papel del comunicólogo organizacional, es entendido muchas veces como aquel que realiza un diagnóstico organizacional, desarrolla estrategias, planes y políticas de comunicación, diseña programas de comunicación, colabora en la elaboración de manuales de procedimientos y calidad, desarrolla programas de entrenamiento en comunicación, regula el caos y ofrecer soluciones, sin embargo, a estas actividades se le puede agregar la capacidad de trabajar y potencializar el factor humano dentro de las organizaciones favoreciendo no solamente al desarrollo de las mismas, sino al crecimiento de la sociedad en general.

El impacto de la propuesta de potencialización del factor humano (talento) en las organizaciones en diferentes sectores de la sociedad, es incalculable, pues este trabajo brinda el desarrollo del talento humano, las bases para la creación de organizaciones inteligentes y enlista todo esto a una sociedad encaminada al conocimiento.

La realización de este Plan Estratégico es una propuesta viable. Por un lado, responde a una de las necesidades básicas del sistema social acerca de generar programas costeables en relación a las materias a utilizar (materiales y humanas) por las organizaciones y la importancia de generar un impacto sobre sus integrantes. Y a futuro generar una serie de tácticas que sean herramientas indispensables para el desarrollo del comunicólogo organizacional.

La Gestión del Talento Humano se encarga de administrar el talento más importante el de los hombres y mujeres que son precisamente el agente principal en el desarrollo, logro de objetivos y éxito de las organizaciones. Es por ello, que esta gestión exige prestar atención inicialmente a las necesidades humanas individuales para luego reflejarlas en el crecimiento de las organizaciones.

Es por ello, que el principal objetivo de la Gestión del Talento gira en torno a compenetrar los objetivos y talentos individuales dentro de un proceso productivo de las organizaciones, y es precisamente apoyado de la planeación estratégica que este

proceso es mucho más eficaz; permitiendo que la organización tome parte activa en la conformación de su futuro y favorezca al desarrollo de una Sociedad del Conocimiento.

### 3.2 Alcances y limitaciones

El Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano tiene como objetivo principal la creación de organizaciones inteligentes, tomando en cuenta todos los requerimientos de las mismas y teniendo como principal recurso el factor humano. Estas organizaciones inteligentes prestan especial atención al ser humano como un factor indispensable, catalizador y de gran valía para su productividad. Además de que este tipo de organizaciones son la base para encaminarse a la Sociedad del Conocimiento.

Es importante destacar que el desarrollo de organizaciones inteligentes permite un crecimiento económico pero sobre todo un crecimiento social, es decir, una sociedad mejor preparada para enfrentar cualquier circunstancia, con énfasis en los seres humanos como elementos de cambio y no como elementos parte del proceso, una sociedad incluyente y el aumento de la calidad humana.

Este Plan Estratégico, permite al comunicólogo organizacional gestionar de mejor manera a las organizaciones, le prevé de herramientas para generar un cambio en la cultura organizacional, el uso del talento humano como medio de diferenciación y ventaja competitiva, le reconoce la posibilidad de trabajar de manera directa con su principal objeto de estudio: la comunicación.

También es posible que el campo laboral del comunicólogo organizacional se vea favorecido y se encuentre en este tipo de gestión una importante área de oportunidad para el desarrollo de esta profesión.

Las organizaciones dependen en gran medida de sus colaboradores y este Plan Estratégico considera a los mismos el punto clave para su gestión, es por ello que mejorando las condiciones laborales y brindándole la importancia al desarrollo del talento humano para el desarrollo de la organización se puede incrementar su productividad en gran medida.

El reconocimiento de este Plan Estratégico permitirá potencializar al talento humano dentro de las organizaciones y generará mejores condiciones laborales, el desarrollo de las capacidades de cada uno de los miembros de las organizaciones, la consciencia del valor e importancia del factor humano, una mayor compatibilidad entre los objetivos organizacionales y los individuales, organizaciones preocupadas por sus colaboradores, la sociedad y su desarrollo, sin sacrificar su desarrollo como organización.

Uno de los alcances inmediatos de esta propuesta es la divulgación del talento como un concepto indispensable para el desarrollo de las organizaciones, su aplicación y generación de bases de apoyo para las organizaciones, la generación de una cultura en donde la gestión del talento enriquezca a la sociedad y se impregne en todos los niveles organizacionales.

Una de las limitaciones a las cuales se podría enfrentar el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, es la aceptación por parte de los representantes de los intereses económicos de las organizaciones pues muchas ocasiones consideran que cualquier implementación de estrategias y más en materia de comunicación generan pocos resultados monetarios para sus organizaciones.

Por otra parte, si bien la Ley Federal del Trabajo tiene como objetivo cuidar los intereses de los colaboradores tanto en lo que respecta a la capacitación, los lugares de trabajo, las condiciones del mismo, etc. Muchas veces las cabezas de las organizaciones consideran que lo relacionado a los colaboradores implica una inversión innecesaria o que influye en su productividad de manera negativa.

La Gestión del Talento exige que sea aplicado a cada uno de los miembros de la organización y que se generen cambios importantes en todos los niveles, incluso en la estructura de la organización, la contratación de personal, las redes de comunicación, la toma de decisiones y los equipos de trabajo.

A pesar de estas importantes limitaciones, recaerá en el comunicólogo organizacional crear consciencia de la importancia de este Plan Estratégico de Gestión del Talento

Humano, así como de su creación, adaptación, aplicación, resultados y seguimiento de los elementos que lo componen.

### 3.3 Recomendaciones

La sociedad ha pasado por muchos cambios, ha comenzado a tener exigencias cada día más complicadas de satisfacer, el mercado se encuentra estandarizado y las diferencias de unas organizaciones y otras ha comenzado a recaer en aspectos más allá de los económicos.

Además los modelos de comunicación que se han establecido dentro de las organizaciones ya no son suficientes y no cubren con las expectativas, pues el contexto ha cambiado y continuar con los mismos esquemas condena a las organizaciones a estancarse y no lograr una ventaja competitiva que las despunte dentro del mercado.

La explicación y aplicación de cada uno de los elementos que conforman la Gestión del Talento Humano requiere inicialmente de la consciencia de los implicados acerca de lo relevante que es el agente humano en el desarrollo de las organizaciones y de todos los beneficios que puede proporcionar tanto para las organizaciones como para la sociedad.

Por otra parte, es importante considerar que el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano es solamente una base para las organizaciones interesadas en encaminarse a ser organizaciones inteligentes, cada organización es diferente en todos sus aspectos y cada individuo requiere de diversas estrategias para gestionar su talento; sin embargo, este plan contiene las bases y los factores a los que hay que prestar atención para su aplicación, además de ofrecer un panorama diferente para gestionar a las organizaciones actuales.

Es muy importante tomar en cuenta que el Plan Estratégico de Gestión del Talento se debe encontrar adaptado y empatado con el Plan Estratégico de la organización en general, tomar en cuenta su estructura, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, los objetivos que desea alcanzar, su situación económica, para así poder empatar ambos planes.

En lo que refiere a la implementación del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano hipotéticamente puede tener mayor viabilidad en organizaciones que ya tienen la consciencia de la importancia del factor humano como ventaja competitiva y de la trascendencia del aumento de la productividad mejorando las condiciones laborales, sin embargo, toda empresa es susceptible a implementar este plan. Aunado a esto es importante destacar que siempre habrá elementos que se puedan modificar en el transcurso de su aplicación.

Hay diferentes maneras para implementar el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano que va desde las microempresas, las medianas empresas o las transnacionales. Sea cual sea el caso es indispensable aplicar todas las tácticas del plan además de contar con la aceptación tanto de las cabezas de la organización como de cada uno de los miembros de la misma. En caso de no contar con esa aceptación, será indispensable recurrir a la creatividad y al buen manejo del plan para conseguirla.

### 3.4 Metodología

La propuesta de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, es el resultado de una investigación documental acerca de la Sociedad del Conocimiento para conocer el escenario al cual se desea llegar; el acercamiento a información sobre las organizaciones inteligentes y todos los elementos que las conforman; el análisis de casos específicos que han encaminado sus organizaciones a un desarrollo inteligente; el dominio de los conceptos básicos de la comunicación organizacional; el análisis de la Teoría psicológica de Gestión del Conocimiento y un análisis respecto a las necesidades de las organizaciones actuales.

Con base en ese trabajo documental y análisis es que se ha creado la propuesta que gira en torno al Talento Humano y su importante participación dentro de las organizaciones para mejorar su cultura organizacional y con ello comenzar a crear Organizaciones Inteligentes.

Este trabajo de investigación y análisis de la situación actual de las organizaciones ha permitido detectar las necesidades de las mismas; así como la falta de información que existe acerca de la Gestión del Talento Humano en el área de Comunicación

Organizacional; también ha resultado evidente el potencial que tiene gestionar el talento para mejorar las condiciones de las organizaciones.

Por ello, la propuesta de este Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano va dirigido a todas las organizaciones que tengan un interés en convertirse en organizaciones inteligentes, que consideren el factor humano como un recurso valioso e imprescindible para el crecimiento de la organización, que esté interesada en obtener una ventaja competitiva a partir de un recurso como el talento de sus colaboradores y que tenga como objetivo encaminarse a una Sociedad del Conocimiento.

Esta propuesta no sólo va dirigida a las grandes organizaciones también puede ser adaptado por las pequeñas y medianas, además de que su ciclo de vida no define la aplicación del plan aunque es mucho más sencillo integrarlo a aquéllas que apenas están en su nacimiento.

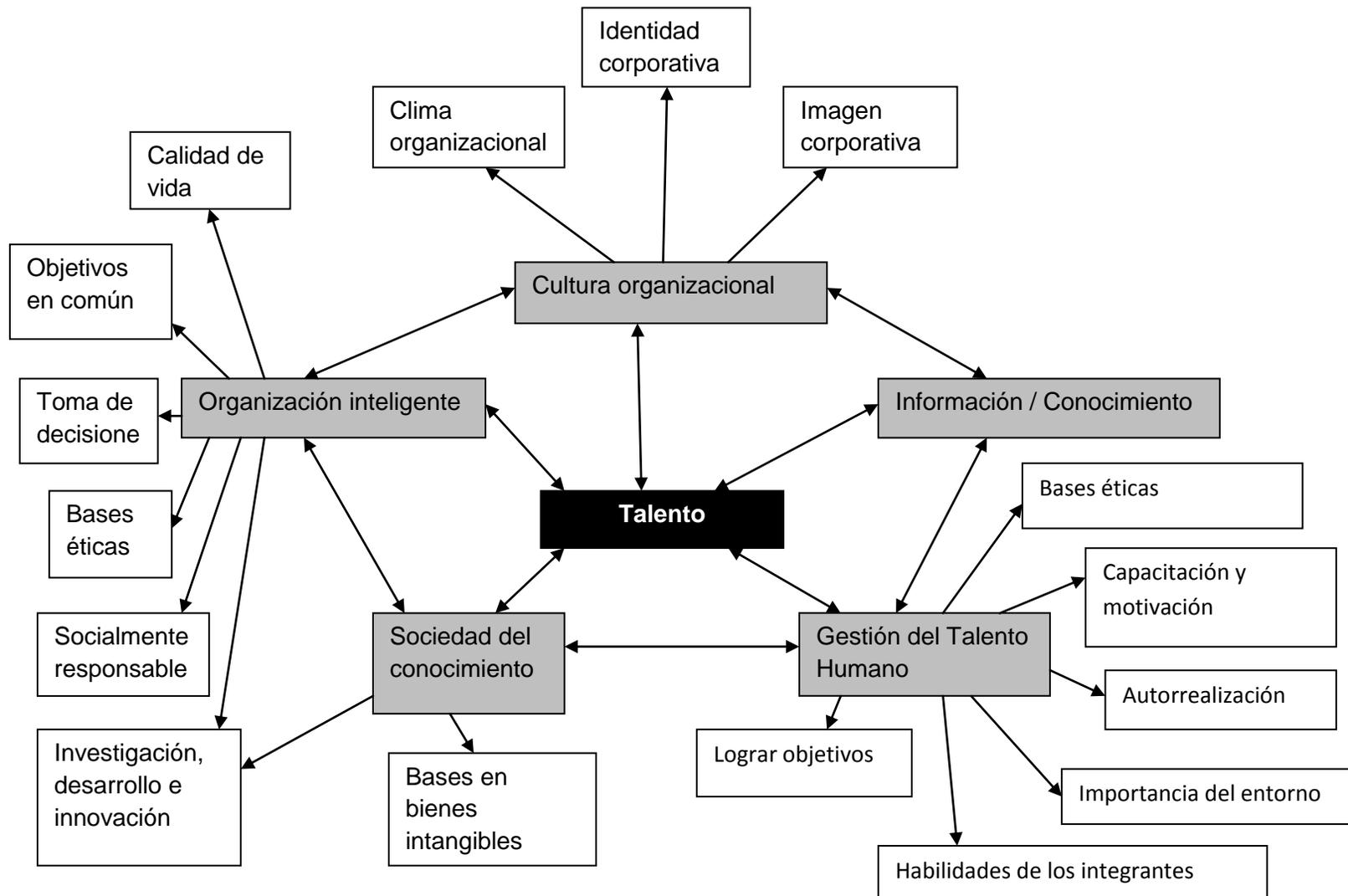
Es muy importante tomar en cuenta que esta propuesta de Plan Estratégico debe de ser tomado sólo como una guía y que debe ser adaptada a cada organización dependiendo del número de colaboradores, del giro al cual se dedica, de su identidad e imagen organizacional, su tipo de comunicación, entre otros.

La ejecución de este plan dependerá de las actividades características del comunicólogo organizacional como la planeación estratégica, realizar un diagnóstico organizacional, desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación, diseñar programas de comunicación, colaborar en la elaboración de manuales de procedimientos y calidad, desarrollar programas de entrenamiento en comunicación, regular el caos y ofrecer soluciones así como de la dirección de las organizaciones y de la capacidad y creatividad para su aplicación.

Para ello, se requiere de un concienzudo del sistema al cual pertenece la organización, de la manera en que esté estructurada interna y externamente, de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades y amenazas, conjuntar todos los conocimientos de comunicación, planear un conjunto de actividades basadas en los objetivos, misión, visión y valores de la organización, a través de un óptimo flujo de comunicación entre la organización y sus públicos interno y externos, con el propósito de que cada uno de

ellos promuevan una relación verdaderamente unida y de beneficios comunes y participación en el desarrollo recíproco.

### 3.6 Modelos de la planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano



**Figura 1. Modelo de Gestión del Talento Humano**

**Fuente: Elaboración propia**

En el esquema anterior se destaca la importancia del talento y su impacto en diferentes ámbitos, en él se puede observar la relación directa que tiene con factores como el conocimiento, la importancia de su gestión, el impacto que tiene dentro de la cultura organizacional, su repercusión para crear organizaciones inteligentes y su acción para encaminarse a una Sociedad del Conocimiento.

En primer lugar, se hace evidente su relación con la información y el conocimiento; como se destacó en el primer capítulo la información será entendida sólo como (un compendio de datos) y el conocimiento como (el procesamiento de esa información en ideas con aplicación práctica) pero este procesamiento exige del talento humano para convertir esos datos en agentes de cambio.

Las organizaciones ya no sólo requieren de información para lograr una ventaja competitiva sino que debe hacer uso de esos datos y generar ideas que tengan usos prácticos para la organización, el tratamiento de esos datos sólo es posible en manos de cada uno de sus miembros y de ahí la importancia del tipo de personal que se va a contratar.

Además se enmarca la importancia de la Gestión del Talento Humano dentro de las empresas pues favorece a la organización para lograr sus objetivos y llevar a cabo su misión, prestando atención a que los objetivos de cada uno de los miembros sea compatible con los de la organización; además de orillarla a conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y así maximizar su aprovechamiento.

En este punto es muy importante tomar en cuenta que las organizaciones trabajen en conjunto con sus miembros para encaminar a la organización a objetivos específicos y lograr con ello un crecimiento conjunto.

También se destaca la importancia de brindar a los empleados de entrenamiento y motivación: es importante que se capacite y se prepare a las personas que conforman a la organización favoreciendo su crecimiento profesional e incrementando sus conocimientos; así como contribuir a la autorrealización de los colaboradores, para que los integrantes de la organización sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades.

Aquí también encaja el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido éste como la experiencia en el trabajo) que será un elemento indispensable para el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento; al igual que saber manejar el cambio y desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos.

Por otro lado, el esquema destaca la creación de las organizaciones inteligentes a partir de esa gestión del talento pues en ellas los colaboradores aprenden todo lo necesario para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de la organización, encuentran en el trabajo en equipo la oportunidad de investigar, aprender, crecer y lograr objetivos; utilizar la información, analizarla, interiorizarla y convertirla en conocimientos que tengan usos prácticos propiciando que los miembros sigan preparándose para incrementar y fortalecer sus conocimientos y talentos.

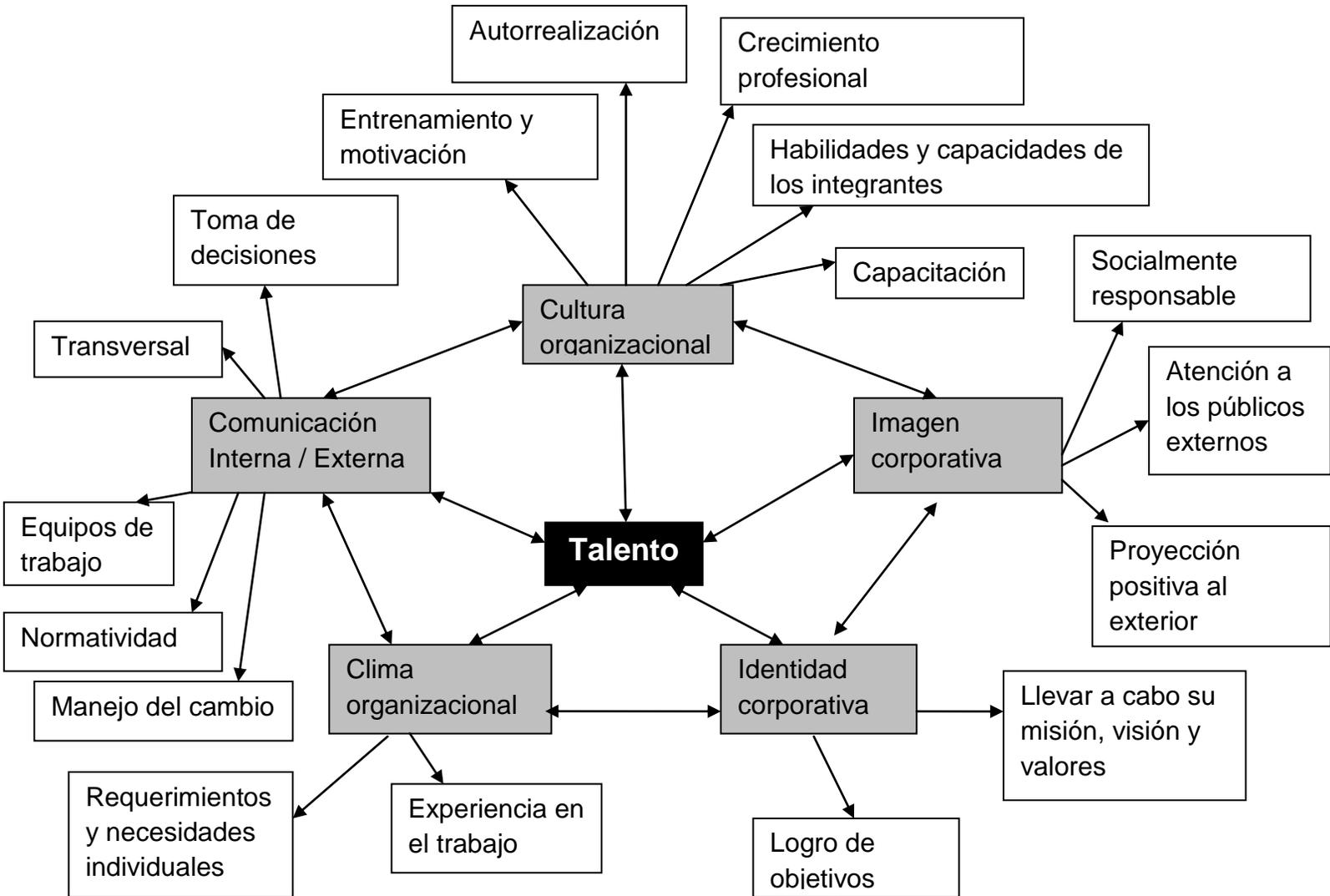
Las organizaciones inteligentes se desarrollan bajo el modelo de investigación, desarrollo e innovación; requieren de conformar a la organización con individuos preparados para reconocer las capacidades propias y las de las personas que conforman a la misma; establecen objetivos comunes y una visión compartida y no sólo es un proceso organizacional sino que se debe gestionar el talento humano de cada uno de los miembros de la organización.

Las organizaciones inteligentes también exigen una profunda cultura corporativa y es aquí donde se enfatiza la estrecha relación de la Gestión del Talento Humano con las organizaciones actuales y cómo representan un importante factor de cambio de las mismas; ese cambio será paulatino pero va desde la estructura de la organización, la disponibilidad de las cabezas de las mismas para interiorizar el cambio, la selección del personal, la creación de perfiles, la responsabilidad social, la experiencia en el trabajo, el clima laboral, la identidad e imagen corporativa, así como todos los elementos destacados con anterioridad en este apartado.

El esquema permite comprender de mejor manera la relación tan directa que tiene la Gestión del Talento Humano para formar organizaciones inteligentes, como los requerimientos de la misma son posibles trabajando directamente con el talento; además de mostrar gráficamente todos los elementos de los que carecen algunos modelos actuales pues dejan a un lado un valioso recurso: el factor humano.

El talento será entonces un catalizador dentro de las organizaciones, y éste va a tener un contacto directo con cada uno de los conceptos destacados en la *Figura-1*, sin embargo, para hacer más claro su impacto dentro de las organizaciones y su acción

dentro y/o fuera de las mismas, se presentará a continuación un esquema en donde se especifican las actividades que reflejan esa Gestión del Talento Humano en cada aspecto de la organización.



**Figura 2. Modelo de Gestión del Talento en las organizaciones**

**Fuente. Elaboración propia.**

Cada uno de los conceptos abordados en este esquema servirá de apoyo para proponer un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano desde una perspectiva de comunicación organizacional, demostrando la importancia de la gestión de talento para encaminarse a una organización inteligente.

La Gestión del Talento Humano estará presente en la Comunicación Interna al impulsar la toma de decisiones y permitir que la misma fluya en forma transversal, contribuir el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido éste como la experiencia en el trabajo) que puede partir del hecho de la libertad; la manera en que se enteran e integran a las normas, reglas, horarios, la seguridad, la toma de decisiones y otros elementos que generan toda la experiencia de los colaboradores y la integración de ellos en equipos de trabajo.

En relación a la Comunicación Externa el saber manejar el cambio, como se ha destacado con anterioridad el contexto es muy importante y el entorno actual se encuentra en un constante cambio tanto en lo económico, lo político, lo tecnológico, lo cultural y lo social es por ello que para gestionar es indispensable conocer esas circunstancias y cómo enfrentar esos cambios con nuevas y creativas estrategias.

Se destaca la importancia respecto a la identidad en lo relacionado a favorecer a la organización para lograr sus objetivos y llevar a cabo su misión, visión y valores. En el clima organizacional la Gestión del Talento debe prestar atención en crear ambientes de trabajo agradables para las necesidades y requerimientos individuales de los miembros de la organización

En la cultura organizacional al ofrecer los elementos necesarios a la organización para ser competitiva: esto implica conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y su aprovechamiento y brindar a los empleados de entrenamiento y motivación: es importante que se prepare a las personas que conforman a la organización, favoreciendo su crecimiento profesional e incrementando sus conocimientos por medio de cursos, talleres, conferencias e incluso apoyando una segunda carrera, maestría o diplomado. También contribuir a la autorrealización de los colaboradores: en esto se presta especial atención a que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades y que existe un trato equitativo para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Y la relevancia de la capacitación de cada uno de los integrantes.

Además el talento debe influir en la proyección de la organización a sus públicos externos, es decir, su imagen corporativa debe ser positiva y debe basarse en ser socialmente responsable y en proyectar su buen funcionamiento por medio de un buen servicio y/o producto, generando una opinión positiva en los clientes y/o consumidores.

La Gestión del Talento Humano tiene como objetivo influir en todos estos elementos y generar un verdadero cambio en la organización por medio de la comunicación, la creación de organizaciones inteligentes no sólo garantiza una ventaja competitiva dentro de un mercado estandarizado, también encamina a una Sociedad del Conocimiento.

### 3.6 Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano

#### 3.6.1 Análisis de la situación

La problemática establecida a lo largo del primer capítulo respecto a lo estandarizado del mercado y con ello, lo complicado de mantener una ventaja competitiva respecto a la competencia tiene respuesta en la comunicación organizacional; en su recurso, el talento humano; y en su planteamiento, la planeación estratégica.

Una estrategia integral en una organización definitivamente es imposible de proponer sin comunicación y sin tomar en cuenta al factor humano y el contexto en que se están desarrollando, es decir, públicos internos y externos, comunicación interna y externa.

Partiendo del hecho de que una estrategia organizacional, para ser realmente efectiva, debe ser capaz de generar una ventaja competitiva para la organización, se puede afirmar que la comunicación organizacional representa una estrategia que si es llevada a cabo de manera adecuada, garantiza un valor agregado y esa ventaja competitiva a la organización.

La comunicación representa, el vector de cada una de las relaciones que puedan mantenerse dentro y fuera de la organización. Una buena planeación estratégica dentro del contexto destacado necesariamente debe de tomarla en cuenta para sus acciones, considerando dentro de ella la Gestión del Talento Humano y el factor humano como indispensables.

La fuerza de una organización radica precisamente en los elementos que la componen y la manera en que estos se relacionan; la creación de equipos de trabajo desde el más alto directivo hasta el colaborador que podría considerarse menos relevante, el tomar en cuenta al factor humano como elemento indispensable para obtener una ventaja competitiva, la integración de objetivos para obtener propósitos comunes y propios de la organización; lograr lo anterior es posible tomando en cuenta a la comunicación organizacional y la Gestión del Talento Humano.

A continuación, se presenta un FODA realizado con base en el estudio de cuatro casos de éxito (mayor referencia en capítulo uno), en cada uno de ellos se han encontrado características similares, las cuales enlistaré en la siguiente tabla:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchas capacidades distintas (talentos humanos)</li> <li>-Valía de los recursos intangibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mala gestión de las capacidades de los miembros de la organización</li> <li>-Dificultades para transformar los datos en conocimientos prácticos</li> <li>-Resistencia al cambio</li> <li>-Falta de motivación</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventaja competitiva basada en las capacidades de los miembros.</li> <li>-Posicionamiento en el público objetivos por medio de la cultura, identidad e imagen organizacional.</li> <li>-Mejor calidad en los productos y servicios.</li> <li>-Incremento en la productividad.</li> <li>-Mejoramiento de la calidad de vida.</li> <li>-Descentralización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultad para acceder a las nuevas tecnologías.</li> <li>-Cambios drásticos en el entorno.</li> </ul>

### 3.6.2 Políticas

Las políticas marcan las conductas que se deben seguir dentro de las organizaciones a la hora de enfrentar diversas circunstancias, a continuación se enlistan las que se consideran pertinentes para este Plan Estratégico:

- Establecer una política de creación de perfiles y contratación de personal específico para cada puesto.
- Establecer reuniones bimestrales de todo el personal para el intercambio de ideas acerca de la situación de la organización.
- Establecer cursos de preparación del público interno cuatro meses antes de enfrentarlos a solucionar situaciones de conflicto.
- Establecer un programa de introyección de códigos de ética y valores a cada miembro de la organización.
- Establecer un programa de gestión del conocimiento y talento humano

### 3.6.3 Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas parten del estudio de la situación actual y son el marco bajo el cual se van a desarrollar los problemas pues sirven de guía al momento de efectuar acciones específicas; a continuación se enlistan bajo los cuales se desarrolló el Plan Estratégico:

- Generar las bases para una cultura organizacional dinámica, flexible y que persiga el conocimiento con base al talento de sus miembros.
- Generar una experiencia satisfactoria en el área de trabajo para cada uno de los colaboradores de la organización.
- Establecer la ventaja competitiva con respecto a la competencia, dando principal valor diferencial al servicio y al recurso humano.
- Crear las bases para un comportamiento socialmente responsable y éticos.
- Satisfacer los objetivos organizacionales por medio de las capacidades (talentos) de cada uno de sus miembros de la organización.

### 3.6.4 Establecimiento de los objetivos

Por otra parte, los objetivos que se van a perseguir con el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano son los mismos que caracterizan a las organizaciones inteligentes y la teoría psicológica de Gestión del Talento, siempre manteniendo una perspectiva de comunicación organizacional; a continuación se enlistan los mismos:

1. Establecer objetivos comunes y una visión compartida. y llevar a cabo su misión: la gestión del talento centra su atención en alcanzar objetivos y conseguir resultados y no en seguir métodos establecidos.
2. Ofrecer los elementos necesarios a la organización para ser competitiva: que los miembros sigan preparándose para incrementar y fortalecer sus conocimientos y talentos, esto implica conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y su aprovechamiento.
3. Contribuir a la autorrealización de los colaboradores: en esto se presta especial atención a que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades y que existe un trato equitativo para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
4. Contribuir el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido éste como la experiencia en el trabajo) que puede partir del hecho de la libertad, las normas, reglas, horarios, la seguridad, que los colaboradores aprendan todo lo necesario para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de la organización.
5. Saber manejar el cambio; es indispensable conocer esas circunstancias y cómo enfrentar esos cambios con nuevas y creativas estrategias.
6. Desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos: la responsabilidad social no debe de reducirse a la organización sino que debe ser un comportamiento y una actitud asimilada por cada uno de los individuos que conforman la organización; además de ser abierta, confiable y ética. Lienzo creer
7. Utilizar la información, analizarla, introyectarla y convertirla en conocimientos que tengan usos prácticos.

8. Desarrollar una profunda cultura corporativa, las características de esta profunda cultura se basan en que la generación de conocimiento no debe de ser algo aislado sino que debe de sustentarse en actitudes estables.

#### 3.6.5 Programas, líneas de acción y sistema de evaluación.

El Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano que aquí se concibe, se ordenó en cuadros, en donde se contienen los elementos principales de los programas que en conjunto representan la estrategia.

Para proceder al procesamiento de los cuadros, primero se explicará de manera breve cada uno de los elementos que conforman los cuadros:

- Programa: es el conjunto de actividades que se realizan de manera organizada y planeada para lograr un objetivo específico.

- Nombre del programa: se expone de manera breve y clara el eje de acción; en este caso se han creado nombres atractivos y fáciles de recordar.

- Objetivo: es el fin que se persigue con la estrategia.

- Líneas de acción: Son las actividades concretas y específicas que se van a seguir para dar secuencia y marcar límites en la estrategia.

- Interacción comunicativa: se engloba toda la interacción comunicativa en la que intervienen el emisor, medio, mensaje y receptor.

- Emisor: es la persona o personas encargadas de cumplir con la estrategia.

- Mensaje: es la información que se va transmitir en cada estrategia.

- Medio: es el canal por el cual se va a transmitir la información que contiene el mensaje.

- Receptor: son aquellos públicos a los que va dirigido el mensaje de la estrategia.

- Indicadores: para ubicar la manera de evaluación.

- Estimaciones: es el escenario que se pretende alcanzar después de haber aplicado la estrategia. Ayuda a especificar los objetivos.

- Tiempos: periodos de tiempos considerados para cada estrategia; dentro de los tiempos se encuentra una división respecto al tiempo estimado en que se

llevara a cabo la estrategia y el segundo a la evaluación que hace referencia a los resultados de la misma.

En los siguientes cuadros se contiene la selección de una estrategia específica, además de todos los elementos explicados en las líneas estratégicas. Contiene también la evaluación.

**Nombre del programa: “Todos hacia el éxito”**

**Generar las bases para una cultura organizacional dinámica, flexible y que persiga el conocimiento con base al talento de sus miembros.**

**Objetivo (s) :**

-Contribuir al conocimiento en todas sus actividades, fomentarlo y organizarse en torno a un objetivo claro.

Líneas de acción	Interacción comunicativa				Estimaciones	Indicadores
	Emisor	Medio	Mensaje	Receptor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer objetivos comunes y una visión compartida.</li> <li>-Utilizar la información, analizarla, introyectarla y convertirla en conocimientos que tengan usos práctico.</li> <li>-Ubicar las capacidades de sus miembros para potencializarlas.</li> <li>-Crear procesos para capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional.</li> <li>-Creación de perfiles para la contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Líder designado de la organización apoyado por el comunicólogo organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones con cada uno de los miembros de la organización.</li> <li>-Reuniones con los líderes de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensajes acerca de los perfiles, capacitación y medios de desarrollo personal y profesional.</li> <li>-Intercambio de opiniones y dudas acerca de la misión, visión y objetivos.</li> <li>-Mensajes claros y oportunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Público interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar perfiles que permitan contar con los miembros idóneos para el desarrollo de la organización.</li> <li>-Contar con una cultura flexible y basada en el conocimiento.</li> <li>-Diseñar objetivos en común.</li> <li>-Satisfacción de los colaboradores al hacerlos parte indispensable de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Juntas bimestrales de todo el personal para intercambio de ideas acerca de la situación de la organización.</li> <li>-Juntas mensuales de los líderes para evaluar sus procesos.</li> </ul> <p><b>A prueba:</b> 6 meses. <b>Evaluación:</b> Sondeo bimestral entre el público interno</p>

La primera estrategia se maneja sobre un elemento indispensable el desarrollo de **una profunda cultura corporativa**; las características de esta profunda cultura se basan en que la generación de conocimiento no debe de ser algo aislado sino que debe de sustentarse en actitudes estables.

La Gestión del Talento Humano busca generar organizaciones capaces de aprender continuamente saberes nuevos, potencialidad que no se puede restringir a sólo algunos miembros de la organización, sino que tiene que permear la empresa de arriba a abajo. Esa cultura se basa en contribuir al conocimiento en todas sus actividades, fomentarlo y organizarse en torno a un objetivo claro.

Esta estrategia destaca la importancia de preparar a cada uno de los miembros para enfrentar a la sociedad del conocimiento con inteligencia, conocimientos y talento. No se trata de crear máquinas que respondan de manera rutinaria sino que tengan la capacidad de responder ante diversas situaciones o problemas.

La cultura de una organización inteligente debe ser dinámica, ágil, flexible y sobre todo teniendo como punto esencial el perseguir el conocimiento explotando el talento de sus miembros al máximo, además de ser organizaciones que **encuentran en el trabajo en equipo la oportunidad investigar, aprender, crecer y lograr objetivos**; por lo tanto, esta premisa retoma la importancia de formar equipos de trabajo en donde sea posible conformar objetivos y todos trabajen en aras de cumplirlos. Además de generar un crecimiento personal y profesional en cada uno de los miembros de la organización.

Es importante localizar el talento de las personas para desarrollar cierto papel dentro de la organización y que esas capacidades empaten con los requerimientos de la misma; conocimiento implica saber **utilizar la información, analizarla, introyectarla y convertirla en conocimientos que tengan usos prácticos**, es indispensable contar con miembros capaces de realizar este proceso y formar un equipo de trabajo en que las tareas se encuentran divididas de cierta manera que los problemas son más fáciles de solucionar y el fortalecimiento de una cultura organizacional con las características mencionadas permite también el crecimiento de la organización.

<b>Nombre del programa: “Calidad de vida en el trabajo”</b>						
<b>Generar una experiencia satisfactoria en el área de trabajo para cada uno de los colaboradores de la organización.</b>						
<b>Objetivo (s) :</b>						
-Contribuir a la autorrealización de los colaboradores: que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades, son parte indispensable de la organización y que existe un trato equitativo						
Líneas de acción	Interacción comunicativa				Estimaciones	Indicadores
	Emisor	Medio	Mensaje	Receptor		
-Preparar a los colaboradores para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de la organización. -Localizar el talento de las personas para desarrollar cierto papel dentro de la organización -Formación de equipos de trabajo -Contribuir a la autorrealización de los colaboradores (talleres, cursos, conferencias, etc.)	-Líder de la organización apoyado por un comunicólogo organizacional. -Personal capacitado para preparar a los colaboradores.	-Manual de perfiles. -Reuniones grupales. -Talleres para los colaboradores.	-Ventajas de la creación de equipos de trabajo. -Mensajes sobre los cambios de la empresa en beneficio de todos. -Ventajas personales respecto a su crecimiento profesional. -Importancia de cada miembro para la organización.	-Publico interno	-Crear equipos de trabajo eficientes. -Potenciar las capacidades de los miembros de la organización para su crecimiento personal y profesional. -Preparación para tomar decisiones y enfrentar el cambio. -Mejora en el servicio y/o producto.	Se comenzará a preparar al público interno cuatro meses antes de enfrentarlos a tomar decisiones y trabajar en equipos. <b>A prueba:</b> 10 meses. <b>Evaluación:</b> Sondeos bimestrales de público interno.

Valenzuela Santana, Octubre, 2013.

La segunda estrategia que lleva por nombre “Calidad de vida en el trabajo” hace referencia a esa experiencia positiva que deben tener cada uno de los miembros respecto a su trabajo, de lo agradable que puede resultar para ellos formar parte de la organización y el reflejo que esto puede generar en la producción y la cultura de la organización. Colaboradores satisfechos es lo equivalente a talento humano exponencial.

Esta estrategia también presta especial atención en que **los colaboradores aprendan todo lo necesario para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de la organización**. Es decir, los altos mandos no deben centrar su atención o su trabajo en enseñar a sus colaboradores a seguir órdenes y repetir procesos; deben de prepararlos para aprender a aplicar soluciones, con ello lograr que los miembros de la organización se sientan parte indispensable de la misma.

Estos equipos deben prestar especial atención en la investigación, en aprender unos de otros a diario y en crecer de forma individual y grupal, lo cual genera una satisfacción personal reflejada en un crecimiento profesional y organizacional. Es indispensable **conformar a la organización con individuos preparados para reconocer las capacidades propias y las de las personas que conforman a la misma**; con esto se hace énfasis en la necesidad de que se encuentren las personas indicadas para papeles específicos, con lo cual las actividades a desarrollar serán mucho más sencillas y cuando los individuos que desarrollan ese rol reconoce sus capacidades y las explota, su trabajo será realizado de manera más satisfactoria y empática con las metas de la empresa.

Además es importante destacar que las condiciones para incrementar el conocimiento y explotar el talento dependen de que la organización ofrezca las condiciones para desarrollarlo y fomentarlo; primero asignando a las personas indicadas para desarrollar cada uno de los puestos, en donde en realidad pueda explotar todas sus capacidades; además de formar equipos de

aprendizaje en donde unos aprendan de otros y finalmente **propiciando que los miembros sigan preparándose para incrementar y fortalecer sus conocimientos y talentos**.

**Nombre del programa: “Lo que nos hace diferentes”**

**Establecer la ventaja competitiva con respecto a la competencia, dando principal valor diferencial al servicio y al recurso humano.**

**Objetivo (s) :**

- Aprovechar su diferencia con respecto a otros y potencializarla, es decir, enfocar sus estrategias a ese elemento diferencial (el recurso humano y su talento) exprimiendo al máximo sus fortalezas.

Líneas de acción	Interacción comunicativa				Estimaciones	Indicadores
	Emisor	Medio	Mensaje	Receptor		
-Desarrollar sólo las actividades en las que se es eficiente y las redituables económicamente. -Buscar un impacto global no sólo local -Mejoras tecnológicas. -Dar el mejor uso posible a los recursos disponibles; el capital y las materias primas así como el conocimiento, considerando a éste como un elemento indispensable para diferenciarse del resto.	-Líder de la organización con apoyo del comunicólogo organizacional.	-Conocimiento del mercado -Talleres de capacitación del personal para realizar actividades y potencializar su talento. -Conocer el entorno. -Reuniones grupales para buscar medios para explotar sus factores diferenciales. -Acceso a nuevas tecnologías.	-Ventajas del factor humano como ventaja competitiva. -Importancia del trabajo en equipo para lograr objetivos. -Trascendencia del mercado global y las nuevas tecnologías. -Importancia del análisis de entornos	-Público interno -Público externo (indirectamente)	-Crear consciencia de la importancia del talento humano convertido en conocimiento para lograr una ventaja competitiva. - Conocer las fortalezas de la organización y exponenciarlas. - Crecimiento global y tecnológico de la organización.	Realizar un estudio de mercado en 2 meses máximo. Talleres semanales durante 4 meses. Reuniones grupales mensuales.  <b>A prueba:</b> 6 meses a partir de los cambios por el estudio de mercado. <b>Evaluación:</b> Sondeos a público interno y externo, incremento en ventas.

Valenzuela Santana, Octubre, 2013.

La tercera estrategia cobra sentido al relacionarla con la sociedad del conocimiento y el contexto actual abordados en el capítulo uno, la estandarización del mercado y la competitividad creciente en la actualidad conducen a las organizaciones a buscar una ventaja competitiva respecto a la competencia, la cual, bien puede valerse de los recursos intangibles como lo es el conocimiento y el talento humano.

En ese marco globalizado es necesario que las organizaciones comiencen a buscar en el conocimiento y el recurso humano los fundamentos para diferenciarse de otras organizaciones que se encuentran entre productos y servicios estandarizados.

Es por ello que para lograrlo es indispensable: aprovechar su diferencia con respecto a otros y potencializarla, es decir, enfocar sus actividades a ese elemento diferencial exprimiendo al máximo sus fortalezas; desarrollar sólo las actividades en las que se es eficiente y las cuales son redituables económicamente; elaboración de productos o servicios pensados para tener un impacto global no sólo local; mejoras tecnológicas, basadas en el modelo (I+D+I) investigación, desarrollo e innovación; deben de dar el mejor uso posible a los recursos disponibles; el capital y las materias primas así como el conocimiento, considerando a éste como un elemento indispensable para diferenciarse del resto.

Además es indispensable el conocimiento de los entornos políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos para poder tomar decisiones respecto a ello; esta estrategia compete al público interno primordialmente pero cada una de sus tácticas se verán reflejadas en ofrecer un mejor producto y/o servicio pues al dar prioridad al recurso humano, la organización estará constituida por colaboradores competentes y satisfechos con su trabajo ofreciendo un servicio de calidad.

**Nombre del programa: “Todos somos responsables”**

**Satisfacer los objetivos organizacionales por medio de las capacidades (talentos) de cada uno de sus miembros de la organización.**

**Objetivo (s) :**

-Desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos: la responsabilidad social no debe de reducirse a la organización sino que debe ser un comportamiento y una actitud asimilada por cada uno de los individuos que conforman la organización; además de ser abierta, confiable y ética.

Líneas de acción	Interacción comunicativa				Estimaciones	Indicadores
	Emisor	Medio	Mensaje	Receptor		
-Incluir un código de ética o valores promotores de responsabilidad social. -Involucrar su público interno a la Responsabilidad Social. -Realizar los 4 ambitos de la Responsabilidad Social (calidad de vida en la empresa, ética, comunidad y medio ambiente). -Responder por sus acciones	Líder de la organización con apoyo de un comunicólogo organizacional.	-Código de ética -Reglamentos -Talleres de responsabilidad social individual y empresarial. -Programas de Responsabilidad Social Empresarial.	-Información acerca de la Responsabilidad Social Empresarial. -Importancia de seguir un código de ética de manera individual.	-Público interno - Público externo (indirectamente)	-Posicionar a la empresa como una organización Socialmente Responsable. -Crear consciencia dentro del público interno de la responsabilidad social individual. -Generar conductas éticas.	-Realizar talleres semanales para plasmar los códigos éticos en todos los miembros. -Realizar en dos semanas el código de ética. -Programas mensuales de inclusión a la Responsabilidad Social Empresarial. <b>A prueba:</b> 6 meses. <b>Evaluación:</b> sondeos a público interno y externo.

La cuarta estrategia va dirigida a desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos dentro de la organización pero también en cada uno de los integrantes de la misma, este comportamiento debe ser asimilado, abierto, confiable y ético.

Las **organizaciones inteligentes deben estar reguladas y contar con bases éticas claras**; en las organizaciones inteligentes es indispensable contar con la reglas del juego, marcar perfectamente cuáles son las actividades permitidas, los derechos, los permisos y las condiciones de trabajo pero también debe de tener presente sus obligaciones, las formas en que se deben de realizar ciertas labores, los procedimientos de la empresa y muy importante la base moral.

Es importante tener presentes las jerarquías, la flexibilidad de las mismas y la manera en que la toma de decisiones no cause más problemas en lugar de generar soluciones. Cuando las “reglas del juego” están claro se permiten muchas más libertades en el equipo de trabajo pero también se permite un control del mismo.

Los lineamientos son indispensables para que no se caiga en errores y se puedan evitar conflictos atendiendo a los objetivos que se desean lograr y las maneras en que está permitido alcanzarlos y las que no pueden concebirse.

Además, es muy importante crear individuos socialmente responsable así como una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en donde se genera un compromiso a los valores y a promover la responsabilidad social así como preocuparse por la calidad de vida, la ética, la comunidad y el medio ambiente.

<b>Nombre del programa: “Del talento al conocimiento”</b>						
<b>-Satisfacer los objetivos organizacionales por medio de las capacidades (talentos) de cada uno de sus miembros de la organización.</b>						
<b>Objetivo (s) :</b>						
<b>- Gestionar el talento humano de cada uno de los miembros de la organización.</b>						
<b>Líneas de acción</b>	<b>Interacción comunicativa</b>				<b>Estimaciones</b>	<b>Indicadores</b>
	<b>Emisor</b>	<b>Medio</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Receptor</b>		
-Crear perfiles de selección de personal. -Adaptar los perfiles de acuerdo a la capacidad de cada miembro. -Crear equipos de trabajos acordes al talento de cada individuo. -Ofrecer oportunidad de crecimiento personal y profesional. -Capacitar a su personal para transformar su talento en conocimientos de uso práctico.	Líderes de la organización con apoyo de un comunicólogo organizacional.	-Perfiles de selección de personal. -Perfiles adaptados a cada capacidad. -cursos, talleres, conferencias, congresos que fortalezcan los talentos. -Medios de crecimiento personal y profesional.	. El talento adquiere el valor de transformarse en conocimiento. - El bien intangible más valioso para destacar a una organización en un mundo estandarizado es el conocimiento.	-Público interno	-Crear equipos de trabajo eficientes. -Buen clima laboral. -Colaboradores capaces de explotar sus talentos y convertirlos en conocimientos útiles para ellos y la organización. -Potenciar su mayor fortaleza: el recurso humano. -Mayor competitividad.	-Modificación inmediato de perfiles y selección de personal. -Promoción diaria de medios de crecimiento profesional y personal. -Reuniones mensuales de todo el personal. A prueba: 6 meses. Evaluación: sondeo al público interno.

Valenzuela Santana, Octubre, 2013.

Finalmente para conformar una organización inteligente es indispensable la **Gestión del Talento Humano de cada uno de los miembros de la organización**, con esto se hace referencia a satisfacer los objetivos organizacionales por medio de las capacidades (talentos) de cada uno de sus miembros. El talento adquiere el valor de transformarse en conocimiento, el bien intangible más valioso para destacar a una organización en un mundo estandarizado.

La investigación debe de ser una constante entre todos los miembros de las organizaciones, el desarrollo debe de ser un objetivo en común entre los colaboradores, directores y la organización en general, para lograrlo es indispensable el impulso por parte de la organización y el apoyo por medio de capacitación, de cursos, talleres, conferencias y demás medios para favorecer el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Es importante destacar que la investigación debe de ser promovida por los directivos de las organizaciones y ser visto por los colaboradores como una ventaja y un apoyo tanto para ellos como para la empresa; el desarrollo debe de tomarse como el camino para objetivos cada día más grandes.

Esta estrategia también centra su atención en reconocer la importancia del talento como medio para generar conocimiento útil y práctico para la organización; así como atender la base de la **Gestión del Talento Humano** que consiste en un **procedimiento que tiene como objetivo principal crear una empatía entre los objetivos organizacionales y los individuales con el fin de alcanzar ambos utilizando como recurso principal las habilidades, capacidades y aptitudes de las personas que lo conforman.**



**CRONOGRAMA GENERAL DE ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	
"Todos hacia el éxito"	Junta líderes	Junta líderes / todo el personal	Junta líderes	Junta líderes / todo el personal	Junta líderes	Junta líderes / todo el personal	EVALUACIÓN				
		Sondeo público interno		Sondeo público interno		Sondeo público interno					
"Calidad de vida en el trabajo"	Preparación y formación de equipos de trabajo	Preparación y formación de equipos de trabajo	Preparación y formación de equipos de trabajo	Preparación y formación de equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	Prueba toma de decisiones y equipos de trabajo	
		Sondeo público interno		Sondeo público interno		Sondeo público interno		Sondeo público interno			Sondeo público interno
"Lo que nos hace diferentes"	Estudio de mercado	Estudio de mercado	Reuniones /Talleres	Reuniones /Talleres	Reuniones /Talleres	Reuniones /Talleres	Reuniones /Talleres	Reuniones /Talleres	EVALUACIÓN		
	Reuniones /Talleres										Reuniones /Talleres
"Todos somos responsables"	Realizar código de ética	Talleres y programas	Talleres y programas	Talleres y programas	Talleres y programas	Talleres	EVALUACIÓN				
	Talleres										Programas
	Programas										Sondeo interno y externo
"Del talento al conocimiento"	Modificación de perfiles /medios de crecimiento	Reuniones	Reuniones	Reuniones	Reuniones	Reuniones	EVALUACIÓN				
	Reuniones										Sondeo público interno

El cronograma anterior da por terminado este tercer capítulo, para llegar a este punto se inició analizando la situación actual del mercado, se abordó lo que es la Sociedad del Conocimiento, las organizaciones inteligentes, la globalización, la situación de algunas organizaciones y sobre todo la Teoría Psicológica de Gestión del Talento Humano para así poder abordarla desde una perspectiva de comunicación organizacional.

La Gestión del Talento Humano busca generar un cambio inicial en la cultura organizacional para después repercutir en cada aspecto de la organización, debido a lo complejo de las actividades y de que ese cambio se genera a diario con acciones es que el cronograma sólo representa una parte de todas las tácticas que se pueden aplicar desde esta teoría.

El introyectar estos cambios no generará un cambio inmediato, pero con sondeos y evaluaciones constantes sobre todo del público interno se verá ese cambio de cultura organizacional, de imagen de la organización y más adelante de productividad de la misma.

El presente plan de comunicación pretende, en primer lugar, sentar las bases de la trascendencia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones actuales para así ubicar en el factor humano la base para obtener una ventaja competitiva; en segundo lugar, es conducir a las organizaciones a convertirse en organizaciones inteligentes que favorezcan en todo lo posible a encaminar al país a una Sociedad del Conocimiento; y tercer lugar destacar las capacidades del comunicólogo organizacional para aplicar y gestionar el Talento Humano dentro de las organizaciones como una herramienta más de trabajo.

## Conclusiones

“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores;  
las empresas del montón copian a sus competidores;  
las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”

Philip Kotler

La presente tesis tuvo como objetivo principal ofrecer una herramienta alterna para los comunicólogos organizacionales en su objetivo por gestionar la comunicación de las organizaciones, esta propuesta parte de hacer un cambio en cuanto a la manera en que es concebido el capital humano; éste era pensado con anterioridad como un recurso que se podía suplantar y que no tenía un valor realmente trascendente. Actualmente la perspectiva de Gestión del Talento Humano permite cambiar esa visión respecto al factor humano y su talento que si bien es considerado una capacidad individual, no se limita a las competencias adquiridas con anterioridad o posteriormente sino las capacidades de todos los miembros de la organización que la ayudan a desarrollarse plenamente.

La Gestión del Talento Humano exige poner en práctica las capacidades de todos los individuos de la organización para obtener mejores resultados en la organización, es decir, que la ventaja competitiva de las organizaciones se debe de centrar en su factor humano. Sin embargo, las organizaciones actuales no ven en sus integrantes posibles talentos, o medios para multiplicar sus recursos financieros, un mejoramiento en su producto y/o servicio, un medio de crecimiento, la importancia de este recurso para tomar decisiones y el factor que ofrezca una ventaja competitiva y un crecimiento a nivel personal, organizacional y social.

Actualmente para competir dentro de un entorno globalizado, que se encuentra en un constante cambio, ante un mercado estandarizado, transformaciones aceleradas y dinámicas es necesario un cambio profundo respecto a las creencias, valores y maneras de hacer las cosas de las empresas, donde sus

miembros deben de asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio ya mencionado.

Lograr esto depende de prestar especial atención a un bien intangible de gran valor: el factor humano y con ello el talento humano; gestionar ese talento permite un equilibrio dentro de las organizaciones, los medios necesarios para obtener una diferencia respecto a la competencia, un modelo de organización flexible y con la capacidad de adaptarse a todos los cambios que pueden presentarse. Es decir, la Gestión del Talento Humano es el medio para generar un cambio y obtener una ventaja competitiva real.

Ese cambio y esa ventaja competitiva son elementos indispensables para continuar con su existencia, para crecer y lograr el éxito. Las organizaciones mexicanas actuales requieren cambiar de manera urgente los esquemas sobre los que se han desarrollado, debido a que cada vez mayor cantidad de organizaciones nacionales e internacionales ofrecen productos y/o servicios similares, por lo cual deben de cambiar sus estrategias con la finalidad de ser más eficientes y sobre todo ofrecer excelencia y calidad.

Una de las alternativas para enfrentar este caótico entorno y conducir a las organizaciones al mencionado cambio es la implementación del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, un cambio planeado que tenga impacto en la cultura organizacional y con ello en la calidad del producto y/o servicio que ofrecen, generando un impacto positivo en la sociedad.

La realización de esta propuesta es por diferentes motivos viable y sustentable. En primer lugar, responde a las exigencias básicas de un sistema social en un proceso de transformación que ya no puede satisfacer las necesidades valiéndose de viejos modelos; por otra parte, su aplicación se basa de programas costeables pues en su mayoría se vale de gestionar un recurso intangible como es el factor humano; y representa una base para diseñar una serie de instrumentos que permitan al comunicólogo organizacional gestionar el talento humano dentro de las organizaciones actuales.

Por ello, la Gestión del Talento Humano es una teoría psicológica que aplicada desde una perspectiva organizacional permite potencializar los recursos y habilidades de cada miembro de la organización, además de crear equipos de trabajo que hacen a la organización más eficiente, logra que los objetivos personales y los organizacionales vayan encaminados a los mismos fines, mejora la calidad de vida en el trabajo, forma bases éticas a todos niveles; es decir, es una alternativa de desarrollo humano real, tanto de manera individual como organizacional.

Todo individuo tiene capacidades diferentes y en todos existe un talento que se puede potencializar brindando un crecimiento individual por medio de la organización donde labora, este cambio de perspectiva en cuanto a la importancia del factor humano en las organizaciones no sólo generará la mejora de los productos y servicios sino que dará pauta a organizaciones inteligentes que son la base de una Sociedad del Conocimiento.

Los modelos y plan estratégico presentado en el tercer capítulo implican el poder de tomar diferentes caminos y generar nuevas oportunidades para las organizaciones y nuevas alternativas para enfrentar el contexto actual.

La conducción adecuada del talento por parte de los miembros de la organización conlleva (teóricamente) a un impacto positivo en la eficiencia de la misma. Es el talento humano la base de la creatividad para resolver los problemas, el conocimiento para alcanzar objetivos cada día más complejos de lograr, la calidad para ofrecer toda una experiencia y no sólo un proceso de venta de un producto o servicio, la capacidad de crear equipos organizados, la empatía entre los objetivos individuales y los organizacionales, entre otros.

De ahí la importancia de la gestión del talento humano al considerar a los miembros de las organizaciones como socios capaces de participar y formar parte fundamental de la organización y no sólo como recursos organizacionales; con ello se lograra que las personas ofrezcan sus conocimientos, sus

habilidades, capacidades e inteligencia a las empresas a las que pertenecen y de las cuales se sentirán parte.

La Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones permitirá: favorecer a la organización para lograr sus objetivos y llevar a cabo su misión y visión; ofrecer los elementos necesarios a la organización para ser competitiva esto implica conocer las habilidades y capacidades de los integrantes de la organización y su aprovechamiento, brindar a los empleados de entrenamiento y motivación; lograr que las personas sientan que desempeñan un trabajo acorde a sus capacidades; contribuir el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo (entendido éste como la experiencia en el trabajo), crear ambientes de trabajo agradables para las necesidades y requerimientos individuales de los miembros de la organización.

Además debe saber manejar el cambio y el entorno tanto en lo económico, lo político, lo tecnológico, lo cultural y lo social; desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos en cada uno de los miembros y en la organización en general; son diversos los objetivos de esta gestión pero todos van encaminados a crear nuevos esquemas en donde el ingrediente más importante de la organización es el individuo a nivel personal y luego a nivel organizacional.

No obstante, para lograr estos objetivos las organizaciones deben de tener el interés y disposición al cambio, de querer ofrecer un producto y/o servicio de calidad sobre todo que parta de su personal, debe de entender que el cambiar la cultura implica tiempo y esfuerzo de cada uno de los miembros, además de contar con un costeo económico para dicha implementación. Es indispensable tomar en cuenta al recurso humano como una inversión y no como una obligación.

La explicación y aplicación de cada uno de los elementos que conforman la Gestión del Talento Humano requiere inicialmente de la consciencia de los implicados acerca de lo relevante que es el agente humano en el desarrollo de

las organizaciones y de todos los beneficios que puede proporcionar tanto para las organizaciones como para la sociedad.

Por otra parte, es importante considerar que el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano es sólo una base para las organizaciones interesadas en encaminarse a ser organizaciones inteligentes, cada organización es diferente en todos sus aspectos y cada individuo requiere de diversas estrategias para gestionar su talento.

Sin duda uno de los ingredientes principales para esa gestión es la comunicación, que es un proceso vital dentro de cualquier organización, por medio del cual, se intercambian significados en común que favorecen la creación de identidad e integración, con el fin de lograr objetivos que conducen al éxito.

Las organizaciones actuales recurren con más frecuencia a la comunicación organizacional, que es un sistema regulador del flujo de mensajes que se intercambian entre los integrantes que conforman una organización y de ésta con su entorno; tomando en cuenta los sentimientos, actividades, relaciones, capacidades y habilidades de cada uno de los individuos que la conforman con el fin de cumplir objetivos específicos que contribuyen en bienestar personal, grupal y social.

Este Plan Estratégico ha centrado su atención a estos elementos, sin embargo, es muy importante considerar que este Plan Estratégico no representa una solución total a la precaria situación de las organizaciones actuales, el talento y su gestión no es la única necesidad de las mismas pero sí es un primer paso a un cambio indispensable para crecer no sólo a nivel organizacional también al personal y social.

Además se debe de enfatizar en el deseo de aplicar el presente trabajo en una organización con el fin de demostrar su importancia y capacidad para generar un verdadero cambio en todos los niveles.

Por ello, la propuesta de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano desde una perspectiva de Comunicación Organizacional, es la base de una nueva idea, favorecedora para la construcción de organizaciones inteligentes, con el fin de potencializar las capacidades de los individuos a nivel personal y grupal logrando con ello encaminarse a una Sociedad del Conocimiento.

## FUENTES

### Bibliografía:

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. (1991) Editorial Paidós. México.

BENAVIDES, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional.*(2001) Editorial Gestión. 2000. Barcelona.

CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* (2013) Editorial Ariel. España.

CASTELLS, Manuel. *La era de la información.* (1997). Editorial Alianza. Madrid.

CARDONA, Pablo. *Las claves del talento: La influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano* (2005) Manual Moderno. México.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2000) Colombia. Mc Graw Hill.

COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI.* (2006) Editorial la Crujía ediciones. Buenos Aires.

CUESTA, Santos A. Gestión del Conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos.(2006) Editorial Academia. Cuna.

DEL POZO, Lite Marisa. *Cultura empresarial y comunicación.* (1997) Editorial: Fragua. México.

FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones.* (1991) Editorial Trillas. México.

FRENCH, Wendell. *Administración de Personal.* Desarrollo de Recursos Humanos.(1983) Editorial Limusa. México.

GARCÍA, Jiménez, Jesús. *La comunicación interna.* (1998) Editorial Díaz de Santos. España.

GOLDHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional.* (1989) Editorial Diana. México.

KAST y ROSENZWEING. *Administracion en las organizaciones: un enfoque de sistemas.* (1986) McGraw Hill. México.

KRIEGER, Mario. *Sociología de las organizaciones, desarrollo y comportamiento organizacional, diagnóstico e intervención*. (2005) Editorial Pearson Prentice Hall, Buenos Aires.

LUCAS, Marin, Antonio. *La nueva comunicación*. (2009). Editorial Trotta. México.

MARTÍNEZ, P. *Gestión Social del Talento Humano* (2002) Prentice Hall. México.

MUNCH, Galindo Lourdes. *Fundamentos de administración*. (1997) Editorial Trillas. México.

OLINS, Wally. *Identidad corporativa*. (1991) Ediciones celeste. Madrid.

PAOLI, Antonio. *La comunicación*. (1977) Editorial Edicol. México.

PATIÑO, H. y cols. (2011). *Diagnóstico Organizacional y Humano. Facultad de Psicología*, UNAM. Rectoría, Secretaría General. México.

REGOUBY, Christian. *La comunicación global*. (1989) Editorial Gestión 2000. Barcelona.

RIFKIN, Jeremi. *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. (2000) Paidós Ibérica. Barcelona.

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. (2009) Prentice Hall. México.

RODRÍGUEZ, Ulloa, Ricardo. (1998). *Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas*. XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE. Bolivia.

SCHEISOHN, Daniel. *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. (1993) Buenos Aires Macchi.

SIKULA, Andrew F. *Administración de Recursos Humanos en empresas*. (1991) Editorial Limusa. México.

Páginas WEB

Textos:

HUAHUASONCCO, Jesús. *El lugar de los valores en la Sociedad del Conocimiento*. Mayo 2012. Págs. 13 Consultado el 01 de noviembre del 2013.

Disponible en la WEB: <http://es.scribd.com/doc/22632478/El-Lugar-de-Los-Valores-en-La-Sociedad-Del-Conocimiento>.

SOUZA, Adriana –P.A. & Parthers. (1998) Consultado el 8 de agosto del 2013. Disponible en la WEB: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas7culturaorganizacional\\_15/08/13](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas7culturaorganizacional_15/08/13).

Texto retomado de la Biblioteca de la Universidad de Piura “La comunicación en las organizaciones modernas”. Consultado el 15 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BVirUDEP/bcargaarchi.asp?Autoriza=48&numRec=361>.

Artículos:

BONILLA, Gutiérrez, Carlos. *Las malas noticias*. Año 3 Enero 2002. Núm. 25 en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

FRAGOSO, Franco, David. *Un acercamiento metodológico al análisis de la Comunicación Institucional*. Año 3, enero-marzo 1998. Consultado el 2 de julio del 2013. Disponible en la WEB: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

GONZÁLEZ, Almaguer José de Jesús. Consultado el 01 de agosto del 2013. Disponible en la WEB: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

LLANO, Alejandro. *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*. Cuadernos empresa y humanismo Número 61. Consultado el 20 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/3984/1/Cuaderno061.pdf>.

LLANO, Serafina. *La comunicación positiva y el entorno organizacional. La comunicación organizacional en México características y perspectivas*. Núm. 2 Año 1, septiembre-noviembre 1996, en [www.raconypalabra.org.mx](http://www.raconypalabra.org.mx).

MEZA, Adriana y CARBALLEDA, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. (2009) México. Consultado el 10 de julio del 2013 en el foro Espacio. Disponible en la WEB: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>.

MÍNGUEZ, Norberto. *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*, (en línea) 3 pp, Universidad Complutense de Madrid. [www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html).

NAVAJO, Pablo. *Las sociedades inteligentes: sus 5 disciplinas esenciales*. Artículo consultado el 19 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>.

OLIVÉ, León y Sandoval Ricardo. CONACYT. *Ciencia y desarrollo*. (2007) Consultado El 04 de junio del 2013, disponible en la WEB: [http://www.conacyt.gob.mx/comunicacion/revista/211/Articulos/SociedadConocimiento\\_Mexico.html](http://www.conacyt.gob.mx/comunicacion/revista/211/Articulos/SociedadConocimiento_Mexico.html).

Artículo Sociedad del Conocimiento . Consultado el 08 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.mexicoelearning.com/tic-y-educacion-mexico/la-sociedad-del-conocimiento-mexico.html>.

Artículo “Clima organizacional-fundamentos” en el portal de investigadores Prisma. Disponible en la WEB: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/).

Artículo *Estrategias gerenciales: gerencias para el emprendimiento*. Consultado el 30 de junio del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/equipoTrabajo.pdf>.

Documentos académicos:

DOMÍNGUEZ, Pastrana, Georgina. *Propuesta de reestructuración del área de recursos humanos con base a la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa Mirvir*. México. Págs. 231. 2007. Presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México.

PICAZO, Martínez, Iván Enrique. *Resiliencia Estratégica de Gestión del Talento Humano*. México. Págs. 134. 2007. Presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México.

RUIZ, Patiño, Aldo Alberto. *Relevancia de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la Gestión del Talento Humano en el ámbito organizacional*. México. Págs. 110. 2009. Presentada en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Referencias complementarias:

BAENA, Paz, Guillermina y MONTERO, Olivares, Sergio. *Tesis en 30 días*. Editores Mexicanos Unidos S.A. México. 2012.

DIETERICH, Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. Editorial Planeta. México. 2001.

FISKE, John. "Teoría de la comunicación" en *Introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Herder. España. Págs. 1-17.

MC. QUAIL, Denis. *Introducción a las teorías de masas*. (1993) Editorial Paidós. México.

SÁNCHEZ, Gutiérrez, Salvador. La comunicación positiva y el entorno organizacional. El trabajo del comunicador organizacional. Núm. 4, Año 1, Septiembre-Noviembre 1996 en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

TAMAYO y Tamayo, Mario. *Los procesos de la investigación científica*. Editorial Limusa. México. 1994.

TORRES, Lima, Héctor Jesús. Roldán Sánchez Luz María. Análisis de un servicio institucional. Estudio de caso. Año 3 Enero-Marzo 1998, en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx).

TERRENCE, Gordon. *Saussure para principiantes*. (2001) Editorial Errepar. Buenos Aires.

Artículo "Claude Levi-Strausse" por Bacco Beatriz en el portal Psicoanálisis Comunidad Virtual. Consultado el 21 de octubre del 2013. Disponible en la WEB: <http://www.comunidadrussell.com/default.asp?contenidos/textos/levi-strauss.html>.

Todas estas perspectivas son abordadas en la Revista "Razón y Palabra" disponible en la WEB: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf).

*El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Digitalizado en 2009 por la Universidad de Texas. Disponible en la WEB: <http://books.google.com.mx/books?id=Pj8AAAAYAAJ&q=teoria+taylorista&dq=teoria+taylorista&hl=es&sa=X&ei=Zn9IUvY47KzYBd-IgJgK&ved=0CC0Q6AEwAA>.