



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Astrid Yarlequé-Jaime

Piura, 2015

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Yarlequé, A. (2015). *La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano*. Artículo de investigación de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano

Astrid Yarlequé Jaime

Director: Prof. Lic. Tomás Atarama Rojas

PIURA
2015

La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano¹

Communication in company as strategy to human talent development

Resumen: Los trabajadores son la mayor ventaja competitiva que tiene una empresa y la gestión de estas personas desde la comunicación implica el manejo estratégico de las realidades que intervienen en su aprendizaje, comportamiento y adhesión a la organización. El objetivo de esta investigación es presentar el rol estratégico que tiene la comunicación en la empresa en el desarrollo del talento humano a través de la gestión de la información, la interacción y la integración, mediante una escala ascendente que confluya en la dimensión teleológica de la comunicación: el desarrollo integral de las personas, de la empresa y de la sociedad.

Palabras clave: Talento humano, comunicación interna, activos intangibles, información, interacción, integración.

Abstract: Employees are the greatest business competitive advantage and the management of these people since communication involves the strategic management of the realities involved in their learning, behavior and adherence to the organization. The objective of this research is to present the strategic role of communication in the company in the development of human talent through information management, interaction and integration through an ascending scale that converge in the teleological dimension of communication: the integral development of people, business and society.

Keywords: Human talent, internal communication, intangible assets, information, interaction, integration.

1. Introducción

Al ser las personas el activo intangible más importante de una empresa y la comunicación un rasgo esencial de la naturaleza humana que posibilita el conocimiento, la interacción y la integración; se puede asegurar el protagonismo que esta manifestación humana toma hoy en día en un entorno empresarial en el que el uso estratégico de la información, el éxito de las relaciones laborales y el trabajo en equipo son determinantes para el desarrollo del talento humano, y por ende, de la empresa.

Las personas son las responsables de la ventaja competitiva de una empresa. Su eficiencia, eficacia y desarrollo están

directamente relacionados a los demás activos intangibles que una organización pueda poseer, como la información, la identidad, la cultura, el clima y las relaciones laborales. Estas situaciones, que hoy han adquirido un protagonismo importante en las empresas, forman parte del entorno en que se desenvuelven las personas y dependiendo de su gestión, pueden determinar el descubrimiento y el desarrollo del talento, así como su asimilación y fidelización a la compañía.

En este panorama, la comunicación, hoy en día considerada como una estrategia para la gestión de los activos intangibles de la empresa, es una herramienta vital para la transformación de estos activos en valores competitivos (Costa, 2009), con primacía de

¹ Esta investigación ha sido publicada en el Núm. 7 (2014) de la Revista *Ecos de la Comunicación*, editada por la Pontificia Universidad Católica Argentina, Buenos Aires: Argentina.

la gestión del personal. La comunicación en la empresa se convierte así en una de las mayores responsables de la ventaja competitiva empresarial, y de este modo invertir en comunicación interna se convierte en una inversión en capital humano (Del Pozo, 2004).

Este papel estratégico de la comunicación es llevado a cabo en las empresas por la Dirección de Comunicación (DirCom), en donde las comunicaciones se integran, funcionan de modo coherente y se dirigen no solo a los públicos externos, sino también a los internos como fuente primaria de gestión de contenidos. En el presente artículo, se busca responder a la cuestión de cómo se puede gestionar el talento humano desde la comunicación a través de una propuesta teórica que conjuga los aportes de la dirección de empresas y la gestión de la comunicación, atendiendo a la importancia que tiene el desarrollo del personal en las organizaciones, y a la función estratégica y directiva de la comunicación a través de la DirCom, en su dimensión teleológica.

La metodología empleada en esta investigación es la revisión documental y la exposición que sigue la argumentación está ordenada a partir de lo que hoy en día supone para las organizaciones la gestión del talento humano, su importancia actual y los elementos del entorno empresarial que intervienen en su desarrollo. Luego se analizará el papel que cumple la comunicación como elemento estratégico y de gestión para las empresas, así como la incorporación de la DirCom al nivel directivo; y finalmente se indagará y se dará respuesta a cómo a través de la comunicación, y en ella, a través de la

gestión de la información, la interacción y la integración, se puede desarrollar el talento humano de las personas en una organización.

2. La gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas

Los directivos de las nuevas organizaciones² ya se han dado cuenta que el talento humano es el activo intangible más importante con el que cuentan. Es este el que hace la real diferencia entre una empresa y otra: se pueden plantear los mejores métodos de gestión empresarial y las más acertadas estrategias, pero estas medidas solo triunfan si las personas con las que cuenta la organización lo logran (Machuca, 2009).

Para poder entender a qué nos referimos con gestión del talento, primero es necesario dar una definición sobre la palabra talento, pues en el entorno empresarial actual se ha vuelto un término ambiguo. Según la RAE³, talento puede referirse a la inteligencia, como capacidad de entender; a la aptitud, como capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación; y a la persona inteligente o apta para una determinada ocupación. En esta investigación, utilizaremos la palabra talento en su última acepción.

Conforme a esta última definición, podemos decir que con talento hacemos referencia a aquellas personas que se sienten enteramente comprometidas con el trabajo, que contribuyen más en los resultados y que hacen uso de sus capacidades para saber elegir metas y lograrlas (Marina, 2010). El desarrollo de ese talento y el grado de compromiso que los trabajadores puedan

² Esta frase hace referencia a las organizaciones del s. XXI, caracterizadas por un estilo de dirección por competencias, abierto a la participación del personal y a la descentralización del trabajo (Machuca, 2009).

³ "Talento". En el Diccionario de la lengua española. Fuente electrónica [en línea]. Madrid, España: Real Academia Española.

sentir depende de la gestión y de las acciones que se puedan emprender hacia este público. No basta con tener a los mejores, es necesario desarrollar y potenciar la inteligencia y aptitudes que ya poseen, a la vez que tener la capacidad de fidelizarlos a la compañía.

El reclutar, formar y retener el talento depende de la eficacia con que funcionen los demás activos intangibles de una empresa, tales como la información, la identidad, la cultura, el clima y las relaciones laborales; los cuales condicionan el modo en que las personas trabajan, su crecimiento profesional dentro de la organización y sus deseos de quedarse. Marina (2010) indica que una persona talentosa busca y aprovecha los recursos culturales que hay a su alcance, e intenta que su entorno sea lo más justo y estimulante posible para expandir sus posibilidades de acción; y una empresa que no está a la altura de estas demandas, no puede ser considerada atractiva ni en el mercado laboral ni en el contexto social.

Los nuevos estilos de dirección, guiados por el pensamiento holístico que “concibe a la empresa como un todo y no un agregado de partes” (Costa, 2003: 79), perciben la importancia de integrar estos activos intangibles a la actividad de la empresa como elementos estrictamente necesarios para la gestión de las personas, y no como piezas accesorias al entorno laboral y a las relaciones que en él se forjan. Estos activos, al fin y al cabo, son factores o activos de carácter inmaterial a partir de los cuales la empresa desarrolla su actividad (Alama, 2010) y forman parte de la verdadera

ventaja competitiva de las empresas y de su sostenibilidad en el futuro.

Sin embargo, las principales herramientas que hoy en día se utilizan para gestionar al personal de la empresa se encuentran dentro de los procesos técnico-administrativos de recursos humanos⁴, que consisten principalmente en la gestión del departamento de personal a través del diseño y la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, la vigilancia de la legislación laboral, la satisfacción de los empleados, la medición del clima laboral y el manejo de situaciones conflictivas⁵.

Los activos intangibles que se mencionaron en líneas anteriores se encuentran muchas veces dispersos en cada una de las partes de estos procesos. Aunque no es el objetivo de esta investigación exponer y reflexionar acerca de la tipología o métodos en que estos activos intangibles son agrupados (como en el concepto de capital intelectual, por ejemplo); cabe mencionar que muchas veces no suelen ser gestionados de forma estratégica desde la comunicación. Esto último ha generado una utilización muy limitada de la comunicación en la empresa, basada en la comunicación descendente y a través de un solo medio, la revista institucional (Morales, 2006); y se suele ver a la información, la identidad, la cultura, el clima y las relaciones laborales como elementos que necesitan ser administrados desde otras ciencias, o como actividades puramente operativas encargadas a los comunicadores.

Sin embargo, la comunicación mediante la DirCom tiene una visión más amplia de las

⁴ Aunque el término de recursos humanos esté casi obsoleto dentro de la investigación académica en torno a los temas de dirección de personal y que su nombre adecuado, en palabras de Machuca, sea gestión humana; hay autores que aún se refieren al término clásico al momento de explicar el proceso administrativo que esta área emplea (Machuca, 2009).

⁵ Cabe mencionar que el liderazgo directivo es parte importante en el manejo del personal y que este no se encuentra dentro de los procesos técnico-administrativos de recursos humanos, sino que está inmerso en la gestión que lleva a cabo esta área.

comunicaciones estratégicas de la organización y está especializada en los sistemas y estilos de comunicación, pudiendo coordinar mejor los mensajes y formas que de ella resulten (Mazo, 1994). Este nuevo enfoque sitúa a la comunicación en la empresa como “el sistema nervioso central de las organizaciones” (Costa, 2009: 18) y hace que la gestión de los activos intangibles esté a su cargo de modo estratégico. En el siguiente capítulo, se hará un análisis del actual protagonismo de la comunicación como estrategia para la gestión del desarrollo corporativo y se dará respuesta a porqué esta debe ser la encargada de gestionar los activos intangibles de una empresa, a través de la figura del DirCom.

3. La comunicación como elemento estratégico y de gestión para las empresas

Martín Algarra (2003) indica que una de las principales dificultades con que se encontraban los académicos de la comunicación al momento de intentar teorizar sobre ella era el carácter cotidiano de esa realidad. Esta dificultad también puede percibirse en el entorno empresarial, donde establecer a la comunicación como estrategia puede verse como una medida difusa, por ese carácter común que tiene en relación a todas las personas. Y aunque parte de la Teoría de la Administración hace referencia a la importancia de la comunicación en la empresa, muchas veces esta recibe una serie de pseudónimos, cuyo significado se aleja de su verdadera esencia. Palabras como retroalimentación, información, conocimiento o interacción no logran abarcar toda la complejidad del fenómeno comunicativo.

3.1. A qué nos referimos con comunicación en la empresa

Lo primero entonces, antes de plantear la comunicación como una estrategia de

gestión para las empresas, es conocer a qué nos referimos exactamente con comunicación. Martín Algarra (2003) indica que es una relación en la que se comparte contenido cognoscitivo y volitivo, necesariamente a través de una representación y que al ser una acción, la comunicación es humana, es libre y tiene un fin. En otras palabras, la comunicación es una interacción que tiene como finalidad que lo expresado sea comprendido por el otro, y que éste efectivamente comprenda lo que expresan tanto la acción con finalidad significativa, como su contenido expresivo. Este compartir supone el desarrollo de cada persona, que nunca se da solo, sino que lleva consigo el desarrollo de la humanidad.

Por su parte, López Jiménez (2007: 20) define a la comunicación “como uno de los condicionantes estructurales de la sociedad, donde [su] principio y fin son el diálogo para la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas”. Con estas ideas, podemos decir que la comunicación sobrepasa -y con creces- la idea de un mero contacto o la sola transmisión de información, y aunque supone una interacción o una retroalimentación, su finalidad expresiva va más allá de la relación comunicativa entre dos personas.

Entonces, cuando nos referimos a la comunicación en la empresa, nos referimos al mismo fenómeno comunicativo explicado en las anteriores definiciones, pero aplicado al contexto organizacional. Aunque la comunicación es susceptible de ser adjetivada como social, pública, corporativa, institucional o empresarial; consideramos que la comunicación es una misma realidad que se materializa en distintos ámbitos, y uno de ellos es la empresa.

Asimismo, podemos hacer una delimitación terminológica respecto a la construcción

nominal de comunicación en la empresa. Esta puede entenderse de dos modos: en un sentido amplio, involucra a toda la comunicación que se realiza a nivel empresarial (publicidad, relaciones públicas y comunicación interna); y en un sentido estricto, hace referencia solo a la comunicación que se da a nivel interno. En esta investigación utilizaremos este sintagma en sentido estricto.

Entonces, al hablar de comunicación en la empresa nos referimos a la confluencia de realidades como la información que se entrega y se retorna, el diálogo y el nivel de interacción que hay entre las personas de las distintas áreas de la organización, las relaciones que por esa interacción se forjan, y sobre todo, la conciencia de que el alter ego es parte importante de la realidad social de la empresa. Aunque la finalidad de la comunicación en su sentido más auténtico no es la productividad o el beneficio económico (Martín Algarra, 2003), es cierto que una empresa que se comunica mejor, funciona mejor y que esto se traduce en términos de ganancia, sostenibilidad y desarrollo.

3.2. Carácter estratégico y de gestión de la comunicación

En el contexto actual, podemos afirmar que la comunicación es una de las actividades principales de la empresa (Costa, 1999), y como tal, las acciones que a través de ella se realicen deben estar enmarcadas en una estrategia, dirigidas hacia un objetivo. En palabras de Álvarez-Nobell (2011: 12), “la comunicación es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen”; y para poder entender su carácter estratégico en la empresa debemos aclarar a qué nos referimos con estrategia.

Aguilera (2007: 63) define la estrategia como “una propuesta de solución que busca

dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados”; es decir, una serie de acciones que den camino hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, evaluando el momento y el entorno en el que se planteará. A través de la comunicación, que se encuentra inmersa en la dinámica de la realidad empresarial, es posible plantear acciones que permitan alcanzar de forma ordenada los objetivos de la organización, y encargarse de dar alternativas a la gestión de nuevas situaciones, como la del desarrollo empresarial a través de sus activos intangibles enfocados a la persona.

Una vez explicado el carácter estratégico de la comunicación, podemos continuar con el de gestión. Este término hace referencia al manejo o administración eficaz de algún asunto para alcanzar una meta. Conforme a ello, Morales (2006: 35) indica que “la gestión, en todos sus ámbitos, implica aprovechar todos los recursos a su alcance, de un modo racional, rentable y con criterio”. De ahí que la gestión se relacione con la estrategia, es decir, con las acciones concretas que ayudarán a alcanzar los fines propuestos. El valor de la gestión depende de su eficiente utilización como una herramienta clave del management (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011), que debe ser sometida a una planificación sistemática para su óptimo desempeño (Lozada, 2004).

Aquí no debemos confundir la gestión de la comunicación con la comunicación como parte de la gestión empresarial. Morales (2006: 40) indica: “Queda claro que la comunicación debe ser gestionada productivamente, pero a la vez la comunicación es parte de la gestión general de la compañía, pues es un instrumento de dirección”. En este último sentido de gestión, “la comunicación interna se dirige a cambiar positivamente las condiciones que facilitan las líneas de acción adoptadas por los directivos,

coordinar las interacciones y dar valor añadido a las relaciones de comunicación” (La Porte, 2001). Este es el verdadero rol de la comunicación en la empresa, basado en la estrategia y la gestión de todos aquellos activos intangibles que forman parte de la real ventaja competitiva empresarial hoy en día.

En las organizaciones más recientes, la Dirección de Comunicación (DirCom) es la encargada de llevar a cabo este rol. La función directiva de esta nueva área trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada (Lozada, 2004), que va “más allá de las relaciones públicas o la publicidad a una simétrica aptitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree –el valor de lo que hacemos, no solo de lo que decimos–” (Pizzolante, 2004: 175). A continuación, explicaremos la importancia del DirCom en las actuales organizaciones, la conveniencia de su papel como estrategia de los activos intangibles de la empresa y nos centraremos en los roles que cumple en la comunicación en la empresa.

3.3. El papel de la Dirección de comunicación o DirCom

Señala Zapata (2004: 270) que “toda organización —a indiferencia de su tamaño— debería tener departamentos o unidades de comunicación con responsabilidades y estrategias, tanto para sus públicos internos como externos”, es decir, una Dirección de Comunicación. El concepto de DirCom nace con la idea, no solo de integrar la comunicación que se da en la realidad empresarial, sino también de elevarla a un nivel directivo que a través de una estrategia general coordinada, le permita estar presente de modo coherente en todas las acciones comunicativas de la empresa (Sotelo, 2004).

Debido a la actitud holística de la DirCom, su visión estratégica abarca los objetivos de todas las Direcciones de la empresa a través de un enfoque común: “una sola imagen, una única voz, un proyecto global” (Costa, 2009: 85). Asimismo, la formación científica del Director de Comunicación comprende el conjunto de conocimientos necesarios, y las habilidades de dirección, estrategia y liderazgo requeridas para la gestión de las comunicaciones globales y los valores intangibles en las empresas. Es por ello que “su funcionamiento global interactivo orienta [...] la gestión del desarrollo corporativo en su conjunto”, como afirma Costa (2009: 21).

Todas estas características hacen que la DirCom sea el área más conveniente para la gestión de los activos intangibles de la empresa. Nos referimos a realidades como la información, la identidad, la cultura, el clima y las relaciones laborales, que se encuentran en constante circulación a través de todo el sistema organizacional. Para la gestión de estos activos, la DirCom aprovecha los puntos positivos del escenario actual, en el que conceptos como la interactividad, el diálogo, la polivalencia, la multimedialidad o la multiplataforma se convierten en claves de cara a una futura transformación en el modus operandi de las empresas (González, 2011).

El nuevo papel integral de la comunicación en la empresa llena de coherencia las acciones de la publicidad y de las relaciones públicas; ya que el público interno, los trabajadores, son tan importantes como los clientes, pues de ellos depende el éxito de la actividad empresarial; y la comunicación en la empresa ayuda a que la compañía funcione y se vea bien desde dentro. En este contexto, la gestión del talento humano pasa a depender también de la gestión de la DirCom en el campo de la comunicación: del conocimiento que se tenga sobre los trabajadores, la calidad de la interacción

que hay entre el personal y los directivos, y del nivel de integración que se vive en la empresa.

En el siguiente apartado, abarcaremos el rol de la comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano, en donde se expondrán líneas de actuación en el marco de la gestión y la estrategia para el logro de este objetivo.

4. La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano

La comunicación es un rasgo esencial de la naturaleza humana que posibilita el desarrollo de las personas a través del conocimiento del mundo, del diálogo y de la integración. Este desarrollo individual trasciende a la persona y pasa a formar parte de un progreso conjunto, que a su vez involucra el desarrollo de la humanidad. En la realidad empresarial ocurre algo similar: la comunicación se encarga de la gestión de tres realidades inmersas en la actividad de toda organización, cuyo fin es el desarrollo de las personas, de su talento y por tanto, también el de la empresa. Nos referimos a la información, la interacción y la integración, que se encuentran en la dinámica del trabajo y de las relaciones humanas que en allí se forjan.

Dice Bobadilla (2002) que el trabajo es parte esencial del proceso de humanización de las personas pues la relación que mantiene con otras enriquece y amplía su propia cosmovisión. Conforme a esta idea, podemos decir que el talento se potencia, se desarrolla y es llevado a la acción en este proceso de humanización, en el que la comunicación se encuentra inmersa a través

de las relaciones que se forjan con el conocimiento, el diálogo y el trato. En este último apartado, nuestro objetivo es establecer una escala ascendente que permita ir desde el papel más básico de la comunicación en la empresa, como lo es la gestión de la información enfocada al logro del conocimiento, hasta su función más esencial y de carácter teleológico, como lo es la integración.

4.1 La gestión de la información

La información, según Desantes (2004), es la realidad puesta en forma a través de un ejercicio cognoscitivo, una verdad compartida que se hace común por la comunicación. Es a su vez, un mensaje cuya abstracción y asimilación cognoscitiva genera conocimiento. Y en un contexto en que el conocimiento es el motor de la economía y de la productividad (Zapata, 2004), la información es también uno de los activos intangibles de la empresa que satisface las necesidades intelectuales de los trabajadores, como débito de justicia⁶.

En este sentido, Artilles y Márquez (2013: 14) señalan que “el principal objetivo de las empresas es generar conocimientos a partir de la información y convertirlos en ventajas competitivas sostenibles y medibles en términos de éxitos productivos y/o comerciales, es decir, generando valor”. De este modo, “mantener informado al trabajador realza la posibilidad de gestionar su talento” (La Porte, 2001) y esto sucede porque la información es un elemento clave para el aprendizaje y el logro del conocimiento.

Sin embargo, la información por sí sola, podría ser hasta fútil si no es bien

⁶ El Derecho de la Comunicación se encarga de vigilar las exigencias jurídicas que deben cumplir los mensajes que se puedan dar en una organización. Estas exigencias jurídicas hacen referencia a la correspondencia de cada tipo de mensaje con su constitutivo esencial. En el caso de los mensajes de hechos, este constitutivo es la verdad lógica, es decir, la adecuación de la mente con la realidad externa del que comunica (Desantes, 2004).

gestionada, pues no se trata simplemente de elaborar notas informativas y conseguir su difusión mediante procedimientos organizativos. Por ello, como indica La Porte (2001), es necesario poner en relación la identidad y la misión de la organización con la realidad social que tiene lugar dentro de ella; a la vez que analizar, seleccionar y trabajar la información que se mueve en la dinámica empresarial, pensando en el trabajador o lo trabajadores a quienes va dirigida.

Es aquí donde el comunicador realiza una de sus tareas en la empresa, la gestión de la información, a través de la Dirección de Comunicación. Esta tarea hace referencia al “proceso para la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona u organización indicada, [...] en el tiempo oportuno y lugar apropiado, para tomar la decisión adecuada” (Gil & López, 2011: 233). De acuerdo a ello, la gestión de la información es estratégica pues está dirigida a unos objetivos a través de acciones concretas, y busca establecer una dinámica entre todos los agentes de la empresa por medio de flujos de información que agilicen los procesos a través de canales de comunicación formales. Para fines prácticos, la información puede caracterizarse en dos clases: la información interna, que la organización procesa (Rico & Lorente, 2004); y la externa, que procede del entorno empresarial.

Entonces, lo primero que un comunicador debe gestionar para lograr desarrollar el talento es la información interna, relacionada al actuar empresarial. El trabajador debe situarse en el contexto empresarial en el que vive, no solo a través de datos y estadísticas sobre la productividad de la empresa o los procesos

y sistemas que sigue el negocio, sino también a través de los resultados de la toma de decisiones por parte de los directivos, las metas que la organización desea alcanzar⁷. Sin esta tarea, no se puede gestionar la información interna de forma que pueda ser comprendida y asimilada de modo eficaz, enfocada en la búsqueda de un objetivo común y del desarrollo del trabajador.

Del mismo modo, la información externa correspondiente al entorno empresarial hace referencia a los mensajes que están relacionados con la actividad de la organización, ya sean dados por parte de los medios de comunicación (masivos o especializados), o por parte de los clientes y demás stakeholders de la empresa. El análisis de toda esta información, tanto interna como externa, se realiza a través de un proceso de documentación, definido como una serie de operaciones destinadas a satisfacer las demandas del personal de una empresa, cuyo objetivo es que la respuesta sea satisfactoria para el trabajador, además de precisa y rápida (López, 2007).

La gestión de la información también implica el manejo de un canal o conducto de comunicación a través del cual se pueda transmitir la información a los niveles superiores de la empresa, es decir, los directivos (La Porte, 2001). Hoy en día la mayoría de empresas cuentan con intranets o sistemas integrados de información, cuyas herramientas ayudan a su procesamiento y al intercambio de mensajes. Sin embargo, la intranet no debe sustituir los contactos directos entre las personas o las reuniones presenciales, y mucho menos las estrategias de comunicación internas, pues solo se trata de un mecanismo que potencia la comunicación, pero no la iguala ni reemplaza (Castillo, 2004).

⁷ Esta acción recibe el nombre de comunicación descendente en la teoría de la Comunicación Organizacional (López, 2007).

La gestión de la información busca lograr el conocimiento, es decir, el resultado de una operación inmanente que busca la verdad como perfección del ser humano que la posee, y se corresponde con una de las tendencias naturales del hombre: el afán de saber (Llano, 2002). A su vez, la gestión del conocimiento gira en torno a la posesión que tiene un trabajador de él y de su capacidad para generarlo (Alama, 2010); y ello posibilita la actitud crítica del trabajador frente a la realidad, el ejercicio del juicio y la toma de decisiones exitosas para la empresa. Por ello, Artiles (2009: 2) afirma que:

Quien está en primera línea es quien tiene la mejor información para tomar decisiones, y por ello se le exige cada vez más a los empleados estar bien capacitados para su manejo eficiente; el desempeño en esta acción es el punto crítico de inflexión para el éxito de cualquier empresa, porque de decisiones bien o mal tomadas depende el futuro de una organización.

En el siguiente apartado hablaremos sobre la gestión de la interacción, uno de los siguientes pasos para entender la realidad de la comunicación en la empresa y su verdadero fin en ella.

4.2. Gestión de la Interacción

La interacción, según DeFleur y Kearney (2005), es la acción de iniciar y enviar respuestas de ida y vuelta de modo simultáneo. Se trata de un intercambio, de una reciprocidad que se incorpora al proceso comunicacional en donde se da una influencia mutua entre las personas que son las protagonistas de este proceso y que atañe influencias significativas del ambiente, la naturaleza sociocultural de la interacción y de la relación entre las personas que se comunican.

Son estos últimos rasgos del concepto de la interacción los que le otorgan un rasgo distintivo del mero intercambio de información: mientras que para intercambiar información se puede hacer uso de sistemas integrados o herramientas de las Tecnologías de la Información en plataformas o canales virtuales; la verdadera interacción se logra con la intervención directa de quienes participan del proceso comunicacional. En este sentido, podemos decir que a través de la interacción se puede comunicar parte del mundo interior de la persona y la verdad comunicable puede llegar a convertirse en sinceridad (Desantes, 2004), la cual a su vez se constituye como una dimensión fecunda de la comunicación auténtica, por la cual se manifiesta la interioridad de la persona, lo que siente y piensa (Bobadilla, 2002).

La interacción potencia a la integración, pero no es una realidad equivalente a ella. La interacción en la empresa crea, en principio, relaciones laborales que se forjan más por coincidencias profesionales que por elección personal, indica Bobadilla (2002: 51), y la dimensión sincera de la persona no llega a manifestarse siempre. La identidad, la cultura y el clima laboral son realidades en las que la interacción está inmersa y son gestionadas –pero no creadas– por los comunicadores, en busca de la ventaja competitiva y del bienestar laboral de los trabajadores y de la empresa.

El trabajo del comunicador es evaluar qué tan conveniente es para la empresa el modo en que la identidad, la cultura y el clima intervienen en su desarrollo, su productividad y en la generación de interacciones laborales llamadas a convertirse en verdaderas relaciones humanas. A continuación, daremos una breve definición de cada uno de estos activos intangibles y el modo en que deben ser gestionados para el logro del desarrollo del talento humano en las organizaciones.

4.2.1. Identidad, cultura y clima laboral.

Cebeiro (2006: 21) indica que “el contexto es una gran matriz de significados que otorga sentido a las acciones humanas”, y la identidad, la cultura y el clima laboral forman parte del entorno empresarial en el que una persona se desarrolla.

Dependiendo de la importancia que la organización les dé a estos activos, estos podrán realizarse y ser gestionados de modo que no se conviertan en simulaciones, sino en verdaderos potenciadores de interacción e integración.

La identidad puede definirse como “el resultado de un fenómeno precepto-cognitivo que nos permite diferenciar las sensaciones o conjuntos de sensaciones que percibimos y englobarlas en unidades de significado y sentido” (Sanz & Gonzales, 2005: 56), es decir, aquello que diferencia una cosa de otra. En el plano empresarial, la identidad es justamente ese valor de carácter diferencial que tiene una organización y que no tiene otra, y que unifica o integra a sus miembros en torno a rasgos específicos.

Pero la identidad de una empresa no se construye a través de un concepto, sino que está inmersa en la dinámica empresarial. El comunicador no crea una identidad corporativa -pues esta es una esencia de la empresa en su conjunto y no de una sola persona- sino que la gestiona para hacerla visible a través de signos lingüísticos, icónicos y cromáticos (Costa, 2004), cuya noción sensorial y cognoscitiva pueda crear identificación por parte de los trabajadores. Es este sentido de pertenencia el que potencia el talento humano, pues la identificación de los miembros con la organización supone la internalización de los objetivos de la empresa en sus propios objetivos (Argandoña, 2010).

La cultura es un elemento de la identidad corporativa (Bobadilla, 2002) y para Adler y

Marquardt, esta se define como “el conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas” (2005: 41), y se presenta como “algo dinámico, producto del pensamiento y de la acción humana” (Sanz & Gonzales, 2005: 20). Por su parte, Azanza define a la cultura organizacional como “the set of key values, assumptions, understandings, and norms that is shared by members of an organization and taught to new members as correct” (2013: 46). Este concepto se asemeja mucho a lo que se constituye la cultura organizacional hoy en día: un tipo de aleccionamiento sobre el modo de actuar en la empresa y sobre cómo adaptarse a él.

El problema actual con el concepto de cultura organizacional es que llega a ser muchas veces un recurso decorativo en los lemas de una organización. En ocasiones, se formula un concepto sobre la cultura de una determinada empresa que no tiene verdadera resonancia en la realidad. Y justamente el papel de los comunicadores es, no solo conceptualizar la cultura, sino entender su relación y dinámica en el entorno empresarial en búsqueda del desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa y para las personas. Al respecto, Bobadilla dice que “son las empresas con enfoque antropológico las que pueden generar una cultura empresarial de resonancia ética, es decir, empresas que sin renunciar a la eficacia ni al aprendizaje, apuestan también por la excelencia personal de sus miembros y por un servicio de calidad más amplio y más hondo” (2002: 86).

La cultura potencia la interacción y el desenvolvimiento de los seres humanos y este es su valor en el aprendizaje personal y social. Como señala Cossio, “la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si no

comprende la dinámica del proceso de aprendizaje” (2004: 13). El comunicador en su función estratégica se dirige a visualizar esta realidad de modo que se configure realmente como tal, y no como un mero ideal de carácter pragmático.

Por otro lado, el clima organizacional hace referencia al ambiente o entorno en que se desenvuelven los miembros de una empresa, que incorporan, según Brown y Leigh (2007), dimensiones como el apoyo a la gestión, la claridad, la posibilidad de la autoexpresión, la contribución, el reconocimiento y el trabajo como un reto. Asimismo, el clima organizacional se usa para describir la calidad (Adler & Marquardt, 2005) y la gestión del comunicador se dirige a crear climas positivos, que enriquezcan las relaciones a través de la valoración de las personas al sentirse escuchadas e involucradas en un diálogo participativo.

4.2.2. Las relaciones laborales

“La comunicación estudia las relaciones comunicativas del hombre en sociedad, en todas sus dimensiones: espiritual, cultural, político, económico, científico, físico, etc” (López & Gutiérrez, 2007: 22). Y en el entorno empresarial, lo importante hoy ya no es la jerarquía interna, sino las relaciones y las interacciones entre todos los actores que definen la estructura organizacional de la empresa y su entorno (Costa, 2009). De este modo, las relaciones laborales son un activo intangible que se constituye como un valor fundamental en los negocios y en este apartado expondremos brevemente su verdadero fin.

Las relaciones laborales son consideradas un tipo de aprendizaje porque están encaminadas a convertirse en verdaderas relaciones humanas que superen las meras coincidencias profesionales e intereses utilitaristas (Bobadilla, 2002) con el logro de

la comunicación, cuya meta auténtica y final es el logro de la integración. Como indica López (2007: 50), “no basta con establecer relaciones laborales, industriales, departamentales o grupales. Es necesario dimensionar la relación a su dimensión más pura y sincera, la amistad”, pues es en la relación comunicativa donde se comparte el propósito general de las partes como principio general de la relación, y donde la finalidad se establece como el enriquecimiento mutuo de las mismas (López, 2007).

Sin embargo, aunque el ser humano crece gracias a sus relaciones con otros miembros de la empresa, la diferencia artificial entre una persona y otra es aún la jerarquía o la formalidad (Hernández, 2011), que algunas veces impide el ejercicio de la espontaneidad y el cauce natural de las relaciones laborales hacia la amistad. Es por ello que las relaciones laborales forman parte de lo que hemos llamado gestión de la interacción, pues aún carecen del don y la gratuidad (Argandoña & et al, 2010) que les permita consolidarse como elementos de integración.

Los cuatro activos intangibles que hemos definido y analizado -la cultura, la identidad organizacional, el clima y las relaciones laborales- están enfocados en el cumplimiento de una función de carácter pragmático y funcional. Esto quiere decir que el papel que estos activos cumplen hoy en día está enfocado en la conveniencia y la búsqueda de la productividad que puede generar un empleado, que en el logro de una verdadera comunicación como fuente generadora de integración. Sin embargo, si todos ellos son gestionados de forma estratégica y son correspondientes a la realidad empresarial, potencian la interacción de las personas y las dirigen hacia la integración. Estas realidades forman parte de la dinámica comunicacional porque se forjan a través

del diálogo, el contexto y las relaciones humanas.

Después de haber explicado las funciones básicas de la comunicación empresarial, como lo son la gestión de la información y el conocimiento, y la gestión de la interacción; expondremos y analizaremos en el siguiente apartado su función más esencial y de carácter teleológico, como lo es el logro de la integración en la empresa, dirigido al desarrollo de la persona humana en ella.

4.3 Gestión de la Integración

Las personas trabajan para ganar dinero, para desarrollarse profesionalmente, y sobre todo para ser felices. A través del trabajo, las personas buscan la consecución de un bien, que dependiendo del tipo de motivación que les lleve a actuar⁸ puede constituirse como un bien trascendente. Es en la búsqueda de este tipo de bien a donde se dirige la gestión de la integración y la verdadera finalidad de la comunicación: al desarrollo del talento humano en todas sus dimensiones, enfocado en el bienestar, la felicidad, y en “el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva” (Pérez López, 2006: 52).

La comunicación, tal como lo hemos ido analizando a lo largo de este artículo, está orientada en varios niveles. En un primer nivel, la comunicación busca satisfacer las necesidades cognoscitivas de las personas a través de un aprendizaje inteligible que se logra con la gestión de la información y del conocimiento. En un segundo nivel, busca satisfacer las necesidades afectivas a través del logro de relaciones laborales prósperas y la creación de un entorno apropiado para la interacción y la participación del trabajador. Y en este tercer nivel, la comunicación busca el logro del desarrollo integral de la

persona teniendo en cuenta todas sus dimensiones- tanto cognoscitivas, como afectivas y trascendentales- y también el respeto por la libertad integral “que incluye la expansión de las capacidades humanas entendidas como aspectos y posibilidades de acción e identidad” (Melé & Castellà, 2010: 37). Esta búsqueda del desarrollo integral de la persona es también la búsqueda de la integración.

El desarrollo integral del ser humano se lleva a cabo en comunión con el alter ego y es por eso que la integración supone la creación de verdaderas relaciones humanas a partir de un diálogo afectuoso, significativo y simbólico que se crea entre personas, grupos, públicos, subsistema, sistemas u organizaciones, cuya expresión máxima es la amistad (López, 2007). En la gestión de la integración, la estrategia de comunicación busca la construcción de estas relaciones entre todos los niveles de la organización, y con ello, el trabajo del comunicador supera los modelos mecánicos y la creación de contenido con fines funcionales, pues su trabajo va en busca de la real dimensión teleológica de la comunicación y de los activos intangibles que antes hemos estudiando.

La gestión de la identidad, la cultura, el clima y de relaciones laborales prósperas solo tendrá eco y trascendencia si es trabajada desde la búsqueda del bien de las personas y su auténtico desarrollo. El resultado de esta trascendencia será la generación de valores como el compromiso, la lealtad y la confianza, que son perdurables en el tiempo y a la vez fuertes eslabones de una cadena de valor que sobrepasa la intencionalidad y que surge de modo espontáneo, natural y legítimo. Estos valores nacen gracias a la existencia de una

⁸ Nos referimos a las diferentes motivaciones que puede tener una persona al momento de actuar, ya sean de carácter extrínseco, intrínseco o trascendente (Pérez López, 2006)

relación de débito hacia el otro y son afirmación de las virtudes que hacen de una empresa una auténtica organización humana: nos referimos a la justicia, al don y la gratuidad (Argandoña, 2010).

La justicia orienta a la voluntad a querer lo que debe quererse y a dar a cada quien lo que le corresponde; el don capacita a las personas para darse a sí mismos y recibir a los demás; y la gratuidad hace que se otorgue o comparta algún bien material o intangible, sin esperar algo a cambio. Vivir las virtudes en la empresa implica entrar en una relación de donaciones entre personas, crear un ambiente humano de trabajo y buscar el bien común del personal (Argandoña, 2010), pues estas son la base para la creación de relaciones humanas basadas en la amistad.

La comunicación a su vez implica la ejecución de dos operaciones inmanentes: el conocer y el querer. Conocer a las personas supone reconocer sus necesidades y sus aspiraciones; y quererlas implica tratarlas con justicia, gratuidad y sentido de donación. La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano se realiza con el conocimiento del alter ego y el sentido de donación hacia el otro; e involucra la vivencia de los valores y las virtudes antes expuestas.

El fin de la comunicación es el desarrollo de cada persona, y el de la humanidad, a través del conocimiento del mundo, la comprensión mutua, la comunión y la integración social de los copartícipes (Martín Algarra, 2003). Esta integración supone la entrega sincera de sí mismo a los demás en busca del bienestar del otro, y hace que la persona encuentre su plenitud a través de la caridad, virtud central del desarrollo humano y principio de las micro y macro relaciones de la sociedad (Melé, 2010). La auténtica comunicación supone la

realización de la caridad a través de la justicia, el don y la gratuidad, y aunque ello se constituya aún como un ideal en las empresas, los comunicadores deben intentar alcanzarlo en busca del desarrollo del talento, de las organizaciones y de la sociedad.

La comunicación, al fin y al cabo, no es más que la gran humanizadora en las empresas del siglo XXI, y la más indicada para el desarrollo del talento humano integral. Es a través de ella que las personas se reconocen como tales, y se relacionan en busca de un bien compartido, fraterno y sincero. La comunicación en la empresa está llamada a crear, más allá de una dinámica informativa y de activos intangibles como ventajas competitivas, una relación de amistad, en que los trabajadores se sientan parte de una comunidad empresarial que repercute en su desarrollo personal y en el de la sociedad.

5. Conclusiones

El logro de la comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano se da a través de la gestión de la comunicación desde su dimensión teleológica, pues solo a través de este enfoque se logra su verdadero fin: el desarrollo integral de las personas, de la empresa y la sociedad. El aporte de esta investigación a la comunicación en la empresa es la gestión de las realidades comunicativas que existen y actúan en la realidad empresarial en un orden ascendente, en el cual, se propone una escala a partir de la gestión de la información y el conocimiento, seguida de la gestión de la interacción y cuya cúspide es la gestión de la integración.

El logro de la integración es la tarea más importante para el comunicador, pues la gestión de la información y la interacción, solo tienen sentido si repercuten en el desarrollo social y personal de los

trabajadores, a través de la fraternidad y las virtudes de justicia, gratuidad y donación hacia el otro. La capacidad de potenciar estas virtudes encamina a la empresa al logro del talento humano de sus trabajadores, basado en el servicio a los demás y la caridad; y al logro de la

comunicación como gestora de esta realidad. Este es el reto que el comunicador debe asumir desde su nuevo papel directivo y desde su responsabilidad en el desarrollo de las personas, para poder contribuir realmente en la configuración de una nueva empresa y una nueva sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, R.; Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional*, McGraw Hill, México.

Aguilera, J. (2007). El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales, Gutiérrez, A. (coord.), *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Universidad de la Sabana- Ecoe, Bogotá.

Alama, E. (2010). *Capital Intelectual y Ventaja Competitiva*, San Marcos, Perú.

Álvarez-Nobell, A.; Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, *Palabra Clave*, vol. 14, n°1.

Artiles, S. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa, *Acimed*, 19, n° 5.

Artiles, S.; Marquez, Y. (2013). El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento. Resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento, *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, vol. 1.

Azanza, G.; Moreano, J.; Molero, F. (2013). Authentic Leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29.

Baguer, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*, Esic, Madrid.

Bobadilla, F. (2002). *Empresas con Alma. El arte de dirigir la Organización*, Udep, Piura.

Castillo, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial, *Anàlisi*, n° 34.

Castillo, A. (2004). Nuevas tecnologías y comunicación, análisis de la intranet como soporte de comunicación interna, en Lozada, J. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Cossio, J. (2004). *La cultura organizacional*, Gráfica Interamericana, Lima.

Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía*, Costa Punto Com, Barcelona.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*, Paidós, Barcelona.

Defleur, M.; Kearney, P. y otros (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*, McGraw Hill, México.

Desantes, J. (2004). *Derecho a la Información*, Coso, España.

Gil, M.; López, G. y otros (2011). La gestión de la información como base de una iniciativa de gestión del conocimiento, *Ingeniería Industrial*, vol. XXXII, n° 3.

González, S. (2011). El Dircom en el escenario de la convergencia. Claves para una transformación, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, vol. I, n° 2.

Guzmán De Reyes, A. (coord.) (2007), *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Universidad de la Sabana- Ecoe, Bogotá.

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas, *Escenarios*, vol. 9, n°1.

La Porte, J. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector, *Palabra Clave*, N° 12.

La Porte, J. (2001). Principios de Comunicación interna en el tercer sector, *Comunicación y sociedad*, vol. XIV, n° 1.

Leme, M. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competence, *Brazilian Administration Review*, vol. 6, N° 1.

Llano, A. (2002). *La vida lograda*, Ariel, Barcelona.

López, D. (2007). Humanizar la comunicación. La mejor apuesta de la organización, en Gutiérrez, A. (coord.), *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Universidad de la Sabana- Ecoe, Bogotá.

Lozada, J. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI. Aportes de Administración General*, Udep, Piura.

Marina, J. (2010). *La educación del talento*, Ariel, Barcelona.

Martín Algarra, M. (2003). *Teoría de la comunicación. Una propuesta*, Tecnos, Madrid.

Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la Comunicación por objetivos. Estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*, Ariel, Barcelona.

Melé, D. (2010). El desarrollo humano integral. Una visión de conjunto, en Melé, D; Castellá, J. (Eds.), *El desarrollo humano integral*, Iter, Barcelona.

Melé, D.; Castellà, J. (2010). *El desarrollo humano integral*, Iter, Barcelona.

Morales, F. (2006). *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*, [Director: José Ricarte], Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

Pizzolante, Í. (2004). Gobierno Corporativo. La revolución de la transparencia, Lozada, J. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Pérez López, J. (2006). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Rico, M.; Lorente, A. (2004). La documentación en la comunicación interna, LOZADA, José (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Sanz, M.; Gonzáles, M. (2005). *Identidad Corporativa. Claves de la Comunicación Empresarial*, Esic, Madrid.

Sotelo, C., (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones, en LOZADA, J. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Villafañe, J. (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid.

Zapata, L. (2004). La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas, *Documentación de las Ciencias de la Información*, vol. 27.