



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Impacto de procesos clave (Reclutamiento de personal, Comunicación interna, Formación de personal, Alineación de la cultura organizacional con los empleados) en la gestión de personal en las organizaciones.

Clave: 201900100

Autor: Carlos de Ron Cañás

Director: Ignacio Sobrino de Toro

“De todo lo que hago, lo más vital es coordinar el talento de quienes trabajan para nosotros y dirigirlos hacia una meta determinada.”

Walt Disney – Fundador de Disney Company

“Para delegar responsabilidades en tu organización, y hacer que las buenas ideas se desarrollen junto con las responsabilidades, debes escuchar lo que tus colaboradores y asociados están tratando de decir”

Sam Walton – Fundador de Walmart

RESUMEN

El factor persona es cada vez más valorado por un mayor número de grupos de interés del mundo empresarial y organizacional. Dentro de los activos estratégicos más señalados dentro de una empresa se señala directamente al personal, aquellos que construyen las organizaciones. Al margen de esta nueva perspectiva sobre las personas dentro de la empresa, la gestión del personal puede estar al parecer de muchos, únicamente con un departamento como puede ser el de Recursos Humanos.

¿Se sigue menospreciando el papel, su desarrollo y bienestar dentro de la organización pese a las nuevas perspectivas sobre el capital humano? La puesta en práctica de los procesos que puedan ser implementados o adaptados a cualquier empresa es algo que debería hacerse realidad y tomar parte de forma activa en la verdadera transformación de la gestión de personal puede estar al alcance de muchos. Es por ello que en este Trabajo de Fin de Grado se elaborará una revisión de literatura para comprender las verdaderas aportaciones que se pueden llegar a realizar en relación al personal mediante el uso de procesos de gestión de personal elementales en la actualidad como: La captación de personal, comunicación interna, formación y desarrollo de personal o la alineación del personal con la cultura organizacional.

Palabras clave: Gestión de personal, Captación de personal, Comunicación interna, Formación y desarrollo, Cultura organizacional.

ABSTRACT

The people factor is increasingly valued by a greater number of stakeholders in the business and organizational world. Among the most highly valued strategic assets within a company, people, those who build organizations, are directly identified. Apart from this new perspective on people within the company, the management of personnel may be, in the opinion of many, only with a department such as Human Resources.

Is their role, development and well-being within the organization still undervalued despite the new perspectives on human capital? The implementation of processes that can be implemented or adapted to any company is something that should become a reality and taking an active part in the true transformation of personnel management can be within the reach of many. That is why in this Final Degree Project a literature review will be carried out in order to understand the real contributions that can be made in relation to personnel through the use of elementary personnel management processes nowadays, such as: Recruitment, internal communication, training and development of personnel or the alignment of personnel with the organizational culture.

Key words: Personnel management, Recruitment, Internal communication, Training and development, Organizational culture.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Contextualización	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Metodología	7
2. Planificación de captación de personal	8
2.1 Identificar el número de personal necesario	9
2.2 Identificar las habilidades requeridas en los empleados	10
2.3 Otras Perspectivas del Reclutamiento de Personal	12
3. La comunicación interna	15
3.1 Información interna.....	15
3.2 Bases de la comunicación Interna.....	18
3.3 Gestión de la comunicación interna.....	19
3.4 Implementación de la TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) en la empresa	25
4. Formación de personal como proceso de Gestión de personal.	31
4.1 Componentes en Desarrollo y Formación de personal	32
5. Cultura organizacional y su alineación con el personal.	35
5.1 Modelo de Denison y dimensiones de la cultura organizacional.....	37
6. Conclusiones	41
7. BIBLIOGRAFÍA.....	42
8. Anexo	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización

Son muchas las empresas que no son capaces de establecer procesos adecuados a sus circunstancias y características en relación a la gestión del capital humano. Con la evolución los pensamientos y paradigmas sociales y empresariales la persona ha pasado a ser un activo más relevante en las organizaciones, donde su bienestar, desarrollo y autorrealización es cada vez más crucial para los propios empleados y en consecuencia para las organizaciones. En una entrevista a la directora de recursos humanos de Boehringer Ingelheim España, además de mencionar las diversas medidas de gestión de Recursos Humanos, se señala que en su compañía el activo más importante son las personas (Salomó, 2023).

En las últimas décadas se ha visto como la importancia de las personas ha incrementado en el mundo empresarial, se ha comprendido que las organizaciones tienen un impacto más allá de un mero beneficio económico al acabar el ejercicio. Desde que las instituciones han empezado a valorar en mayor medida a las personas, trabajadores, clientes u otros grupos de interés, el enfoque de la gestión y operaciones de la empresa ha variado en pro de esta visión. En los últimos años se ha dado forma a una amplia variedad de conceptos y teorías que sitúan el factor persona en el centro, en concreto, un muy estudiada y tomada en cuenta por cada vez más organizaciones es la Teoría de los Stakeholders. Esta además de tener en cuenta el personal, presta atención a todos los grupos del entorno al que la actividad de la organización afecta (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012) .

En la primera entrevista se nos habla de la importancia de la comprensión del modelo de Dave Ulrich para que las propias funciones de Recursos Humanos puedan aportar más e integrarse mejor a la totalidad de la empresa, promoviendo la visión de cómo este departamento debe tener como misión el aportar a la organización además de facilitar su funcionamiento (Seoane, 2023).

En la segunda entrevista, respondiendo a la pregunta 7, Bueso identifica tendencias en la gestión del personal, mencionando como el bienestar de los empleados es cada vez más crucial, destaca el desarrollo y la formación como elementos clave cada vez más valorados por los empleados; siendo esenciales para la captación de personal cualificado y técnico (Bueso, 2023).

1.2 Objetivos

Mi propuesta toma como objetivo el poder analizar cómo se puede tener un impacto positivo en la empresa mediante ciertos procesos clave de gestión de personal, tales como el reclutamiento de personal necesario, la comunicación dentro de la empresa y necesidades informativas, la formación y desarrollo del personal de la organización y la alineación de la cultura empresarial con los trabajadores para y lograr un bien común.

Para poder lograr dicho objetivo, es necesario comprender de manera clara los diversos conceptos e implicaciones que surgen con los procesos de gestión de personal, entender sus interrelaciones y como unos pueden llegar a depender de otros y cómo usarlos de forma que se puedan crear ventajas dentro de las empresas.

La hipótesis que se plantea pasa por demostrar cómo los procesos de gestión de personal expuestos permiten a una organización crear un mejor impacto dentro de sus plantillas y en consecuencia verse beneficiada.

1.3 Metodología

Para poder llevar a cabo este trabajo basaré gran parte de la recogida de información en estudios cualitativos de “papers” académicos para poder así contrastarlos y tratar de relacionar conceptos y encontrar relaciones entre ellos teniendo en cuenta los resultados y contenidos teóricos. Gran parte de la información que sea recopilada tendrá relación con los procesos o teorías para poder comprenderlas profundamente y ver qué implicaciones y funciones tienen al mundo empresarial. El estudio de estos conceptos

será sacado de documentos académicos que sean pertinentes y puedan aportar veracidad, relevancia y precisión al estudio.

Además de apoyarme en diferentes archivos tanto científicos y académicos que pueda encontrar en la red, buscaré información de fuentes físicas como pueden ser libros académicos y profesionales o revistas específicas sobre gestión de personal donde se recoja información de procesos interesantes para el estudio. Se debe mencionar que las fuentes empleadas serán carácter académico con orígenes válidos y fiables, siempre atendiendo a la pertinencia en cada parte del trabajo y guardando relación con los procesos estudiados.

Del mismo modo que este trabajo necesita una revisión de la literatura sobre los procesos y teorías de gestión de personal, creo firmemente que hacer una aproximación a la realidad de la empresa puede aportar una perspectiva importante y enriquecedora al estudio. Una de las formas que mejor se puede implementar un proceso de recopilación de información primaria para este trabajo es mediante de primeras entrevistas con profesionales que se dediquen a la gestión de personas e implementación de sus procesos. Es por ello que me pondré en contacto con algún especialista en el tema que pueda ejemplificar la experiencia en este campo y evaluar así impactos y resultados de determinados procesos.

2. Planificación de captación de personal

Una de las primeras funciones que se debe tener en cuenta es la planificación del reclutamiento de personal, entendida como el análisis y pronóstico del número de empleados y habilidades de los mismos que serán necesitados en cada área de la organización para que esta pueda alcanzar sus objetivos (Simpson & Smith, 2015).

Se expondrán a continuación dos procesos claves que ayudarán a la consecución de una correcta planificación, primero la pronosticación de personal que la organización necesita y segundo identificar las habilidades que a su vez necesita ese personal.

Las siguientes fases del proceso están diseñadas por los autores Simpson y Smith, pero se podrá ver, desde otras perspectivas, cómo otros autores identifican necesidades similares en este proceso.

2.1 Identificar el número de personal necesario puede parecer algo muy evidente, pero depende de diversos factores que se pueden tener en cuenta.

Los factores que afectan a la necesidad de personal pueden ser variados, pero siempre debe surgir de la planificación estratégica de la empresa, algunos ejemplos o situaciones en relación a esta pueden ser los siguientes; la expansión a nuevos mercados o negocios, incrementación de producciones por en contraste reducción de la misma, reducciones de coste directamente relacionado con la demanda que haya sobre el producto o servicio que ofrezca la organización (Dessler, 2009). Para ello habrá que conocer las condiciones y situación del mercado, factores estacionales del mismo, posibles acciones de los competidores y además la variabilidad de los gustos en los consumidores. Otra cuestión que se debe de evaluar es el grado de productividad que exista entre el personal ya que se debe de buscar una buen “output” por trabajador evitando ineficiencias y gastos de personal innecesarios.

Otro factor que es esencial será prestar atención a los objetivos de la organización, estos serán señalados en numerosas ocasiones al ser determinantes a la hora de adoptar e implementar procesos de gestión de personal. En relación a los objetivos y cómo estos pueden afectar al número de personal se pueden destacar varias situaciones; en caso de que se quiera hacer una expansión del negocio se deberá plantear un incremento de plantilla para respaldar la expansión. Tal y como se expone en el artículo “*Reclutamiento y selección del personal empresarial*”, se destaca que el reclutamiento se debe asentar en las actividades de la organización, relacionada con la búsqueda e intervención de las fuentes capaces de ofrecer a la organización del número suficiente de personas que necesita para alcanzar sus objetivos (Rivera-Garcia, 2019). Si la organización pretende aumentar la atención y servicio a clientes en el corto plazo se necesitarán más personas para atender las peticiones. Entre otros motivos, estos son dos ejemplos por los que no se pueden obviar los objetivos de una organización a la hora de planificar la plantilla.

En el siguiente caso, veremos también como otras externalidades puede afectar al número de trabajadores. El tipo de políticas y leyes relacionadas con los derechos de los trabajadores elaboradas por grupos de interés como los gobiernos o sindicatos dictaminarán en cierta medida la conformación de la plantilla. Ejemplos claros son las posibles leyes relacionadas con el sueldo mínimo interprofesional o la jornada semanal máxima, las cuales pueden tener un impacto significativo en las decisiones empresariales. Uno de los claros ejemplos, por lo menos en España es la entrada en vigor del Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo (Real Decreto-Ley, 2021). Entre muchas otras cosas revisa el catálogo de contratos y su adaptación a las necesidades actuales. Una subida del salario mínimo interprofesional puede replantear a las empresas una reducción de la plantilla o la subcontratación de servicios externos, externalizando algún proceso. Del mismo modo, pero con el efecto contrario la supuesta reducción de las horas en jornadas laborales puede suponer una necesidad de contratación para la organización al no variar el volumen de trabajo, pero sí las horas para realizarlo.

La rotación de personal, así como la tasa de absentismo laboral pueden influir en cierta medida a los procesos de selección de personal para suplir las bajas. El ritmo en el que el personal deja la empresa influirá en la cantidad de personal que se necesite emplear y formar a nuevos trabajadores. El absentismo a su vez exigirá mayor flexibilidad en otros trabajadores o mejorar los niveles de empleabilidad para asegurar que haya el número necesario de trabajadores ante cualquier incidente. En el caso de la rotación de personal se debe de evitar en la medida de lo posible al no ser que sea necesario, evitando más costes en el propio proceso de captación de personal y de formación, sobre todo cuando la empresa requiere de personal altamente capacitado para realizar las actividades (Eady & Nicholls, 2011).

2.2 Identificar las habilidades requeridas en los empleados, ya que poder seleccionar al personal más capacitado con diversidad de habilidades para un puesto de trabajo es algo que debe estar siempre presente en los equipos de Recursos Humanos. Las habilidades necesitadas por una empresa según muchos factores, a continuación, mencionaremos alguno.

Habrá que considerar el ritmo al que avanza la tecnología además de las herramientas tecnológicas actuales que se utilicen en las operaciones de la empresa. En relación a estos los procesos y producción tanto de servicios como de productos puede requerir de nuevas habilidades para dominar estas novedades. La tecnología aplicada al procesamiento de la información, así como la nueva maquinaria empleada demanda nuevas aptitudes y más aún en momentos de alta digitalización como los actuales. Conocer y adaptarse a las nuevas metodologías es una condición necesaria para poder participar en muchas de las organizaciones que las implementan.

En este apartado vemos como el libro “*Administración de Recursos Humanos*” recoge el ejemplo de la tecnológica Dell, que en su día contrató a una empresa para un sistema de seguimiento de candidatos basado en la web consiguiendo la automatización del proceso de reclutamiento de personal, manejo de solicitudes de empleo y evaluación a lo largo del proceso de contratación. Además, Dell logró crear medidas personalizadas de reclutamiento donde se incluían evaluaciones de los gerentes responsables hacían sobre candidatos. De esta manera comprobamos la ventaja obtenida por Dell ya que con este sistema se pueden hacer correlaciones entre el desempeño de los empleados y las fuentes de donde los capta, siendo así capaz de focalizar el reclutamiento en las fuentes más capacitadas (Dressler & Varela, 2001).

Búsqueda de personal con capacidad de adaptación a multitarea, las compañías necesitan cada vez más capacitar a sus empleados con variedad de habilidades, no solo competencias técnicas, hay otras necesidades que se deben comprender en la realidad de una empresa que se adapta a las condiciones del entorno. Vemos como en el estudio de pymes colombianas del año 2020 determina que la importancia de la selección de personal reside en ciertas competencias de los candidatos, se destacan criterios de gran peso como; las recomendaciones, perfil ocupacional técnico, y un enfoque multitarea. En este sentido las el perfil multitarea se busca debido a una mayor valoración del talento humano como recurso clave para el desarrollo organizacional, potenciando asimismo las posibilidades de desarrollo personal, liderazgo, empoderamiento y poder alcanzar una mayor aportación a la misión de la empresa (Prieto Baldovino, Pérez Vásquez, & Escorcía Muñoz, 2021).

2.3 Otras Perspectivas del Reclutamiento de Personal

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, recoge en su Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) destacan cuatro etapas principales en un proceso de selección. Antes de nada, se destaca la necesidad de una demanda explícita de empleo por parte del departamento encargado o las personas competentes del área con la necesidad. Las etapas son las siguientes (Castaño Collado, de la Merced López Montalvo, & Prieto Zamora, 2021):

1º: **Etapas de planificación:** Entendida como la obtención de información sobre el puesto, su análisis y descripción del puesto. Se estudian diferentes aspectos del puesto tales como las tareas a realizar, responsabilidades, condiciones del puesto, responsables de supervisión del puesto. Esta parte tiene como objetivo hacer un diseño del perfil del candidato idóneo para el puesto.

2º: **Etapas de reclutamiento:** En este proceso la empresa se debe de encargar atraer a candidatos que estén cualificados y adecuados al perfil diseñado en la anterior etapa. Se utilizan diversas técnicas y procedimientos y debe de componer un sistema de información por el cual la empresa pública y ofrece al mercado de trabajadores las oportunidades de empleo que ofrecen (Chiavenato, 2009 citado en (Rivera-Garcia, 2019). En esta fase se destaca la capacidad de ejercer reclutamiento interno o externo, dependiendo de las necesidades y prioridades de la organización.

- **Reclutamiento interno:** Se da cuando una vacante o posición es llenada mediante la reubicación de los propios empleados de la empresa reclutadora, pudiendo darse un ascenso o traslado o la mezcla de ambas transferidos con ascenso. Se pueden destacar ciertas ventajas mediante la utilización de este tipo de reclutamiento como; reducción de costes en proceso de reclutamiento, mayor rapidez en el proceso, da perspectivas de desarrollo y promoción a los empleados consiguiendo mayor motivación, puede desarrollar una competencia sana entre el personal fomentando las ganas de desarrollo y formación personal (Rodríguez E. M., s.f.). Rodríguez también menciona una de las principales desventajas de este tipo de reclutamiento y que se debe de tener en cuenta. Este reclutamiento puede crear un

clima de frustración y envidias entre aquellos trabajadores que no son capaces de alcanzar el ascenso.

Vemos en este apartado como una parte del proceso de reclutamiento puede guardar estrecha relación con otro proceso que se verá posteriormente, la formación y desarrollo del personal. En este caso como en muchos otros la formación de personal puede ser útil para amoldarse a otros puestos de la misma empresa y crecer dentro de la misma.

- Reclutamiento externo: En el libro de Werther y Davis se hace referencia al reclutamiento que se da mediante el capital humano fuera de la organización, generalmente promocionado por el sitio web de la empresa, páginas o plataformas de reclutamiento y captación de personal en internet, referencias de otros empleados, otros tipos de publicidad (ejm. prensa escrita), entidades gubernamentales, agencias de empleo, compañías de ubicación de profesionales (Headhunters), ferias de empleo, instituciones educativas entre otras.

En este mismo libro se destacan algunas de las ventajas que tiene este tipo de reclutamiento, la aportación de conocimiento y nuevas perspectivas, puede fomentar las nuevas inercias que lleven hacia mejores circunstancias y resultados. También se destaca que puede influenciar a trabajadores positivamente en relación con el clima laboral y las costumbres en los grupos de trabajo, muy relacionado con los procesos de alineación con valores de la cultura organizativa y la dimensión de cohesión entre personas y la empresa. Por otro lado, se destacan algunas de los inconvenientes que pueden darse con el reclutamiento externo; mencionando los cotes que puede conllevar el mismo, además de la complejidad y el tiempo empleado. También una de las desventajas que se destacan con relevancia es que la nueva persona puede no encajar o cumplir con las expectativas o necesidades del puesto y en cierta medida puede crear rechazo para según que puestos (Werther & Davis, 2008).

3º: Etapa de Selección: Se debe de iniciar con el proceso definido que surge tras el perfil diseñado y contrastado con los responsables, con criterios a evaluar claros y predictores que se utilizarán para dicha evaluación. Se deben de realizar las pruebas pertinentes para

poder recabar y evaluar toda la información necesaria, integrando la información recogida en un informe de resultados de cada proceso. Se menciona la necesidad de tener las características de cada uno de los candidatos que han sido evaluados, observaciones que hayan sido necesarias y otras consideraciones en relación a la adecuación con el puesto en cuestión.

La siguiente fase se llega a una conclusión para tomar la decisión, donde al margen de la información depositada por los encargados del proceso de reclutamiento, se debe de dar una independencia de criterio y que los que tomen la decisión final sean los responsables que no hayan estado directamente sumergidos en todo el proceso, pero sí sean esos managers que son responsables sobre el puesto vacante.

Tras decidir el candidato se debe de formalizar la decisión final con la oferta del contrato pertinente a dicho puesto; en cualquier caso, las condiciones del propio contrato deben de ser cuanto más precisas y exhaustivas mejor. Esta fase, realmente no termina hasta que el empleado no está completamente integrado en su puesto, habiendo socializado con los trabajadores de su área e incluso con los que estará en contacto de diferentes departamentos. Esto se ve muy bien ejemplificado con el proceso de “Onboarding” que el Pérez Seoane bien nos explicaba en la entrevista, donde el empleado una vez entra en la empresa, recibe una bienvenida donde se le presenta a su entorno laboral, compañeros de departamento, responsables de secciones diferentes, directores de área y hasta donde se realizan reuniones donde se presenta la historia de la empresa, valores de la misma y la cultura organizacional existente (Seoane, 2023).

Este apartado muestra una clara conexión entre la fase de reclutamiento y la alineación de cultura empresarial con el personal, que hacer ver que es de vital importancia que desde un inicio los empleados se familiaricen con la empresa en la que trabajan.

4º Etapa de control: Esta es en esencia una revisión del propio proceso de reclutamiento empleado, trata de validar el diseño del proceso comprobando su utilidad. Se recomienda en la guía la realización de una auditoría con garantías para certificar la calidad.

En cuanto a la gestión de personal, y respondiendo a la cuarta pregunta, Seoane, recomienda de forma rotunda tener definida una estrategia de gestión de personal, es por

eso que en muchos de los procesos, como este, se deben de clarificar las fases y establecer diseños para poder ser adecuadamente implementados (Seoane, 2023).

3. La comunicación interna

Como se presenta en libro “*Comunicación interna de la empresa*” (Almenara Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005) y con el fin de comprender mejor la comunicación interna, la definiremos como aquella que presenta una mayor conexión con los aspectos humanos de la empresa, es decir, dirigiéndose a aquellas personas que trabajen en ella de forma directa o indirecta. Como bien se explica en el libro “*Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*” (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009) trataremos la comunicación interna en la empresa como proceso o técnica de gestión de personal, ya que ésta es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes además de generar un entorno productivo de participación y concordia. Es por ello que se debe de entender bien las necesidades para que haya una buena comunicación entre el personal. Para ello debemos comprender como la comunicación juega su papel en una compañía y como debe plantearse una buena utilización de la misma.

Reincidiendo en la importancia de este proceso, Simpson y Smith incluyen la falta o pobre comunicación dentro de los factores o causas que pueden provocar un conflicto en el lugar de trabajo. Comparten que una mala comunicación puede desenlazar una diferencia en estilos o fallos de comunicación dando lugar a malos entendidos y poca coordinación (Simpson & Smith, 2015).

3.1 Información interna

Dentro de esta área de la comunicación, nos comenzaremos con la introducción a la información interna de una empresa, ya que se puede considerar un factor esencial en la

comunicación para que la información organizacional fluya correctamente a lo largo de toda la plantilla. Tal y como sugiere Cornellá, entenderemos por información interna aquella que es distribuida por la empresa a las personas que han de tomar decisiones y convertir información que provenga del exterior en conocimientos que les permitan desarrollar productos o servicios (Cornellá, 1994). Dentro de las empresas o cualquier grupo de trabajo la información generada de forma interna es inherente a la organización ya que entre las personas se necesita intercambio de información, más aún cuando se comparten tareas, objetivos y entorno laboral.

En línea con este autor (Cornellá, 1994) y su texto, se identifican dos tipos de comunicación interna dentro de las empresas, información operacional y de conocimientos. La información operacional es aquella que se genera por el propio funcionamiento de la empresa en su día a día, suele ser almacenada en algún registro físico existen ejemplos tales como; las cuentas anuales, albaranes, controles de entradas y salidas de productos, listados de ventas, etc. El otro tipo de información interna, la de conocimientos, hace referencia a aquella que consiste en comprender tanto la información externa como interna además de los procesos creativos del personal de la compañía. Hace referencia a esos conocimientos que se adquieren por medio de la experiencia dentro de una empresa, suele ser informal y se almacena en las personas, ejemplos que pueden aplicar a este tipo son, informes de resultados, evaluación de desempeño, “know-how”, etc.

También nos advierte en el libro *Informática y Comunicaciones en la empresa* (de Pablos Heredero, López-Hermoso Agius, Martín-Romo Romero, & Medina Salgado, 2004) sobre la importancia de tratar correctamente la información en la gestión empresarial, al mencionar que debe ser tratada como un recurso principal de la compañía y no ser considerada como un simple apoyo y soporte de otras actividades operativas. Es por ello que al tratarse de un recurso básico debe de organizarse con sus debidos pasos como puede ser la planificación, organización dirección y control.

Para poder hacer una planificación adecuada a las necesidades de la empresa, filtrando “inputs” no deseados o evitando la sobreinformación entre otras cosas; el libro mencionado en el anterior párrafo (de Pablos Heredero, López-Hermoso Agius, Martín-

Romo Romero, & Medina Salgado, 2004), recopila algunas de las características de una buena información. A continuación, explicaremos algunas de ellas:

- Debe de ser **relevante**, que tenga importancia en relación con el problema o decisión a la que aplique, y realmente aporte valor al usuario que la obtenga. Como destaca Jacinto en su artículo los datos deben de tener una pertinencia, donde se presente relación con la entre la información y los usuarios que le darán uso (R, 2020).
- Que tenga **adecuación**, que esté relacionada con el problema, es decir, que haga referencia a una situación concreta para la que se haya recopilado dicha información.
- Deberá ser **precisa**, aportando lo que se demande de ella y sea veraz ante la realidad, siendo exacta para la parte en la que se aplique.
- Que tenga **exhaustividad**, es decir, que mayor parte del contenido sea válido para el fin necesario y que sea completa.
- La **fiabilidad** será esencial, además de que la fuente de información sea pertinente y válida y se pueda confiar en ella, la información deberá de ser en cualquier caso verdadera y cierta.
- Un buen **direccionamiento**, que se reporte y comunique a la persona adecuada para la utilización de esa información. Esta condición es esencial ya que muchas veces puede haber piezas de información y datos internos que no se pueden compartir (políticas de privacidad, información confidencial, información personal...) con ciertos grupos de personas, o que solo alguna/s personas sepan utilizar dicha información. La información por muy buena que sea, si no es recibida por las personas adecuadas puede carecer de utilidad o incluso perjudicar a los actores implicados en esa comunicación.
- Necesidad de **puntualidad**, ya que el tiempo en el que se recibe la información puede significar un aspecto clave en la utilización de la información. La información en cuestión debe de comunicarse en el momento oportuno teniendo en cuenta las necesidades de los receptores.
- Es necesario cierto **nivel de detalle**, no se debe dar en exceso, pero tampoco puede haber una insuficiencia de contenido. Aquí se destaca también la opción de que el

receptor obtenga una misma información, pero en diferentes interpretaciones para que se pueda contrastar y tener mayor perspectiva de elección.

- El **formato** puede ser significativo ya que la información debe estar bien presentada para que pueda ser interpretada de una manera más accesible, además de responder a las expectativas del usuario.
- No se debe pasar por alto la **comprensibilidad**, en todo momento el receptor debe de ser capaz de entender la información compartida.
- La **comunicabilidad**, hace referencia a la necesidad de que la información sea transferida por un canal adecuado.

Tras haber recopilado las facetas de una información de calidad según los autores, se puede entender que la planificación y abordaje sobre la gestión de información en una tarea compleja y que requiere de atención para establecer procesos de comunicación eficientes entre el personal.

3.2 Bases de la comunicación Interna

Una vez hemos abordado la importancia de la información dentro de la comunicación, debemos adentrarnos en la propia comunicación de la organización y los factores a tener en cuenta para crear el mejor impacto con este proceso. En el libro *“La cara interna de la comunicación en la empresa”* (Domínguez, 2010) podemos encontrar motivos por los que se debe tener en cuenta la comunicación como proceso relevante en una empresa. En línea con la visión de una comunicación basada en la información interna, nos ceñiremos a la comunicación interna como proceso para la gestión del personal.

Tal y como se explica en el texto de David Caldevilla Domínguez, la comunicación interna de una empresa se ve sujeta a las evoluciones en el entorno social y en particular a la nueva realidad del mundo empresarial y mercados actuales. Destaca la influencia de la tecnología, telecomunicaciones, nuevas formas de socialización y una mayor toma de conciencia individual que trae consigo una nueva cultura de trabajo, dando más espacio a la participación activa en la toma de decisiones por parte de todos los empleados. Esto no quiere decir que dentro de las firmas haya dejado de existir en cierta medida una

organización jerárquica y compleja entre las áreas y a lo largo de las cadenas de mando. Esto crea variedad de interacciones en muchos casos organizada por la comunicación, siendo esta la que simplifica el reporte de muchas de las actividades de la empresa y sus trabajadores.

Añadiendo a la visión del párrafo anterior y para comprender bien el alcance de una comunicación interna en la plantilla, plasmaremos la idea que recopilada de la tesis de Monstad. Tanto Taylor como Robichaud hablan sobre cómo la comunicación y conversación tiene como resultado, desde una perspectiva organizacional, la coordinación. Continúan postulando que, aunque los miembros de una organización estén llevando a cabo actividades o acciones, con falta de coordinación, no estarán organizados y en consecuencia no se darán los resultados. En relación a la coordinación mencionan como esta, además de ser una actividad también es un proceso. Añaden que la coordinación conlleva una considerada complejidad que va más allá de la comunicación dentro de la empresa, sino que también depende de las experiencias previas de los trabajadores, además de las que se estén experimentando que son resultado del propio compromiso y actividades desempeñadas en sus funciones (Taylor and Robichaud 2004, como se citó en (Monstad, 2015).

3.3 Gestión de la comunicación interna

Se ha mencionado en apartados anteriores la necesidad de tener una buena comunicación dentro de las organizaciones, pero será en esta sección donde profundicemos en cómo se puede abordar la gestión de la misma. Son Brandolini y sus coautores los que mencionan que las comunicaciones internas de la empresa pueden tomar diversos canales en función de la estrategia empresarial en relación con la comunicación corporativa que la firma quiera implementar. Además, insisten en que deben enmarcarse y delimitarse en el propio plan de gestión en vez de ser una actividad periférica a la gestión de la empresa (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009).

Es David Caldevilla en su libro quien propone tener en cuenta la comunicación interna como un medio, que no un fin, para poder dar voz y conocer las opiniones de los

trabajadores para reflexionar de forma más global sobre la empresa. Este mismo autor señala que la comunicación también debe planificarse siendo necesaria la definición y consecución de los siguientes objetivos (Domínguez, 2010):

- **Identidad corporativa:** Esta hace referencia a la forma en la que se anuncia y se hace partícipe a los públicos tanto externos como internos en la filosofía de la empresa, su cultura y valores. Como afirma Brandolini y sus coautores, las comunicaciones internas son un factor clave en la creación y fortalecimiento de social de la cultura de la empresa mediante mensajes direccionados al personal; misiones, valores, objetivos entre otros (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009).
- **Organizacionales:** Aportar facilidades con estructuras de gestión sencillas y directas, siendo fluidas y flexibles ayudando a la adaptación del personal capacitándolo para ofrecer resultados más rápidos y creativos.
- **Funcionales:** Realizando la labor de organización de las comunicaciones corporativas tanto internas como externas. Estas necesitarán un soporte para poder organizar la comunicación y sus contenidos. Se recopila en el libro *“La informática y comunicaciones en la empresa”* el decálogo de Cornellá, inspirado en las reflexiones de este investigador en su libro *“Los recursos de información”*, donde uno de esos principios dice que es clave saber qué información es necesaria para poder desempeñar correctamente las funciones esenciales de la empresa (Cornellá, 1994, como se citó en (de Pablos Heredero, López-Hermoso Agius, Martín-Romo Romero, & Medina Salgado, 2004).
- **Estratégicos:** De lugar a la mejor consecución de resultados y a una mayor productividad. Mediante una comunicación interna clara, donde todos los empleados conocen los objetivos y se encuentran en condiciones de mejorar sus niveles productivos (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009). Añadiendo a las implicaciones estratégicas que puede tener una buena comunicación interna combinado con empoderamiento y participación del personal, provoca un mayor compromiso en la organización además de crear coordinaciones e imbricaciones en las actividades para promover cambios y resultados. (Monstad, 2015).

- **Comportamentales:** Crear un clima de trabajo favorable donde se implique y motive a las personas que participan en él siendo el libro “*Comunicación Organizacional*” el que sostiene que la comunicación ensamblada con la cultura empresarial, velan por el clima favorable y las buenas relaciones entre los empleados, superiores y altos cargos. Son también sus autores los que aportan la idea de que también es la comunicación organizacional (interna) la que cause que los trabajadores puedan desempeñar mejores labores en equipo ayudando también al aprendizaje en grupo (Ramos Reyes Washington, Paredes Sandoval, Tern Andrade Paulina , & Lema Lliguicota, 2017).

Capdevilla defiende que la gestión de la comunicación corporativa debe darse a lo largo de toda la empresa, interviniendo desde abajo hasta los puestos de mando y alta dirección siempre participando de forma coherente a las tareas, responsabilidades y grados de autoridad. Especialmente se debe de asumir una importante parte de la gestión de la comunicación interna el propio departamento que se encargue de toda la comunicación corporativa. También explica cómo es muy positivo la dirección se haga en cierta medida responsable de la comunicación interna dejando ver que realmente la empresa pone valor en el diálogo a lo largo de toda la plantilla (Domínguez, 2010).

Siguiendo esta idea donde se debe hacer partícipe a toda la compañía y sus empleados, transmitiendo seguridad y confianza a la hora de compartir opiniones y contrastar perspectivas, debemos comprender como una buena organización de comunicaciones internas tiene que procurar ser comprendida con dos vías. Se refiere a que, por un lado, la comunicación de la compañía debe ser expresada de acuerdo con los planes estratégicos de comunicación, definiendo qué se comunicará, cómo se hará y su intención en aras de la empatía. Por el otro lado, ese mensaje será recibido por destinatarios que lo interpretan, elaborando así una impresión, respuesta y posible “feedback”. Todo ello tiene como fin comprender y cumplir las necesidades tanto de los que emiten la información como de los receptores (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009).

Una de las conclusiones que saca Myriam Gabriela Pacheco Rodríguez, decana de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la universidad Ecotec, es que la comunicación interna debe perseguir el objetivo de cubrir las necesidades de comunicación de los integrantes de una organización (Rodríguez, 2015). Esto incluye la

habilitación de canales y espacios por los que los individuos tengan la libertad de expresarse además de la facilitación de medios para que la información fluya bien a lo largo de la empresa.

Para poder desarrollar de forma positiva las comunicaciones internas según el libro “*Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*”, la actividad de dicha comunicación tiene que ser cíclica y tenga en cuenta cinco instancias que van sucesivas en un orden (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009). A continuación, se dará explicación de dichas fases:

- 1. Pre-Diagnóstico:** Se debe de tener una primera inmersión a la compañía, conocerla desde dentro; a poder ser de la mano de algún miembro del personal con mucha longevidad dentro de la organización. En esta primera instancia se debe procurar un conocimiento de información clave de la empresa que posteriormente tendrá su utilidad para crear la propuesta de gestión. Mucha de esa información que se debe recabar son las bases de la propia empresa como; nacimiento de la empresa y sector en el que opera, misión, visión, valores, tipo de servicio o producto que ofrezca, la estructura organizacional que tiene, tamaño de plantilla y variedad geográfica y por tanto cultural, estructura del área de comunicaciones, canales que se usan para la comunicación, acciones de comunicación que se hayan implementado y muchas otras características que sirvan de fuente de información para conocer mejor el tipo de empresa en cuestión.
- 2. Diagnóstico:** En las comunicaciones internas, este diagnóstico consiste en analizar e identificar las necesidades que presenten los trabajadores que se deban de cubrir. También debe de centrarse en encontrar las fortalezas y flaquezas que pueda tener la organización a la hora de gestionar las comunicaciones. Se pueden usar herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para evaluar la situación inicial relacionado a la comunicación interna además de conocer ese funcionamiento de los procesos que se hayan realizado hasta la fecha.

Este diagnóstico cuenta con varios objetivos entre ellas; conocer las necesidades concretas de una empresa en relación a su comunicación, esclarecer mediante

feedback la opinión de los empleados sobre la comunicación que se lleva a cabo y qué se espera de esta o también sirve dar soporte a la gestión de la compañía.

3. Planificación: Esta fase se realiza tras haber sacado conclusiones válidas en el diagnóstico, asimismo los resultados deben de darse a conocer para poder diseñar un plan estratégico común para la comunicación. Para generar dicho plan es imprescindible determinar qué objetivos se pretenden lograr mediante la comunicación, conociendo a donde se quiere llegar con ésta, los procedimientos serán más precisos evitando ineficiencias a improductividad en su consecución. Los autores introducen dos pasos claves en esta fase, primero se de delimitar la estrategia, donde se compartan a lo largo de la empresa unas formas de hacer las cosas que procuren conseguir la optimización del proceso que estén para poder conseguir su meta. En segundo lugar, se deben seleccionar las tácticas, siendo comprendidas como sistemas y métodos para materializar la estrategia, ya que las tácticas tomarán forma de acciones puntuales para gestionar las diferentes situaciones y circunstancias para atender las necesidades de transferir información en la empresa. En el libro citado anteriormente se recogen ejemplos de tácticas que pueden ser implementadas para dar forma a la estrategia. Estas son las siguientes:

- Segmentación de públicos: En línea con los objetivos de la empresa, saber a quién se le dirigirá cada mensaje. Tener claro a quien corresponde acceder a qué información para su procesamiento.
- Selección de canales: Analizar que canal es el más efectivo para que la información y mensajes pueda circular y recibirse correctamente. Además de tener en consideración el tipo de acceso que pueda tener el destinatario a los canales disponibles. Se menciona en este libro que en las comunicaciones internas se debe de considerar las sinergias de los diversos canales para que se complementen y no se solapen.
- Programación de acciones comunicativas: Crear una periodicidad en ciertas comunicaciones que requieran de un tiempo y espacio determinados. Esto se

refiere a “calendarizar” las diferentes interacciones comunicativas que se puedan necesitar; como, por ejemplo, reuniones semanales, conferencias trimestrales de evaluación entre otras.

- Determinar un presupuesto: El establecer ciertos procedimientos y dedicar recursos humanos, tiempo y personal cualificado para la gestión de los mismos supone costes, es por ello que se debe prever el nivel de recursos que se necesita para la estrategia. Se deben tener en cuenta recursos técnicos de manera que se puedan utilizar los ya existentes o se deba adaptar con nuevos sistemas y herramientas.
- 4. Ejecución del plan:** Una de las condiciones que se clarifican en este apartado es que para poder establecer un plan de comunicación interno se necesita el apoyo de los directivos de la empresa además de adecuar las comunicaciones al estilo de gestión de la misma. Del mismo modo y en pro de la adecuación del plan de comunicación, se debe capacitar a todo el personal de la empresa sobre los canales de comunicación, de esta manera se fermentará una mejor adaptación y comprensión de cuándo y para qué se tienen que utilizar.
- 5. Control y supervisión:** Para poder llevar un control sobre los procesos anteriores y su verdadero impacto, se necesita una evaluación periódica la propia gestión. Esta supervisión podría, en caso de ser necesario transformar o hacer cambios en el plan de comunicación interna en búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión. Para poder tener una buena imagen de estos procesos, no solo es suficiente evaluar el resultado de la comunicación mediante encuestas, sondes u otro “feedback”, sino que se pondrá también el foco sobre los empleados, su adaptación y cambios realizados.

Es positivo tener referencias del funcionamiento anterior de la comunicación interna para poder observar de mejor manera los cambios que se den con el nuevo plan, dejando ver si se cumplen los objetivos y cuales quedan por lograr. De este modo, la supervisión debe de hacer un seguimiento de la gestión de la

comunicación anterior, las nuevas dinámicas del plan y los resultados que éstas aporten.

3.4 Implementación de la TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) en la empresa

Y es que en el ámbito de la comunicación de las empresas podemos destacar el auge de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) llegando a tener impacto en el número de empleados necesarios para ocuparse de las comunicaciones internas, además de las habilidades requeridas para su gestión en función de su utilidad e industria. Esta implementación de las tecnologías en la comunicación es un ejemplo claro de cómo los avances tecnológicos han influenciado los procesos de recursos humanos (Simpson & Smith, 2015). Las empresas a medida que crecen, por lo general suelen incrementar el número de trabajadores en su plantilla, esto provoca un incremento en la complejidad de gestión de personal y en las posibles vías de atender y satisfacer las necesidades de todos ellos.

Tal y como recoge Naya en su artículo, hay diversas formas de definir las TIC, la autora de el texto menciona varias de las definiciones de las cuales tomaré dos que me han parecido muy ilustrativas. De acuerdo con Gil, las TIC suponen un conjunto de sistemas, aplicaciones, técnicas, herramientas y metodologías relacionadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, imágenes, textos y otros mensajes manejables a tiempo real (Gil, 2002, como se citó en (Montiel, 2008)). Otra de las definiciones que creo que puede facilitar la comprensión de este concepto es la dada por Ochoa y Cordero; estableciendo que se trata de un conjunto de procesos y productos que ha surgido de las nuevas herramientas, tanto hardware como software, soportes, vías de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión en forma digital de la información (Ochoa y Cordero, 2002, como se citó en (Montiel, 2008)).

Teniendo una idea más clara de lo que tendremos en cuenta como Tecnologías de la Información y Comunicación podemos abordar mejor la implementación de las mismas en una empresa para que pueda ser considerada como proceso de gestión de personal. En

el libro “*Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*” se menciona como en la actualidad existen muchas organizaciones que se pueden sentir algo reticentes a la hora de implementar ciertas tecnologías. Entre los expertos de TIC y directivos de las empresas se genera el debate sobre el verdadero efecto que puedan tener en los resultados de la empresa y su rol como ventaja competitiva. Es por ello que en las organizaciones existe una preocupación a la hora de encontrar herramientas que sean capaces de rentabilizar las inversiones que requieren, es por ello que muchas veces se puede llegar a delegar en la subcontratación (de Pablos Heredero, López Hermoso Agius, Martín Romo-Romero, & Medina Salgado, 2019).

Ahondando en el concepto de las TIC, y en pro de conseguir una buena implementación de estas como proceso en cualquier empresa, es positivo conocer algunas de las principales características que se han recopilado y representan el concepto. El autor Julio Cabero ha podido recopilar dichas características de diversos autores las cuales serán ilustradas a continuación (Cabero, 1998, como se citó en (Ortí):

- **Inmaterialidad:** De manera aproximada se dice que las TIC son creadoras de, realizan procesos y toman parte importante en la comunicación de la información. Dicha información es inmaterial y puede ser enviada instantánea a lugares diversos y lejanos.
- **Interactividad:** Es una de los principales atributos, ya que mediante las TIC se da un intercambio de información entre el dispositivo, generalmente ordenadores, y el usuario. Esto permite en muchos casos adaptar los recursos empleados a las necesidades y condiciones de los empleados dependiendo de la interacción concreta del empleado con el dispositivo (Belloch, 2012).
- **Interconexión:** Esto se refiere a la existencia de nuevas posibilidades tecnológicas gracias a la conexión entre dos o más dispositivos. Se da el ejemplo de la telemática, siendo esta la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación las cuales dan lugar a recursos como los correos electrónicos o las nuevas modalidades de gran utilidad como video-llamadas.

- **Instantaneidad:** En las redes de comunicación y en la integración con la informática permiten el uso de servicios que habilitan que la comunicación y flujos de información se den desde diferentes lugares y de forma inmediata. Como se menciona en el artículo de Naya de Vita Montiel, en las culturas occidentales se demanda la información en el menor tiempo posible, siendo en tiempo real lo más idóneo además de que esta se encuentre en las mejores condiciones técnicas que sea posible (Montaner, 2001, como se cita en (Montiel, 2008).

- **Calidad en la imagen y sonido:** En el proceso de transferir la diferente información en los procesos de comunicación podemos encontrar variedad de información, textual, sonido, imagen. Es por ello que la TIC permite la transmisión de todos estos tipos de información multimedia en gran calidad, incitando el proceso de digitalización.

- **Digitalización:** Ya que el objetivo es que los diversos formatos de información puedan ser transmitidos por los mismos medios (digitales) de forma consistente, es necesaria la transcripción a una codificación digital sustentada por un soporte hardware y software. Todo ello en busca de la digitalización de procesos en la fluctuación de información y que toda esta pueda ser procesada de forma común en una red digital de dispositivos.

- **Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos:** En el uso de las diversas aplicaciones que se ofrecen con las TIC, es posible que se influya más sobre los procesos mentales que realizan los trabajadores para la adquisición de conocimientos que sobre los conocimientos propiamente adquiridos. Menciona como muchos autores, que las posibilidades facilitadas por las TIC suponen un mayor cambio sobre los procesos. Se menciona tanto la posibilidad del propio trabajador que puede realizar un papel más activo, aprendiendo a construir sus propios conocimientos como la facilidad de adecuarlo a las acciones colectivas al usar las mismas herramientas. Todo ello favoreciendo el cambio de tanto cuantitativo como cualitativo de los procesos individuales de los trabajadores mediante el uso de las TIC.

- **Penetración en todos los sectores:** Estas técnicas o procesos son algo que va más allá de cada trabajador, organización o sector, se extienden por las diversas sociedades que buscan el desarrollo. La globalización y la creciente cantidad de datos que se generan hacen referencia a este proceso que invita a que las instituciones y sus usuarios se vean invitados a cambiar y adoptar estos mecanismos. EN relación a esto Naya de Vita consigue recoger una idea de Cuesta, donde destaca que los gerentes de las organizaciones deben de administrar de manera activa el insumo tecnológico. El autor citado por Naya, plantea también que no se debe de acoger todas las nuevas tecnologías sin haber antes considerado posibles efectos secundarios que se puedan producir en el entorno de la organización (Cuesta, 1998, citado en (Montiel, 2008).

- **Innovación:** Se hace referencia a como las TIC están de forma constante generando cambios en innovando en diversos ámbitos. Las nuevas herramientas van tomando el lugar de las anteriores, pero en muchos casos no se descarta la simbiosis entre los medios empleados buscando un equilibrio. Ejemplo es que habrá sistemas como el correo electrónico que, aunque no sean la última modalidad de comunicación y lleve tiempo usándose, sea una herramienta de gran versatilidad y siga empleándose mientras convive con nuevas modalidades de comunicación como puede ser una video-llamada.

- **Tendencia hacia automatización:** Este punto refleja que el incremento de interacciones complejas dentro de organizaciones invita a la adopción de diversas herramientas que puedan manejar toda esa información de una manera más automática y eficiente en las actividades profesionales. El estructurar la información y disponer de una información optimizada es una de las principales necesidades, haciendo así que la gestión deba pasar por procesos TIC. Esta visión se ve reforzada por Pablos, que menciona que internet es la red de redes, siendo también un medio de comunicación capaz de llevar a sus usuarios, en este caso empleados, desde sus dispositivos de trabajo a bancos de datos abiertos (Pablos, 2006, citado en (Montiel, 2008). En el caso de las TIC como puede ser Intranet o servicios de redes internas, el acceso a las bases de datos de la propia organización se debe de tener en cuenta para acelerar procesos de los empleados.

- **Diversidad:** En este punto se destaca la diversa utilidad que pueden tener estas tecnologías, destacando la propia comunicación entre los trabajadores hasta el propio procesamiento y creación de información.

En la práctica hay autores que mencionan la importancia de las TIC, estrechamente relacionadas con los avances científicos en ámbitos de informática y las telecomunicaciones, puedan acceder a procesos productivos, de interacción y de procesamiento y comunicación de información (Marqués, 2013, citado en (Cruz Pérez, Pozo Vinuesa, Aushay Yupangui, & Arias Parra, 2019).

En el proceso de integración de las TIC como proceso de gestión de personal en la empresa se deben de tener en cuenta la necesidad de una correcta organización. Tal y como se recoge en el libro *“Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa”*, según Powell y Dent-Micallef y en base a su estudio empírico, afirman que la tecnología no es capaz por sí sola de combinarse con otros recursos. Destacan que en la medida que se quiera hacer más valiosa la complementación entre la tecnología y otros recursos se debe contar con un buen soporte y previsión de la gestión, integración de la tecnología de la información con la estrategia además de facilidades en el diseño organizativo. El libro cita textualmente *“la tecnología de la información conlleva un poder de productividad enorme, pero, como otras poderosas armas, falla en manos equivocadas”* (Powell y Dent-Micallef, 1997, citado en (de Pablos Heredero, López Hermoso Agius, Martín Romo-Romero, & Medina Salgado, 2019).

Siguiendo con esta perspectiva e idea de coordinación, María Sluzarczyk Antosz defiende en su artículo que tanto la empresa como el departamento encargado de las TIC deben tener interdependencia mutua, siendo necesario que la estrategia de la organización guíe las medidas de tecnológicas. También menciona la interrelación entre cuatro ámbitos estratégicos, donde la estrategia de TIC apoya a la estrategia de la empresa, especifica los procesos e infraestructura de las TIC (Antosz, 2017). Es en este mismo artículo donde se recopila la visión de Luftman que sugiere que los encargados de TIC, para que puedan ser eficaces, deben de conocer los planes estratégicos y tácticos de la dirección de la organización (Luftman, 2000, citado en (Antosz, 2017). Esto de alguna manera

ejemplifica la importancia de una buena comunicación interna, mencionado la puesta en común de ideas e información entre diferentes áreas y personal de la empresa.

En un artículo publicado por la Universidad Nacional Tenaga de Malasia, menciona como la necesidad de administrar las tecnologías de información va implícita en la propia inversión de las organizaciones en esa tecnología. Al mismo tiempo exponen algunas de las razones implícitas a la implementación de la gestión eficaz de las tecnologías de información. Entre ellas mencionan que dicha gestión aporta beneficios, ya que no solo tiene en los resultados, sino que también promueve una buena gestión para conseguirlos; se destaca que al ser necesaria la inversión, hace que se focalice más en las necesidades estratégicas de la empresa (Adnan Khther & Marini Othman, 2013).

Para concluir con la implementación de estas tecnologías se debe destacar en las TIC cierta limitación a la hora de lograr una ventaja competitiva, ya que como bien expone Pablos et al. es necesaria la convergencia de otros recursos y capacidades de valor que puedan ser combinados con las TIC. De este modo se consiguen alcanzar las ventajas competitivas de las tecnologías siempre que estas puedan generar nuevas capacidades fruto de su uso, siendo únicas además de difíciles de imitar o sustituir (Pablos et al., 2006, citado en (de Pablos Heredero, López Hermoso Agius, Martín Romo-Romero, & Medina Salgado, 2019).

El primer entrevistado, contestando a la séptima pregunta también destaca la importancia que está cobrando y que tendrá la implementación del análisis de datos dentro de los procesos de un departamento de Recursos Humanos. Menciona la tendencia del “HR analytics”, que en cierto modo complementará a las percepciones de los profesionales del departamento, siendo capaces de recopilar, organizar e interpretar todos los datos sobre la plantilla (Seoane, 2023).

4. Formación de personal como proceso de Gestión de personal.

En este apartado podremos explicar cómo las implementaciones de diversas formaciones destinadas al personal de la empresa pueden crear un impacto en la misma, además de favorecer al desarrollo del propio trabajador.

Comenzaremos con la interpretación que le daremos al término formación de personal para poder tener una visión clara del término al que nos referiremos a lo largo de este apartado. Tal y como se recoge en el artículo del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense; la formación en la empresa es el proceso sistemático y continuo mediante el cual se intenta modificar o desarrollar las competencias y habilidades del personal, todo ello mediante el uso de diversas acciones formativas, dentro de un marco definido por los planes estratégicos y objetivos de la empresa (Pereda y Berrocal, 1999, citado en (Francisca & Pereda Marín, 1999)). Los autores declaran que en esa misma definición se introducen las principales características que debe reunir una empresa en su formación en caso de que realmente se quiera aportar un valor añadido y asistir a la consecución de los objetivos de la organización.

Como veremos más adelante, son numerosos los autores que destacan la relevancia de establecer buenas políticas de formación dentro de la empresa, pero hay una cuestión fuertemente relacionada con la formación del personal que me gustaría mencionar desde un inicio. Como bien explica el Dr. Ignacio Calatayud Gómez, el desafiante desarrollo es estimulante para los empleados donde nuevas metas y retos les inviten a mantener el interés por sus trabajos y tareas evitando así absentismo, y disminuciones del rendimiento por falta de entusiasmo. Es en este punto en el que el autor insiste en que la organización debe ofrecer esas posibilidades de aprender y afrontar nuevas tareas, pudiendo así alcanzar mayor motivación mediante esos estímulos profesionales (Gómez, 2009). Es aquí donde vemos la relación entre una buena formación del personal con el aumento de entusiasmo y motivación en el personal, algo esencial para que estos afronten sus tareas y actividades del día a día.

En relación a esto, la profesional Bueso, hace una mención a los criterios ESG, destacando la letra S, que hace referencia a “Social” y como en ese apartado entran, y con mucha importancia, el grupo de interés de los trabajadores. Destacando como no solo los propios trabajadores son más conscientes de la necesidad de estar más satisfecho, sino que las empresas ya se consideran responsables directos de ello; de este modo introduce el término de “talento sostenible” explicando cómo la empresa debe hacerse cargo de muchas de las necesidades que surjan en el entorno de trabajo para el trabajador, además de ir más allá y ofertar posibilidades de crecimiento personal y profesional (Bueso, 2023).

4.1 Componentes en Desarrollo y Formación de personal

En su artículo, Nicolás Fernández Losa recoge varios de los componentes que se pueden utilizar para plantear el desarrollo profesional dentro de una organización. El autor deja claro que cada empresa tiene sus características y niveles de sofisticación, pero en cambio sugiere que en su mayoría, los planes de formación de personal deben de contar con los siguientes componentes (Losa, 2002):

- **Valoración del trabajador:** En este caso se refiere a conocer mejor al trabajador y en qué aspectos quiere y debe mejorar. Como bien se recopila, Fernández Caveda expone que la valoración personal de cada trabajador es de ayuda para poder identificar los intereses profesionales, comportamientos y valores (Caveda, 1997 citado en (Losa, 2002). En este caso una de las herramientas que se expone para aportar en este proceso son los tests psicológicos. En su tesis, menciona que esta visión personal debe de limitarse en cierto modo. Basado en el enfoque de D. E. Hussey y su libro *“Using management training to build competitive advantage”* el autor apoya que la formación del personal debe estar ligada a los objetivos y necesidades de la organización para poder llegar a tener una repercusión positiva en los resultados; no suponiendo ignorar al empleado ya que esta formación debe satisfacer las necesidades de la persona, pero sin olvidarse de las responsabilidades de cada trabajador (D. E. Hussey, 1990, citado en (Rodrigo, 2010). Por ello recomienda la el establecer ciertas fases:

- **Evaluación de la realidad:** En esta fase los empleados reciben cierto “feedback” de la empresa acerca de cómo ésta evalúa sus habilidades y conocimientos, siempre teniendo en cuenta el lugar y puesto que cada trabajador ocupa en la empresa. Se menciona como la organización debe tener en cuenta de la valoración en rendimiento en base a las responsabilidades del empleado para diseñar un adecuado desarrollo personal y formaciones orientadas al individuo. Este punto se ve respaldado por los autores de la Universidad UTE, Gabriel Alejandro y María Dolores mencionan que los directivos con el fin de mejorar la competitividad y productividad de la empresa, deben de identificar las áreas sobre las que se necesitan mejoras, trabajar en ello y aportar soluciones (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021). Esto hace ver que la necesidad conocer esas necesidades de la organización para enfocar y diseñar la formación del personal son esenciales a la hora de implementar los procesos formativos.

- **Establecer objetivos del personal:** Atendiendo a esta fase de planificación del desarrollo, los empleados establecen sus objetivos profesionales observando el corto, medio y largo plazo. Todo ello en relación con los puestos deseados o intención de promoción, nivel de habilidades utilizadas, las tareas asignadas en el puesto o el adquirir habilidades. En cuanto a tener en cuenta los objetivos de los empleados, vemos también como otros autores mencionan la importancia de no perder de vista esa interconexión entre los del empleado y los de la organización. Los autores del artículo *“La gestión del conocimiento: tendencias y desarrollos en España”* recopilan las consideraciones de Bueno sobre establecer un objetivo previo, el facilitar la construcción de un lenguaje o acuerdo común, determinando de forma necesaria los constructos que se empleen sobre la gestión del conocimiento de empleados. Este mismo autor aborda el tema proponiendo modelos explicativos del capital intelectual, sus componentes y adaptabilidad enlazados con la estrategia de la empresa (Bueno 1998 y 1999, citado en (Barrasa, Gil, de la Osa, & Alcover, 2002).

- **Planificación de acciones:** En esta etapa los empleados determinan cómo será la consecución de sus objetivos profesionales en los diferentes plazos establecidos. En el artículo de Harvard Deusto se destaca una herramienta que puede ser útil

en esta fase, esta es el “employee journey map”, siendo esta una herramienta que sirve para monitorear la experiencia del empleado gráficamente. Esta muestra todas las interacciones que tiene el empleado a lo largo de todo su ciclo de vida en la empresa, antes durante y en su finalización (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

Podemos ver que en este proceso se centra el foco en aportar valor al empleado, tratándolo como un activo clave a la hora de desarrollar sus capacidades y en consecución aportar más valor en la organización dentro de sus responsabilidades y actividades. La idea de que el capital humano es un activo clave para la organización es cada vez más compartida por muchos, defendiendo que su experiencia y desarrollo en la empresa debe de ser un factor clave a tener en cuenta. Tal y como se comparte en la business review de Harvard Deusto, la organización de la experiencia del empleado requiere una atención de principio a fin, entendiendo la carrera profesional del empleado en una empresa de forma integral a esta mediante la segmentación de etapas e interacciones del empleado con la misma. Mencionan que de este modo la compañía podrá enfocarse y priorizar los puntos más relevantes además de medir el impacto de las actuaciones (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

Jackie Wiles para el artículo de Gartner aporta un dato bastante pertinente a la hora de comprender la importancia de fomentar el desarrollo y formación atendiendo intereses de la plantilla. El autor menciona que apoyando lo que los empleados valoran y no solo en lo que pueden necesitar meramente para satisfacer necesidades de la empresa, incrementa en un 20% su desempeño (Jackie Wiles, 2018). En relación a la formación y desarrollo del personal, hay estudios que determinan la crucial importancia de la gestión de personal a la hora de desarrollar una buena absorción de conocimientos, tal y como vemos que destaca el estudio de la revista EAN (Álvarez-Melgarejo & Torres-Barreto, 2022). Según el estudio del artículo de Tarí Guilló y García Fernández, la creación de conocimiento entre el personal está relacionada a la adquisición interna de conocimiento y capacidad de aprendizaje. Siendo estos autores los que también vinculan el almacenamiento y transmisión del conocimiento a la comunicación y articulación de conocimiento interno. Vemos cómo según estos autores se vuelven a interrelacionar procesos como la cultura, la formación y adquisición de conocimiento y la cultura organizativa. Se ejemplifica muy bien cuando mencionan que en el uso y aplicación de conocimiento se relaciona con las

prácticas como; dominio personal, apertura y experimentación (relacionado con la Adaptabilidad de la cultura según Denison), visión compartida o cultura organizativa (Tarí Guilló & García Fernández, 2009).

En la primera entrevista se menciona la aportación del modelo de evaluación de Kirkpatrick ya que funciona de forma adecuada, en base a la aplicación de dicho profesional, para plantear y desarrollar los planes de formación y desarrollo. Se menciona que el planteamiento es muy válido para evaluar las acciones formativas, teniendo en cuenta reacciones percibidas, aprendizajes, cambios de conducta y resultados (Seoane, 2023). La implementación de esta herramienta sería de gran valor adicional tras la última fase planteada en el libro del autor D. E. Hussey.

5. Cultura organizacional y su alineación con el personal.

Tal y como se debe de proceder a la hora de extenderse alrededor de un concepto se debe definir el mismo. En el caso de la cultura organizacional han sido numerosos los autores que han dado una definición para dar la explicación al concepto y en consecuencia no hay en la actualidad una definición consensuada y aceptada por diversos autores. Bueso, la en la segunda entrevista, hace mucho hincapié en como todos los trabajadores deben de estar alineados con la cultura de la empresa, siendo un factor determinante para que la empresa pueda cumplir sus objetivos (Bueso, 2023).

En el artículo de la revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se recopilan muchas de las definiciones de diferentes autores. En la década de los 80 se empiezan a relacionar este término con aspectos tangibles e intangibles de la empresa, donde la cultura de la empresa suponía uno de los motores de la organización dando la definición de valores compartidos por los miembros de la organización (Peters y Watermn, 1982, citado en (Sánchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez, & Ayuso Muñoz, 2006). En el artículo de la revista The Journal of Marketing se da una definición que puede dar

una idea bastante clarificada del término; ésta es la que Deshpandé y Webster dan tras realizar más de 100 estudios sobre comportamiento organizacional, antropología y sociología. Definen la cultura organizacional como, “el patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento organizacional y así proporcionarles con normas de comportamiento en la organización (Deshpandé and Webster, 1989, citado en (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993).

Tras haber delimitado lo que se entenderá como cultura organizacional, haremos una revisión sobre la necesidad de que la cultura deba de ser impregnada en toda la plantilla y que los empleados estén alineados con la misma. El primer entrevistado, en respuesta a la segunda pregunta, destaca la cultura de la empresa como uno de los principales a tener en cuenta a la hora de optar por los distintos tipos y abordar los procesos de gestión de personal (Seoane, 2023). Es este profesional el que destaca la importancia del fundador o fundadores de la empresa a la hora de crear esta cultura. La P. Bueso se alinea con la visión de Seoane, recalcando la importancia de conocer la cultura de la compañía y la de las personas que la integran, destaca las diferencias que pueden existir entre modelos diferentes de empresa, como puede ser la cultura que se ha desarrollado en una empresa familiar, más cercana y personal a la de una multinacional, más globalizada y ambigua (Bueso, 2023). Menciona como punto clave, en línea con el primer entrevistado, conocer los valores y la cultura que dan forma a los órganos de decisión. Destaca dos factores que considera esenciales a la hora de evaluar la cultura de la empresa y los procesos que deben de ser implementados, por un lado, los dueños, si se trata de una empresa de carácter familiar con pocos socios, o si se trata de una multinacional con diversos grupos con poder. El otro factor que señala Bueso es el tamaño de la empresa, según el tamaño y número de empleados, puede haber más variedad de gente con diversos orígenes, valores y culturas.

En relación a uno de los principales resultados que puede tener la identificación del empleado con los valores y cultura de la empresa, debemos de hacer una mención importante a los autores Meyer y Allen. Estos recogen tres diferentes dimensiones del compromiso del empleado con la empresa: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo; en este caso centraremos el enfoque sobre el compromiso

afectivo. Este es un claro ejemplo en el que se considera el compromiso con la empresa como un componente de tres situaciones, la primera que el empleado se identifica con los objetivos de la empresa y sus valores, estrechamente relacionado con la cultura. La segunda es que el empleado tenga interés genuino por que la empresa alcance sus metas además de contribuir a ello; y la última el deseo de pertenencia a la propia organización. Esta perspectiva psicológica que exponen los autores denota la importancia de la cultura, valores y los objetivos establecidos en base a estas para que los empleados desarrollen mayor compromiso con la empresa (Meyer y Allen, 1997, citado en (Ríos Manríquez, del Rayo Téllez Ramírez, & Ferrer Guerra, 2010).

En este apartado es muy adecuada la interrelación de otros procesos con la alineación de la cultura, en el caso de la comunicación dentro de la empresa, existen vínculos directos con la cultura de la misma. Una situación dentro de la comunicación que presenta fuertes rasgos de la cultura organizacional es la información y tipos de comunicación que se den entre los diferentes empleados y puestos de responsabilidad. En el artículo de la revista *Negotium*, se clasifica la información y comunicación organizacional como recursos clave para el desarrollo de las relaciones entre trabajadores, destacando como puede llegar a lograr sinergias entre los diferentes actores de los procesos organizacionales. Esto es lo que hace que se den a conocer las políticas de la organización, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa haciendo que la calidad de trabajo a lo largo de la plantilla se vea enriquecida por la identidad de la empresa (Rivera, Rojas, Álvarez de Fernández, & Ramírez, 2005). De este modo la cultura de la empresa muestra lazos muy estrechos con la forma en la que se comunican los miembros que pertenecen a esta además de servir de catalizador para las relaciones entre el personal que de alguna manera define la imagen de los trabajadores para la empresa.

5.1 Modelo de Denison y dimensiones de la cultura organizacional.

Para poder enmarcar la organización del proceso de alineación cultural de la empresa y sus empleados se ha seleccionado el modelo diseñado por Denison, que también se

conoce como el modelo de cultura organizativa de Denison. Este modelo fue delineado e ideado por Daniel R. Denison el conocido psicólogo especializado en cultura organizacional y liderazgo, por ello se puede considerar dicho modelo como pertinente para este estudio. El modelo está comprendido en un marco que ayuda a comprender y analizar la cultura organizativa desde varias perspectivas. El modelo profundiza en cuatro rasgos culturales clave que se cree que pueden influir en el rendimiento y la eficacia de una empresa; estos son la misión, adaptabilidad, implicación y coherencia (Denison, 1990).

- **Misión:** La dimensión de la misión del modelo de Denison se centra en la claridad y coherencia de la dirección que toma una firma para llevar a cabo las actividades del día a día. Recopila las ideas compartidas y visiones que dan forma a los objetivos de la organización. Cuenta con varias sub-dimensiones a tener en cuenta: dirección estratégica, metas u objetivos y visión (Belida Ruiz & Clemencia Naranjo, 2012). Una cultura de misión sólida garantiza que los empleados tengan un sentido claro de la dirección y el propósito, lo que alinea sus esfuerzos y acciones hacia la consecución de los objetivos de la organización. Además, hace evita dudas sobre el tipo de comportamientos o decisiones que adoptar cuando hay falta de supervisión o directrices ya que la empresa tiene definidos unos modales y preferencias en la forma de actuar. En relación a esto, el primer entrevistado destaca como los objetivos de la empresa a corto y medio plazo serán esenciales para determinar muchos de los procesos de gestión de personal, especialmente afectando al desarrollo de habilidades del personal o la adquisición de nuevos conocimientos para ser aplicados (Seoane, 2023).

- **Adaptabilidad:** La dimensión de adaptabilidad representa la capacidad de una organización para responder al cambio, innovaciones y dinámicas externas del mercado. Hace referencia a la importancia de ser flexible, abierto y receptivo a las nuevas oportunidades y retos que puedan surgir en el entorno de la empresa. Las culturas con un alto grado de adaptabilidad fomentan la experimentación, gestión y evaluación de riesgos y el aprendizaje tanto de los éxitos como de los fracasos. Las sub-dimensiones son: creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional (Bravo Acosta, Cabanilla Guerra, Franco Pombo, & Aroca Jácome, 2021). En esta visión de la cultura y atendiendo al papel de los empleados,

el ser una empresa permeable al exterior que es capaz de moldearse a necesidades tanto internas como externas, invita a que los empleados adopten comportamientos en línea, procurando estar receptivos ante nuevos retos y con visiones más amplias y conscientes a la hora de desempeñar sus labores.

- **Implicación:** La dimensión en cuestión se refiere al nivel de compromiso, capacitación y trabajo en equipo de los empleados dentro de una organización. Destaca la importancia de fomentar una cultura participativa y colaborativa y el poder de los empleados que forman grupos.

En el contexto de cultura, promoviendo la participación e implementación se da una mejor comunicación además de lograr un mayor compromiso con el trabajo debido a un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa. Asimismo, se menciona como se empodera en cierto modo a los grupos de trabajadores para participar en las decisiones relacionadas con los objetivos de la empresa (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018). Desde luego este modo de fomentar la participación e implicación en la empresa logra dotar a la plantilla de un sentimiento de pertenencia al grupo, que como seres sociales hace que el personal encuentre un entorno de trabajo más cómodo y agradable. En respuesta a la séptima pregunta, Seoane destaca como la gestión de personal avanza firmemente en busca de la productividad a lo largo de todas las áreas de la empresa, el crear esta implicación y fomentarla en cada uno de los empleados es una pieza clave de cara a la futura gestión de personal y supervivencia de las organizaciones (Seoane, 2023).

- **Coherencia:** La dimensión de coherencia o consistencia se centra en el grado de alineación e integración de los valores centrales de la empresa en la realización de las actividades, facilitando así el consenso entre empresa y trabajadores. Hace referencia a la necesidad de estructuras y procesos claros y bien definidos que fomenten la coordinación, la eficacia, la estabilidad; de este modo los colaboradores de la empresa comprenden de una manera más clara la particular forma de hacer las cosas. Las culturas de la coherencia dan prioridad a la calidad, la fiabilidad y el cumplimiento de las normas y estándares de la firma los empleados se comprometen (Halabi, 2015). Las sub-dimensiones en este apartado

son; Valores centrales, acuerdo y la coordinación e integración (Denison, Janovics, Young y Cho, 2006, citado en (Halabi, 2015).

En esta dimensión son muchos los autores los que señalan que el tener en cuenta una cultura basada en la cohesión e integración del personal en la compañía, resulte en organizaciones más efectivas (Calori and Sarnin, 1991; Kotter and Heskett, 1992; Saffold, 1988, citado en (Kotrba, y otros, 2012). Y es que dicha involucración e integración viene dada en gran parte por el tipo de comunicaciones y relaciones interpersonales dentro de la empresa, viendo de nuevo como varios procesos se interrelacionan dando más sentido al papel de un trabajador en la empresa. Tal y como sugiere Timm, la comunicación es esencial para la empresa en el sentido de poder crear una cooperación y consenso entre los integrantes de la organización (Timm, 1986, citado en (Rivera, Rojas, Álvarez de Fernández, & Ramírez, 2005).

El modelo Denison afirma que las organizaciones con puntuaciones altas en las cuatro dimensiones (misión, adaptabilidad, implicación y coherencia) tienen más probabilidades de ser más eficaces y tener más éxito (Denison, 1990). Prestando atención al estudio realizado por Kotrba y sus co-autores, en las conclusiones van más allá que estudios anteriores donde se relacionaba la cultura organizacional y la efectividad de la empresa en gran medida. En este estudio se presenta una demostración empírica de la importancia de la interacción entre las diferentes dimensiones culturales mencionadas previamente para los resultados (Kotrba, y otros, 2012).

Indagando más en las perspectivas de autores que han estudiado el compromiso organizacional, podemos ver la relación del anterior modelo con el de Meyer y Allen. Contrastado las formas de encasillar el compromiso, estos últimos autores destacan tres dimensiones, el compromiso afectivo, compromiso continuo y el compromiso normativo. El compromiso afectivo es aquel que hace referencia al apego emocional, la identificación con la empresa y sus valores e implicación con la empresa (Meyer y Allen, 1997, citado en (Ríos Manríquez, del Rayo Téllez Ramírez, & Ferrer Guerra, 2010); estando estrechamente relacionado con las dimensiones de implicación y misión del modelo de Denison. Son varios autores los que identifican la alineación de los valores del propio

empleado con los de la empresa como algo esencial para el compromiso de los trabajadores.

6. Conclusiones

Tras haber revisado una amplia variedad de contenidos, revisar la literatura académica sobre los procesos de gestión de personal y escuchar a algunos profesionales en la materia se pueden obtener una serie de conclusiones.

A lo largo de esta investigación hemos podido ver como se ha centrado la revisión de la literatura en ciertos procesos de gestión de personal. En concreto estos han sido explicados y puestos en contexto en relación con la empresa y los empleados.

Desde la perspectiva de los empleados; en caso de aplicar bien los procesos explicados, creando sinergias entre todos ellos, en muchos de los casos, el ciclo de vida del personal en la empresa será positivo, se habrá aportado una buena experiencia, desarrollando sus aptitudes y habilidades profesionales y personales. Esto será útil para los trabajadores tanto en la propia empresa en la que estén, pudiendo crecer dentro de ella con promociones y ascensos y su vez les capacitará para poder acceder a nuevos puestos en empresas externas con mayor facilidad que puedan aportarles nuevas habilidades y experiencias. En el día a día de una empresa, todos estos procesos, bien comprendidos y puestos en práctica de la manera adecuada a la particularidad de cada empresa, son capaces de hacer que entre los trabajadores exista un mejor clima laboral además de promover empleados más competentes que sean capaces de aportar los unos a los otros.

Desde la perspectiva de la empresa, el poder comprender y adaptar los procesos expuestos en este trabajo a la organización, puede facilitar la gestión de los trabajadores con el uso de las herramientas facilitadas. La implementación de todas ellas, aunque pueda parecer

un gasto en recursos considerable, juega muy a favor de la organización. De la propia implantación adecuada de los procesos, la empresa puede llegar a experimentar incrementos en la productividad y en la satisfacción del clima laboral entre otras cosas. Los beneficios de los trabajadores con los procesos estudiados se traducen de forma directa en mejoras de la empresa, por ser este, el capital humano, uno de sus principales activos, si no el principal. Se podría decir que en estos procesos se habla una inversión directa en mejora de la propia organización mediante su personal.

Tanto el reclutamiento de personal entendido como proceso de principio a fin, como las comunicaciones internas a lo largo de la empresa con la información de calidad y acertada para cada empleado, las diferentes opciones de formación y desarrollo que se puedan ofrecer y la alineación de la cultura de la empresa y sus valores con los de los trabajadores, son esenciales para guiar tanto a la organización como a sus integrantes a la consecución de los objetivos de ambos grupos.

Pero esta afirmación va más allá, es crucial la interrelación y coordinación entre todos ellos, aportando más valor y cohesión al funcionamiento de la empresa. Entre las dudas que puedan surgir para llevar a cabo procesos de gestión de personal por parte de organizaciones con personal a su cargo; los contenidos ofrecidos por el trabajo pueden servir de guía pertinente para implementar los procesos de gestión de personal expuestos, siempre sin perder de vista las especificaciones de cada empresa y sus empleados.

La diversidad y necesidades específicas en las organizaciones y su personal puede condicionar sin duda y limitar el alcance de la investigación.

7. BIBLIOGRAFÍA

Adnan Khther, R., & Marini Othman. (2013). COBIT FRAMEWORK AS A GUIDELINE OF EFFECTIVE IT GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION: A REVIEW. *International Journal of Information Technology Convergence and Services (IJITCS)*, 3(1), 21-29. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/69940167/ijitcs.2013->

libre.pdf?1632096093=&response-content-
disposition=inline%3B+filename%3DCobit_Framework_as_a_Guideline_of_Ef
fect.pdf&Expires=1685554388&Signature=fhsMbE~hmaAx5fnHsKtvDCHUTj
67hrdL5h3KG1rsRQt9MACxi-

Almenara Aloy, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado el 19 de 05 de 2023, https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NnKaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&ots=iEqY1IKYMw&sig=TZq_4-Crkq8gL5r1Z0hx3kdQu7I#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false

Álvarez-Melgarejo, M., & Torres-Barreto, M. L. (2022). Tangible Resources and Integration Capabilities as Determinants of Knowledge Creation Capabilities. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*(92), 1-39. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/3314/2323>

Amstrong, M. (2016). *How to Manage People* (Vol. 3). Kogan Page. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oviSDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=managing+people&ots=fsYT6Oc8Jz&sig=hUGWNTsfDMKEgmKP0HVucMqKzaU#v=onepage&q&f=false>

Antosz, M. S. (2017). MODELO DE GESTIÓN DE LAS TIC PARA LAS PYMES DE RIOBAMBA (ECUADO). *3C TIC*, 6(4), 1-18. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.1-18>

Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel management in transition* (Vol. 4). Reino Unido: Blackwell Publishing. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WruDYHuqoTYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Human+Resources+and+Personnel+Management&ots=__C0j1w4if&sig=vk0GGzLtqfg425LrvEjWSOABVrY#v=onepage&q&f=false

- Barrasa, Á., Gil, F., de la Osa, J. C., & Alcover, C. M. (2002). La gestión del conocimiento: tendencias y desarrollos en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 319-342. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/79245.pdf>
- Belida Ruiz, Y., & Clemencia Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. (4), 1-11.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM. Recuperado el 19 de 05 de 2023, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo Acosta, O. M., Cabanilla Guerra, M. K., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (2021). CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO DE DENI-SON: CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUA-YAQUIL-ECUADOR. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 13, 542-548.
- Bueso, P. F. (2023). Entrevista de elaboración propia. Videollamada.
- Calleja, R., Méndez, E., & Rojo, P. (2019). La experiencia de empleado: Cuando el cliente también es interno. *Harvard Deusto*(291).

Castaño Collado, M. G., de la Merced López Montalvo, G., & Prieto Zamora, J. M. (2021). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Guía, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid. Obtenido de <https://www.copclm.com/wp-content/uploads/2021/01/2011-Guia-Tecnica-y-de-buenas-practicas-en-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-COP-Madrid.pdf>

Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(1), 59-86. Obtenido de <file:///C:/Users/Carlos/Downloads/iebenavides,+Articulo+4.pdf>

Cornellá, A. (1994). Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGRAW HILL.

Cruz Pérez, M. A., Pozo Vinuesa, A. M., Aushay Yupangui, H. R., & Arias Parra, A. D. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *e-Ciencias de la Información*, 9(1). doi:<https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.33052>

de Pablos Heredero, C., López Hermoso Agius, J. J., Martín Romo-Romero, S., & Medina Salgado, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa* (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 29 de Enero de 2023, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hnCLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+y+comunicaci%C3%B3n+en+la+empresa&ots=V4bwMsTswb&sig=D2FNhNmyMS3O5nP01f2P2iBUQ6U#v=onepage&q&f=false>

de Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Romero, S., & Medina Salgado, S. (2004). *Infomática y Comunicaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1252055>

Dessler, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Decimoprimer ed.). (L. E. Ayala, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29-48.

Domínguez, D. C. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España: Visión Libros. Recuperado el 18 de Mayo de 2023, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZrSTC4vLGIIC&oi=fnd&pg=PA17&dq=articulos+acad%C3%A9micos+sobre+la+comunicaci%C3%B3n+en+la+empresa&ots=5lyOpqC6Tv&sig=-WIAN_gpEJLMerZ8VhLS3sV40Xc#v=onepage&q&f=false

Dressler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (Quinta ed.). Pearson. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

- Eady, J. A., & Nicholls, M. G. (2011). Reducing workforce turnover in Asian factories using a mixed-mode modelling approach. *Operational Research Society*, 62(4), págs. 651-661. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/41059123>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143. doi:10.7263/ADR.RSC.006.07
- Forero Hurtado, A., & Gutiérrez Tobar , O. (2021). Organizaciones más Humanas. La Comunicación estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica. *Razón y Palabra*, 138-155. Obtenido de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1748/1516>
- Francisca, B., & Pereda Marín, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista complutense de Educación*, 10(1), 37-59. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120037A/17201>
- García, S. G. (2016). *El arte de dirigir personas hoy*. Barcelona : Libros de Cabecera.
- Gómez, I. C. (2009). Formación y desarrollo de los empleados. *Gaceta Dental*, 212-213.
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115. Obtenido de <file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495.pdf>
- Halabi, T. F. (2015). CULTURA ORGANIZATIVA E INNOVACIÓN UN MODELO EXPLICATIVO. Valencia, España: Universitat de Valencia, Facultat

d'Economía Departament de Direcció d'Empreses Juan José Renau Piqueras.
Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71052538.pdf>

Jackie Wiles. (2018). Gartner Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019. Obtenido de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-3-priorities-for-hr-in-2019>

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 241-262. doi: 10.1177/0018726711426352

Losa, N. F. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.

Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*(66), 169-181.

Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. . *EAN*, 169-182.

Mokyr, J. (1987). La Revolución Industrial y la nueva historia económica (II) *Revista de Historia Económica*. Northwestern University.

Monstad, T. H. (2015). Attempts to Bridge the Gaps. Opportunities and Challenges in the Communicative. Uppsala, Suecia: Uppsala University. Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:787329/FULLTEXT01.pdf>

Montiel, N. D. (2008). TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. *Revista del Centro de*

Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 5(1), 77-86.
Recuperado el 29 de 05 de 2023, de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Dialnet-
TecnologiaDeInformacionYComunicacionParaLasOrganiz-3217615.pdf

Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*(39), 75-102.

Ortí, C. B. (s.f.). *LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) COMO RECURSO PARA LA EDUCACIÓN*. Universidad de Valencia, Unidad de Tecnología Educativa, Valencia.

Pérez, R. (2019).

Pinho, F. S. (2015). Por una sostenibilidad humana en la Empresa: aportaciones de la filosofía de Paul Ricoeur a la Gestión Ética de Personal. Barcelona, España.
Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/383520/FSNdP_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Prieto Baldovino, F. H., Pérez Vásquez, M. A., & Escorcia Muñoz, M. (2021). LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES COLOMBIANAS. *Conocimiento Global*, 48-60.
Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129/71>

R, J. G. (2020). La importancia de la calidad de los datos en las empresas. *IT: Blog*.
Obtenido de <https://itblogsoti.com/2020/11/25/la-importancia-de-la-calidad-de-los-datos-en-las-empresas/>

- Ramos Reyes Washington, D., Paredes Sandoval, M., Tern Andrade Paulina, E., & Lema Lliguicota, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Ríos Manríquez, M., del Rayo Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*(231), 103-125. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Álvarez de Fernández, T., & Ramírez, F. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *NEGOTIUM*(2), 32-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 4(12), 58-71. doi:10.23857/fipcaec.v4i12.65
- Real Decreto-Ley 32/2021. medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. 28 de diciembre de 2021. BOE. No. 313.
- Rodrigo, J. M. (2010). *La Formación en la Empresa. Metodología Outdoor*, 97-132. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Jmalonso/Jmalonso.pdf>
- Rodríguez, E. M. (s.f.). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Centro Universitario UAEM Ecatepec, Universidad Autónoma del Estado de México.

Rodríguez, M. G. (Febrero de 2015). INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL. *Atlante*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2015/02/comunicacion-interna.html>

Salomó, O. (2023). «Boehringer Ingelheim es una empresa familiar y su mayor activo son las personas». (D. Fernández, Entrevistador) Obtenido de https://www.larazon.es/cataluna/boehringer-ingelheim-empresa-familiar-mayor-activo-son-personas_2023022763fc8270b385600001625eb3.html

Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, A. M., Mora Márquez, C. M., & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Sazo Morales, C. R., Gil Marín, M. J., González Navarro, Y. C., & Rojas Díaz, P. J. (2022). Sistema de control de gestión como herramienta para el empoderamiento del personal. *Revista Accounting and Management Research*, 1-24.

Seoane, J. P. (2023). Entrevista de elaboración propia. Videollamada.

Serrano, F. M. (2006). LA COMUNICACIÓN PLANIFICADA: Estudio calitativo de las variables estructura, gestión y valores de la comunicación de las organizaciones. Barcelona, España: Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Simpson, P., & Smith, A. (2015). Functions and evolution of human resource management. En *Business Management for the IB Diploma* (Vol. 2, págs. 120-121). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Soledispa Rodríguez, X. E., Álvarez Rivera, I., Cantos Castro, B. A., & Baque Suárez, A. S. (2021). *Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de las pymes* (Vol. 6). Manta, Ecuador: Casa Editora del Polo. doi:10.23857/pc.v6i3.2382

Tarí Guilló, J. J., & García Fernández, M. (2009). DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA GESTIÓN DE. *Investigaciones Europeas de Deirección y Economía de la Empresa*, 135-148.

Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2012). El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. *Revista Iberoamericana de Educación*(58).

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica, Teorías y casos* (Decimoctava ed.). (R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trans.) México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 30 de Mayo de 2023, de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Administracion%20gerencial%202016.pdf

Werther, W., & Davis, K. (2008). Reclutamiento. En *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (págs. 152-185). McGrawHill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2101/415_06.pdf?sequence=1

Zapata Rotundo, G. J., & Canet Giner, M. T. (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 58-73.

8. Anexo

En este apartado se presentan las preguntas realizadas a los dos profesionales del sector de Recursos Humanos. En ambos casos, las respuestas obtenidas y en relación con el contenido se irán plasmando a lo largo del trabajo a medida que se comparten visiones en línea con la revisión de la literatura o si se dan nuevas aportaciones o contrariedades.

- 1ª Entrevista: J. Pérez Seoane, Desarrollador de talento y Profesor de Máster de Dirección y Gestión Estratégica de Personas. Además, cuenta con más de 25 años de experiencia en la gestión de personal y secciones de Recursos Humanos como la Formación y el Desarrollo de personal. Ha podido trabajar, en un pasado, en puestos relacionados con gestión de personal en empresas como Inditex o la Corporación Hijos de Rivera S.A.U (Seoane, 2023).
- 2ª Entrevista: P. Fuentes Bueso, Head Hunter en F&b Consultores además de ser Coach Certificada por la EEC (Escuela Europea de Coaching). Cuenta con más de 25 años de experiencia siendo consultora especialista en el reclutamiento legal y digital. En el pasado ha podido trabajar en empresas como Ward Howell International y en Amrop Seeliger y Conde (Bueso, 2023).

Preguntas realizadas a los entrevistados:

1. ¿A lo largo de su trayectoria ha considerado algún marco teórico (teorías) para gestionar al personal? Si es así, ¿Cuáles y cómo han dado resultado?
2. ¿Cuáles son los factores claves a tener en cuenta a la hora de adoptar un tipo de gestión de personal u otro?
3. ¿En qué medida puede y debe influir la cultura de la empresa en el tipo de gestión de personal?
4. ¿En qué medida recomienda tener una estrategia de gestión de personal definida?
5. ¿Cómo puede influir la diversidad (cultural/social...) a la hora de gestionar una plantilla? ¿Hasta qué punto puede llegar esa diversidad a enriquecer una organización?
6. Teniendo en cuenta que no hay un tipo de gestión ideal para todas las empresas, ¿Qué ejemplos has conocido o acciones en la gestión de personal que hayan resultado positivas para la organización? Explique los motivos.
7. ¿Hacia dónde avanza la gestión de personal en la actualidad?
8. Comentarios o reflexiones personales sobre la gestión de personal que desee añadir.