

La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa

Enric Ordeix Rigo

Universitat Ramon Llull
enricor@blanquerna.url.edu

Antonio Navío Gámez

Universitat Autònoma de Barcelona
antoni.navio@uab.cat

Resumen

Las relaciones de calidad con los empleados van estrechamente ligadas a la capacidad de la organización a preservar una determinada actitud y valores comunes en las organizaciones. Este artículo tiene como objetivo establecer los elementos que determinan la construcción de los valores a través de la gestión de las competencias profesionales.

El desarrollo de las personas depende de la información, de la formación, del potencial y, lo que es lo mismo, de su competencia. La gestión por competencias desarrolla habilidades, conocimientos y actitudes que difícilmente se pueden disociar de las relaciones, de la comunicación y del ambiente de trabajo.

Así pues, la cultura organizativa dependerá de las capacidades y competencias de las personas que lideran un proyecto, de sus métodos de comunicación y de su forma de preservar las actitudes individuales y colectivas en forma de compromisos hacia valores organizativos, columna vertebral de la personalidad colectiva.

Descriptores

Relaciones internas, Relaciones Públicas, valores corporativos, cultura organizativa, gestión por competencias, formación, actitudes, gestión del conocimiento, vínculos, desarrollo, comunicación interna.

Abstract

A good relationship between management and employees is always related to the building of common attitudes and values. This article intends to define the rules how to build these common values through competitiveness and training management procedures. People's development depends on information, knowledge and training which together enlarges their competitiveness. Competence management helps to improve abilities, knowledge, attitudes and values, but has to be implemented with a broader scope of internal communication and knowledge management. As a result, we conclude that strong commitments, in terms of corporate values, strengthen the organization's personality and employee improvement.

Key words

Internal relationship, public relations, internal communication, corporate values, corporate attitudes, corporate culture, competence management, training, employee development, knowledge management.

Introducción: El valor del compromiso social de las organizaciones

A menudo hemos oído hablar de la necesidad de que las empresas se impliquen social y culturalmente. Conceptos como la responsabilidad o el balance social nos son cada vez más familiares. Sin embargo, observamos que estos conceptos se perciben principalmente como elementos básicos de las relaciones externas y menos de las relaciones internas.

La intención de muchas organizaciones es conseguir mayor prestigio, por encima incluso de establecer un buen clima laboral. Aún así, los últimos estudios muestran que una cuarta parte de las principales empresas españolas consideran la comunicación interna como parte

esencial de su gestión. También percibimos que en un entorno de mercado cada vez más maduro y competitivo, las personas son el principal valor añadido.

Es ahí donde las relaciones internas juegan su papel esencial. Más aún, si tenemos en cuenta que las grandes multinacionales buscan reafirmar su política interna ante una tendencia descentralizadora y buscan fidelizar su personal cualificado (Spicer, 1997). La motivación y efectividad yace principalmente en la relación satisfactoria entre la organización y sus miembros.

Esta relación viene determinada por los procesos de comunicación que se establecen entre una y otra parte, que a su vez inciden directamente en el clima interno y en la creación de una cultura corporativa sólida. Por tanto, la política de comunicación interna tendrá que considerar dos ámbitos básicos: la gestión de la información y el estrechamiento de los vínculos personales con los principales actores y colectivos de la organización (Wilcox y otros, 2006).

Entendemos que la gestión de la información no se puede abordar sin la aplicación de nuevas técnicas que favorezcan el diálogo para conseguir un mejor encuentro entre los objetivos individuales y los colectivos. De esta forma, la entidad consigue corresponsabilizar mejor la buena o mala marcha de la empresa a todos los componentes de la organización. Es aquí donde aparece de nuevo el concepto de la comunicación como acto de responsabilidad de sus propios actores (Ordeix y Serra, 2002).

Una actitud responsable implica un compromiso que nos lleva al entendimiento y a la mejor comprensión y gestión de las competencias personales. Esta aportación pretende acercar la lógica y discurso de las competencias profesionales a la lógica y discurso de la cultura en los contextos organizativos.

Los contextos interculturales y, sobretudo, la ineludible globalización exigen a las organizaciones que se adapten a las exigencias del contexto, siendo cada vez más globales al tiempo que afianzar su ser y sentido particular para afrontar las exigencias de la competencia. Este artículo expresa las necesidades de adoptar este cambio en la política de recursos humanos de aquellas organizaciones que quieran estar en sincronía con los modelos de gestión actuales.

1. Los valores colectivos: la actitud de la organización

La empresa que genera una fuerte actividad social acostumbra a tener muy bien definidos sus valores corporativos. Entendemos como valor la actitud colectiva de los integrantes de una organización hacia su entorno social de referencia, que pueden ser de distinto tipo e índole, según sus intereses: medioambientales, sociales, culturales, laborales, etc. (Cortina, 1996). Muchas empresas han convertido la preservación de estos valores en su signo de diferencia¹.

Las teorías de la comunicación empresarial indican que el valor añadido frente a los competidores tiene mucho que ver con el hecho de que la empresa sea coherente con sus compromisos. No en balde las empresas prefieren adoptar compromisos en su área de actividad en lugar de trabajar de forma indiscriminada en cualquiera de las áreas que la responsabilidad social corporativa comprende.

Cabe recordar que la vocación de implicación social de las organizaciones va implícita con la propia filosofía profesional. James Grunig (1984) recordaba ya en "Managing Public Relations" dos tipos de responsabilidad de las organizaciones, la pública y la social, en la gestión de las relaciones excelentes. De todas formas, no podemos considerar de la misma forma la responsabilidad pública que la responsabilidad social, sino que depende del nivel y amplitud del compromiso social de la entidad.

Grunig (1992) enmarca la responsabilidad pública como aquella que se deriva de la gestión básica de la empresa (cumplimiento de la legislación, pagos a empleados y a proveedores, entre otros) y la responsabilidad social de la que se deriva de su capacidad de influencia en la sociedad que la rodea más allá de su área de negocio², con la intención de jugar un papel de influencia en entornos sociales más amplios y en temáticas de interés general que trasciendan su propia actividad económica.

El tipo de responsabilidad que asuma la organización explica su potencial de influencia y su actitud, en tanto que compromiso colectivo ante sus entornos de referencia (Collins, 1997). Veamos cómo la actitud se integra en forma de valores en el concepto de la cultura organizativa.

2. La identificación con valores conlleva cohesión cultural y organizativa

Podríamos entender la cultura organizativa como el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de una organización, manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, ritos, lenguaje, estilos, etc.) y que orientan al conjunto de los miembros de la organización para actuar y juzgar de forma coherente y estable su conducta y la de las demás (Kotter, 1992).

Según Edgar Schein (1992), cultura es el conjunto de valores, comportamientos colectivos, estilos de pensar y actuar por parte de la mayoría de los miembros de una organización, y transmisible a futuros integrantes. Es aquello no escrito que determina los elementos que configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo. A su vez, James Grunig (2000) añade que es la suma total de valores, símbolos, significados, creencias, presunciones y expectativas compartidas que organizan e integran un grupo de personas que trabajan juntas.

Aunque complementarias, existen matices según la perspectiva que se tome (Del Pozo, 1997). Por tanto, y cara a su observación y análisis, hemos de considerar que los valores, presunciones, actitudes, comportamientos, creencias y sentimientos son elementos implícitos de la organización sólo observables a partir de los símbolos, los ritos, los mitos, el lenguaje, el estilo comunicativo y la dinámica organizacional en sí, entre otros (Neher, 1997). Sabemos que un avance en la gestión de los valores y una mejor definición de las actitudes colectivas, como espacio de referencia común, potencia la cohesión cultural. A su vez, la gestión de las competencias profesionales (habilidades, capacidades o conocimientos) ayuda considerablemente en esta labor. Veamos, pues, cuál es el papel que juegan en el quehacer organizativo.

3. La cohesión organizativa significa desarrollo competencial

En lo individual..

La competencia profesional o, si se quiere, el hecho de ser competente afecta a las personas que actúan en los contextos profesionales y, por

extensión, organizativos. Por este motivo, las políticas de formación de los trabajadores se orientan a la mejora de sus competencias profesionales, considerados éstos desde la individualidad. No obstante, estos trabajadores individuales y competentes desarrollan su actividad en contextos organizativos, en los que la individualidad, siendo un valor muy importante para el equipo, debe orientarse hacia el mismo. La competencia del equipo, también conocida como colectiva (Le Boterf, 1999), no es una suma de competencias individuales, sino más bien una combinación específica de las individuales que contribuye a generar espíritu de equipo y valor añadido a la sección, departamento u organización. Pero vayamos por partes, previamente deberemos clarificar qué es una competencia profesional y, por consiguiente, un profesional competente.

Aunque las definiciones a la competencia profesional son muy diversas, podemos definirla del siguiente modo:

“La competencia o competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) que se integran atendiendo a una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de la personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo” (Navío, 2005: 75).

Esta definición tiene varias implicaciones:

- El profesional debe disponer de **recursos propios** (conocimientos, capacidades, actitudes, aptitudes, motivaciones, intereses) que le hacen ser competente. Precisando, tendríamos que las capacidades y aptitudes permiten a la persona adquirir conocimientos. Ahora bien, una persona con un buen nivel de conocimiento, no es suficiente para cumplir con los requisitos competenciales que hoy día se imponen en las organizaciones.
- Además de los recursos propios, es preciso disponer de una serie de **recursos** que el **entorno de trabajo**, profesional y organizativo, aporta a la persona para que pueda ser competente. Redes de relación en la organización, organización del trabajo, herramientas y medios para poder realizar la tarea, etc., son elementos que, junto con los recursos personales, contribuyen decisivamente a lograr que un profesional sea competente.

- Para que los recursos puedan transformarse en actividades profesionales competentes precisan de lo que Le Boterf (1999) denomina **combinación de recursos** de acuerdo a las exigencias del contexto. Esto tiene una implicación significativa muy relevante para los procesos de formación; esto es, no se trata tanto de dar conocimientos para ser competente sino lograr que las personas aprendan a combinar los recursos propios y del entorno para poder realizar las actividades profesionales. Así, la descontextualización transforma a una persona aparentemente competente en una persona peligrosamente incompetente puesto que es incapaz de responder a las exigencias de su trabajo.
- Finalmente, la combinación de recursos que se da en un contexto debe ser valorada como competente por la **sociedad** o en el contexto organizativo en el que se desarrolla. Por tanto, la competencia se transforma en una atribución social tan importante como la calificación, de la que forma parte.

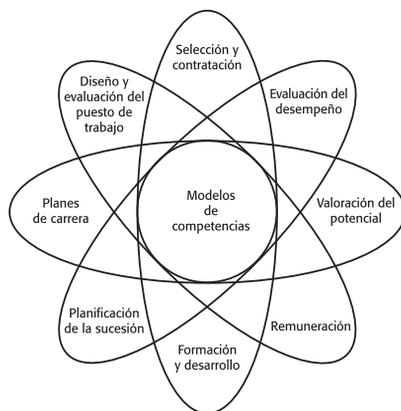


Figura 1. Elementos de una GIRH en torno al modelo de competencias (Hooghiemstra, 2004: 36).

La cuestión en este momento es aportar los beneficios de una gestión de las competencias en el contexto organizativo. Hooghiemstra (2004) plantea los elementos que giran en torno al modelo de competencias (véase figura 1). El autor aboga por una gestión integrada de los recursos humanos (GIRH) y ello supone, desde la perspectiva organizativa,

una serie de posibles decisiones a tomar. Como puede percibirse en su propuesta, las posibilidades son múltiples y evidencian que la gestión de competencias en la organización es, ante todo, gestión de aspectos relacionados con los recursos humanos y sus posibilidades de desarrollo en la organización. Una de las posibilidades de gestión de las competencias en el contexto organizativo es unir dos aspectos fundamentales: el de la competencia colectiva y el de la formación y desarrollo.

...y lo colectivo

Sin duda, la gestión de las competencias profesionales es responsabilidad última de cada persona que, con la ayuda de la formación y de los recursos que le brinda el entorno, podrá hacer frente a su profesionalización. Ahora bien, en los contextos organizativos la competencia se integra siendo indispensable su gestión. En este caso, Pereda y Berrocal (2004) consideran algunos cambios que se han producido en las organizaciones como consecuencia de haber asumido el enfoque de las competencias en la gestión de sus recursos humanos:

- Se pasa de una consideración de las competencias individuales a una descripción de las competencias que necesita la organización para lograr sus objetivos.
- El análisis de las competencias de la organización es parte importante del proceso de planificación estratégica, ya que vincula el potencial competencial de la organización con las necesidades.
- Los responsables de la gestión de recursos humanos y de comunicación asumen un papel estratégico por ser elemento de la estrategia de la organización.
- La gestión de los recursos humanos no se centra ya en el trabajo sino en las personas, en mejorar su potencial, sus posibilidades y sus responsabilidades en el sí de la organización, participando no de un proyecto individual sino colectivo.
- Todos los profesionales son importantes para la organización y, por tanto, los programas de desarrollo de competencias son la clave en el desarrollo de la organización.
- La lógica competencial implica transparencia informativa, tanto en lo que se espera de los profesionales y de la organización, como de la proyección de las personas en la organización.

Como se ha apuntado, uno de los elementos clave para el desarrollo de competencias es el de la experiencia. Así, la pregunta que surge es, ¿qué experiencias deben promoverse para el desarrollo de las competencias? ¿Las experiencias se incluyen como temática que comunicar? También podemos ampliar la cuestión del siguiente modo: ¿todas las experiencias son válidas para el desarrollo de las competencias? Responder las cuestiones planteadas no es fácil. Lévy-Leboyer (1997) nos apunta dos dimensiones a tener en cuenta para que las experiencias sean favorecedoras del desarrollo de competencias: la *dificultad* y el *desconocimiento*. Así, cuando una actividad plantea dificultad y es desconocida, es susceptible de tener un valor en el desarrollo de competencias. No obstante, como apunta la autora, deben considerarse los estilos de aprendizaje para saber si las experiencias (difíciles y desconocidas) son aptas para el desarrollo. Para ello, es preciso atender a un aspecto personal inevitable cuando se habla del desarrollo de competencias: los estilos de aprendizaje (Sadler y Smith, 1996). Más adelante ya veremos cómo la nueva filosofía de “gestión del conocimiento” se adecua a la perfección a la nueva filosofía de aprendizaje e comunicación.

Bergenhengouwen, Horn y Mooijman (1996) plantean, por su parte, el ciclo del desarrollo de competencias en el marco de las organizaciones (véase figura 2). El punto de partida está en el establecimiento de competencias generales en la organización. En función de éstas, la organización activa y desarrolla (o debería) las competencias o el potencial individual. Cierra el ciclo la evaluación de dicho desarrollo que puede, a su vez, replantear las competencias generales actuales en la organización. Más allá de la propuesta, cabe reparar en la relación entre lo individual y lo social (organizativo), con el fin de que no suponga, como a menudo ocurre, una imposición de los requerimientos sociales a lo disponible por las personas.

De manera complementaria se expresa Mertens (1998) cuando explicita dos factores condicionantes del desarrollo de la competencia en las organizaciones, a parte de la comunicación y la interactividad:

- La asunción de un determinado grado de responsabilidad por parte del trabajador; es decir, que pueda actuar por su cuenta cuando hay que tomar decisiones.
- El ejercicio sistemático de la reflexión en y ante el trabajo.



Figura 2. Ciclo de desarrollo de competencias (Bergenhengouwen, Horn y Mooijman, 1996: 33).

Así, el desarrollo de competencias supone una estrecha colaboración entre lo que aporta en individuo al proceso de trabajo y lo que la organización puede facilitarle para el desarrollo de sus competencias (por ejemplo, tiempos y espacios de reflexión, posibilidad de ejecutar el grado de responsabilidad acordado, etc.). Con lo dicho, la idea de desarrollo toma sentido cuando se relaciona con los logros de la formación. No sólo supone extender la formación a todos los contextos de la vida profesional (durante la vida activa y mediante la misma), sino que, además, se desarrolla el propio concepto de la formación incorporando elementos experienciales, contextuales y de acción. Sirva de ilustración la siguiente afirmación:

“En el momento de la realización de la función, el trabajador no sólo aplica y practica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación ‘formal’, sino que también descubre y aprende trabajando, desarrollando así su competencia” (Mertens, 1998: 47).

Sin duda, podemos asumir la importancia que tiene la transmisión, el desarrollo y la formación basada en competencias en la actualidad. El desarrollo de las mismas es necesario por la gran transformación estructural del mundo del trabajo y por la necesidad de contextualizar las prácticas. Unas transformaciones a escala técnica, económica y social que tienen un impacto en las formas de organizar el trabajo y, por ende,

en la calificación y en las competencias necesarias y/o requeridas. Así pues, asumimos que hoy no basta con la competencia técnica, debiéndose considerar además la competencia social, los procedimientos, las formas de comportamiento, y, entre otros, la capacidad de relación y de comunicación en un contexto cultural adecuado.

4. El desarrollo competencial favorece las relaciones y la comunicación interna

Así pues, será preciso optar por un enfoque global e integrado que considere las relaciones y el contexto en que se desarrollan (Negus, 2004): las características de la cultura organizativa, y los objetivos a partir de los cuales se sustenta la política de relaciones humanas o internas de la compañía u organización.

A nuestro entender existen tres tendencias básicas, en la gestión de las relaciones internas (Ordeix, 2006):

- El diálogo. Dicho de otra forma (Dozier y otros, 1995), la bidireccionalidad simétrica se está imponiendo, y sabiendo que las relaciones entre personas con diferentes niveles de poder nunca puede establecerse con las mismas condiciones y capacidades por parte de los actores implicados, de aquí el concepto de la “comprensión mutua” (Grunig, 2000).
- El conocimiento. La tesis de la gestión del conocimiento se convierte en la baza metodológica a partir de la cual se selecciona la información para adaptarla lo mejor posible al receptor, según sea su departamento o área de trabajo, e inquietudes personales [ya veremos más adelante que este principio requiere nuevas aplicaciones informáticas]. Alinear objetivos colectivos con los personales equivale a trabajar para que la comunicación esté acorde con las necesidades, requerimientos e inquietudes de los trabajadores y de la organización (Long, 1997).
- El compromiso. Como hemos dicho, no hay comunicación sin compromiso. O existe un interés mutuo real por las dos partes, o no hay comunicación real. En este caso se desarrolla una comunicación más técnica que estratégica, con un índice de efectividad bueno a corto, pero malo a medio o largo plazo (Kreps, 1990). La

actitud comunicativa dialogante y transparente, así como el desarrollar procesos de comunicación de actitudes y compromisos sobre temas de interés general, tiene sus efectos internos en la cohesión de la cultura organizativa, ya sea por lo que al desempeño se refiere (individual y colectivo), como por la capacidad de satisfacer expectativas generadas por estos mismos compromisos y actitudes explícitas (Noguero, 2000).

Las buenas relaciones humanas o internas en un entorno empresarial o similar son indisociables del modelo comunicativo. De aquí la importancia fundamental de la comunicación interna. La comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz para toda compañía que quiera cohesionar su cultura organizativa. Su éxito en la organización se deberá mayormente a la capacidad de adaptación de los mensajes a su realidad cultural, a sus valores y a sus personas. Es por ello que los procesos de comunicación hacia los empleados requieren dosis importantes de conocimientos de los principios, de las características, de la composición y de los procesos de creación de una cultura organizativa sólida (Redding, 1972; Daft, 1998).

Grunig (1984) en su libro "Managing Public Relations" indica la correlación que existe entre la comunicación, el conocimiento y la cultura organizativa. En este sentido, Grunig (2002) afirma que la comunicación aporta considerables beneficios, puesto que las culturas participativas gozan de un mayor retorno en imagen social y puesto que sus miembros de un mayor conocimiento de los objetivos y quehacer diario de la organización.

5. Corrientes y perspectivas en la gestión de las relaciones internas y comunicación

La gestión profesional de las relaciones y comunicación internas (a menudo conceptos comprendidos como sinónimos, aunque sabemos que existen matices que los diferencian), por su necesidad, ha tenido diferentes aproximaciones profesionales, según sea la organización o profesional que la desarrolle. Su método, atribuciones y dependencia en el organigrama determinaran la perspectiva de la cual se parta (Dubrin, 1999).

Desde la perspectiva del *management* se considera que la motivación va estrechamente vinculada a la efectividad. A su vez, la motivación tiene su origen directo en la implicación de las personas con los procesos productivos. Por este motivo, a menudo, los vínculos con los empleados por parte de la dirección se han realizado por una razón instrumental e interesada, más que por otra cosa. Y más si consideramos la necesidad de mantener el capital intelectual y la creciente necesidad de fidelizar a los empleados que tienen información estratégica de la organización (Collins y Montgomery, 1999). Pocas compañías consideran ya que la comunicación interna no es un elemento estratégico para formar y transmitir las políticas de dirección y, a su vez, potenciar el alineamiento entre los miembros de la entidad y sus objetivos estratégicos.

Desde una perspectiva similar, la de la calidad total, se considera que la organización debe organizar sus procedimientos con la finalidad de conseguir la excelencia, busca evitar la confusión, la incomprensión y el potenciar la innovación canalizando las sugerencias y quejas. A su vez, intenta generar un clima de intercambio y comprensión mutua entre la organización y sus componentes o empleados.

Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas se concibe a los empleados como uno de los colectivos con más credibilidad ante el entorno exterior (especialmente ante el mercado), pues las Relaciones Públicas buscan que la organización se vincule con los líderes de opinión para crear un efecto en cadena en grupos con influencia social. Los empleados son considerados importantes líderes de opinión que, a su vez, tienen sus influencias en lo interno y en lo externo (Newson y otros, 1999).

Los técnicos y estrategas en Relaciones Públicas tienen la necesidad de determinar prioridades según el colectivo de interés. De un tiempo a esta parte, los colectivos prioritarios generadores de una imagen social sólida han sido los empleados o “públicos internos” (Grunig, 2002); en especial, en un entorno de mercado donde el capital humano se considera el máximo exponente del valor añadido de las organizaciones ante una creciente competitividad e incremento de las tasas de empleo.

Las Relaciones Públicas consideran que no se puede gestionar la comunicación de la organización si no es en plena sintonía con los princi-

pios culturales de los colectivos de su entorno (Moss, 2002). Por eso consideran como esencial, previo a la gestión comunicativa, las competencias individuales y colectivas, y el análisis y gestión de la identidad expresada según los valores organizativos vigentes.

La interactividad aparece como elemento básico del proyecto de Relaciones Públicas de una organización. La inmediatez, la adaptabilidad a los colectivos de interés y la disponibilidad de contenidos favorecen el conocimiento de las entidades entre sus miembros, de sus valores de referencia y de sus compromisos sociales (Holz, 1999).

Desde la perspectiva de los recursos humanos la gestión de la comunicación aparece como una política de referencia básica. La política de comunicación sirve de enlace básico entre las distintas políticas de recursos humanos como, por ejemplo, la política de formación y la de gestión por competencias, entre otras (Apgarir, 1999).

Muchas empresas tienden a ubicar el departamento de comunicación interna vinculado al departamento de recursos humanos. En la mayoría de los casos, esta actividad de comunicación incluye principios de gestión estratégica cuando dirección general le encarga la comunicación de las directrices básicas de las políticas corporativas –política de producción, política de calidad, política mediambiental, política social, etc.– (Caneiro, 2004).

Integrada dentro de los recursos humanos, **la gestión del conocimiento** aparece como herramienta estratégica básica en el área de la formación y el desarrollo. En esencia, la gestión del conocimiento busca formar y orientar la comunicación para descubrir y satisfacer las inquietudes y necesidades de las personas de la organización –el “espacio en blanco”, según Alfons Cornella (2006)–.

Se trata de adaptar al máximo la organización a sus necesidades cognitivas, ya sea a partir de procesos formativos o de desarrollo (Long, 1997). Esta perspectiva ha crecido en importancia gracias a la adopción progresiva de los servicios *on line* y de las muchas aplicaciones y posibilidades de los denominados “portales de los empleados” (Giner, 2004).

En este sentido es interesante ver cómo se fundamentan los principios que sustentan las “comunidades red” (Shah y otros, 2005) como el colectivo interno de referencia básica en la organización y sobre el cual desarrollar la estrategia comunicativa básica. El flujo y la rapidez

en que viaja el contenido han provocado una nueva concepción del lugar de trabajo, de la formación y de la competencia profesional individual y colectiva, así como de las relaciones que establece la organización con el entorno laboral. Por consiguiente, no es baladí afirmar que gestionar conocimiento es gestionar competencia profesional (Argyris, 1998).

6. Conclusiones

Concluimos que el conocimiento de las inquietudes de los públicos internos provoca una mayor sinergia organizativa –que, a su vez, provoca una mayor motivación laboral–, y favorece un mayor equilibrio entre la organización y requerimientos de los empleados. A su vez, un mayor conocimiento de los puntos de conjunción entre objetivos colectivos e individuales permite seccionar mejor las necesidades formativas e informativas de la entidad.

En este sentido, podemos afirmar que el desarrollo de la persona depende muy directamente de la actitud comunicativa de la organización, a parte de la suya misma; que la competencia profesional de los individuos deriva de factores cognitivos y emocionales existentes a nivel individual y organizativo; y que, a su vez, la conjunción de estos factores determina el potencial de relación entre organización y miembros de la misma, sin olvidar que existen otros factores que condicionan el potencial de los miembros de la organización, como los rasgos culturales existentes, el ambiente laboral, la capacidad de liderazgo, el sector de la entidad y la historia reciente, entre otros.

Sin embargo, no cabe duda que las posibilidades de desarrollo personal son clave para la definición y cohesión cultural y que existen sistemas formativos y comunicativos que lo favorecen. Si sabemos que la gestión por competencias desarrolla habilidades, conocimientos, al mismo tiempo que actitudes y valores indisociables de un modelo de comunicación participativo y dinámico.

La perspectiva de recursos humanos asociada a la filosofía de “gestión del conocimiento”, juntamente con la capacidad que tenga la entidad de aplicar sistemas interactivos *on-line* determina un mayor desarrollo de estos factores.

7. Bibliografía

- APGARIR, M. (1999): "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work". En AA.VV., *On Managing People* (pp. 155-196), Boston: HBR Press.
- ARGYRIS, C. (1998): "Teaching Smart People How to Learn" En AA.VV., *On Knowledge Management* (pp. 81-108), Boston: HBR Press.
- BERGENHENEGOUWEN, G.J.; HORN, H.F.K. and MOOIJMAN, E.A.M. (1996): "Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees". *Journal of European Industrial Training*, 20, 9. (Pp. 29-35).
- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1997): "*Building Your Company's Vision*". En AA.VV., *On Change* (pp. 21-54), Boston: HBR Press.
- COLLINS, D.; MONTGOMERY, G. (1999): "*Creating Corporate Advantage*" En AA.VV., *On Corporate Strategy* (pp. 1-32), Boston: HBR Press.
- CANEIRO CANEDA, M. (2004): *La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*. Madrid, ESIC.
- CORNELLA, A. <http://www.infonomia.com>.
- CORTINA, A. (1996): *Ética de la empresa*. Madrid, Trotta.
- DAFT, R. (1998): *Organization Theory and Design*. Cincinnati (Ohio), South-Western College Publishing.
- DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid, Fragua.
- DOZIER, D.; GRUNIG, L. y GRUNIG, J. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates.
- DUBRIN, A. (1999): *Human Relations*. New Jersey, Prentice-Hall.
- GARAVAN, T.N. (1997): "Training, development, education and learning: different or the same?". *Journal of European Industrial Training*, 21, 2. Pp. 39-50.
- GINER DE LA FUENTE, F. (2004): *Los sistemas de la información en la sociedad del conocimiento*. Madrid, ESIC.
- GRUNIG, J & HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- GRUNIG, J. & HUNT, T. (1984): *Managing Public Relations*. New York (USA), Holt, Rinehart and Winston.

- GRUNIG, J. (1992): *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates.
- GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E. y DOZIER, D.M. (2002): *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- HEATH, R.A. (2000): *Rhetorical Perspectiva on the Values of Public Relations: Crossroad and Pathways Toward Concurrente*. Mahwah, New Jersey, Journal of Public Relations Research (LEA).
- HOLZ, S. (1999). *Public Relations on the net*. New York, Amacom.
- HOOGHMISTRA, T. (1994): "Gestión integrada de recursos humanos". en G. FERNÁNDEZ (ed.) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona, Deusto.
- KOTTER, J. & HESKETT, J. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press.
- KREPS, G.L. (1990): *Organizational Communication*. New York, Longman.
- LE BOTERF, G. (1999): *L'ingénierie des compétences*. París, Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF, G. (2000): *Construire les compétences individuelles et collectives*. París, Editions d'Organisation.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997): *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- LONG, L.W. & HAZLETON, V. (1997): "Public relations: a theoretical and practical response". *Public relations Review*, 13. Pp. 3-13.
- MERTENS, L. (1998): *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid, OEI.
- MINTZBERG, H. (1992): *El poder en la organización*. Barcelona, Ariel Economía.
- MOSS, D. & DESANTO, B. (2002): *Public Relations Cases, International Perspective*. London and New York, Routledge.
- MULCAHY, D. (2000): "Turning the contradictions of competence: competency-based training and beyond". *Journal of Vocational Education and Training*, 52, 2. Pp. 259-280.
- NAVÍO, A. (2005): *Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua*. Barcelona, Octaedro-EUB.

- NEGUS, K. & PICKERING, M. (2004): *Creativity and Communication and Cultural Value*. London, SAGE.
- NEHER, W. (1997): *Organizational Communication*. Needham Heights (USA), Allyn & Bacon.
- NEWSON, D.; VANSLYKE, J.; KRUCKEBERG, D. (1999): *This is PR. The realities of Public Relations*. USA, Wadsworth Publishing Company.
- NOGUERO, A. (2000): *La función social de las Relaciones Públicas*. Barcelona, PPU-UB.
- ORDEIX, E & SERRA, A. (2002): “La comunicación responsable”. *Perspectiva*, Madrid, Mercer. Human Resource Consulting.
- ORDEIX, E. & BOTEY, J. (2005): “Las relaciones internas: de la cultura organizacional a la construcción interna de la marcas”, en *III Congrés Internacional de Comunicació i Realitat*. FCCB-URL (eds.) Barcelona, Trípodols [Extra 2005].
- ORDEIX, E. & XIFRA, J. (2006): “Companies paradoxes when settling corporate culture basis in a global and multicultural European market”, en *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*. ADAMS, M.G. & ALKHAFAJI, A. (eds.) San Diego, International Academics of Business Disciplines.
- PEREDA, S.; BERROCAL, F. (2004): *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- SADLER-SMITH, E. (1996): “Learning styles: a holistic approach”. *Journal of European Industrial Training*, 20, 7. Pp: 29-36.
- SCHEIN, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin.
- SHAH, D.V.; CHO, J.; EVELAND, W.P.; KWAK, N. (2005): “Information and Expression in a Digital Age. Modeling Internet Effects on Civic Participation”. *Communication Research*, 32, 5. Pp. 531-565.
- SPICER, C. (1997): *Organizational Public Relations. A political perspective*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T. & XIFRA, J. (2006): *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid, Addison Wesley.

Notas

- 1 Empresas como Volvo han ido convirtiendo el concepto de la seguridad en un valor indisociable de su marca, que afecta no sólo a la concepción de su producto sino también a las políticas laborales y de gestión de equipos.
- 2 Cuando decimos “negocio” nos referimos a razón social, puesto que lo mismo se puede desarrollar desde una entidad sin ánimo de lucro o desde una institución pública.

