

Cultura corporativa y su ineludible afectación a la estrategia de talento humano en la prevención de conflictos en grupos organizacionales

Corporate culture and its inescapable impact on the human talent strategy in conflict prevention in organizational groups

Cultura corporativa e seu impacto inevitável na estratégia de talento humano na prevenção de conflitos em grupos organizacionais

Por Darío Ramos Grijalva⁷⁷

Resumen

No es el fin de este ensayo tratar sobre cultura corporativa como el intangible de mayor contundencia en las operaciones de una organización; si nos remitimos a varias fuentes de consulta con toda seguridad, se podrá entender de mejor manera lo dicho. Tampoco se pretende definirla y analizar su alcance de acción, se entiende que, para la elaboración de este ensayo, se parte ya de las premisas antes mencionadas, como hechos irreversibles que no admiten contradicción alguna. Este ensayo evidencia la interdependencia entre la estrategia de talento humano y la estrategia de cultura corporativa de una organización, en procura de fortalecer su clima organizativo y su imagen interna; pero por, sobre todo, evitar con este maridaje, el brote de posibles focos conflictivos internos. Consecuentemente, el objetivo aquí es destacar que el enfoque o estrategia de gestión de talento humano en las empresas, no es una estrategia que deba actuar en la insularidad, esta debe alinearse a una estrategia de cultura corporativa, en procura de resolver conflictos internos para

⁷⁷ World Business Holding Academy (EEUU) rramos88@outlook.es

beneficio del clima y la imagen interna organizacional. Lo dicho, además, busca reafirmar que, sin la ineludible afectación de la cultura corporativa a la estrategia de gestión de talento humano, la segunda queda inconsistente frente a una de sus labores ineludibles, como es el de evitar la presencia de conflictos en grupos organizacionales.

Palabras claves:

Gestión del talento humano; Cultura corporativa; Clima organizacional; Conflictos internos.

Abstract

The aim of this essay is not to treat corporate culture as the most powerful intangible in the operations of an organization; if we refer to various sources of consultation, this will be understood in a better way. Nor is it intended to define it and analyze its scope of action, it is understood that, for the preparation of this essay, we depart from the aforementioned premises, as irreversible facts that do not admit any contradiction. This essay shows the interdependence between the human talent and corporate culture strategies of an organization, seeking to strengthen its organizational climate and internal image; but above all, to avoid, with this pairing, the outbreak of possible internal sources of conflict. Consequently, the objective here is to highlight that the approach or strategy of human talent management in companies is not a strategy that must act in isolation; it must be aligned with a corporate culture strategy, seeking to resolve internal conflicts for the benefit of climate and internal organizational image. Moreover, what has been said seeks to reaffirm that, without a corporate culture



Primera revista digital
en Iberoamérica
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806
Vol. 24, nº. 108, enero-abril 2020



strategy, the human talent management strategy is inconsistent with one of its inescapable tasks, such as avoiding the presence of conflicts among internal audiences.

Key words:

Human talent management; Corporate culture; Organizational climate; Internal conflicts.

Resumo

Não é o fim deste ensaio tratar a cultura corporativa como o intangível mais poderoso nas operações de uma organização; se nos referirmos a várias fontes de consulta com total segurança, podemos entender melhor o que foi dito. Tampouco se pretende defini-lo e analisar seu escopo de ação; entende-se que, para a elaboração deste ensaio, ele parte das premissas acima mencionadas, como fatos irreversíveis que não admitem nenhuma contradição. Isto ensaio mostra a interdependência entre a estratégia de talento humano e a estratégia de cultura corporativa de uma organização, buscando fortalecer o clima organizacional e a imagem interna; mas, acima de tudo, com esse emparelhamento, evite o surgimento de possíveis fontes internas de conflito. Conseqüentemente, o objetivo aqui é destacar que a abordagem ou estratégia da gestão de talentos humanos nas empresas não é uma estratégia que deva atuar de forma insular, deve estar alinhada com uma estratégia de cultura corporativa, buscando solucionar conflitos internos em benefício clima e imagem organizacional interna. O que foi dito, além disso, busca reafirmar que, sem uma estratégia de cultura corporativa, a estratégia de gestão de talentos humanos é

inconsistente con una de suas tareas inevitáveis, como evitar a presença de conflitos entre o público interno.

Palavras-chave

Gestão de talentos humanos, Cultura corporativa, Clima organizacional, Conflitos internos.

Introducción

La simbiosis de las nociones: estrategia de talento humano, cultura corporativa y clima organizacional nos ayudará a proporcionar el suficiente sustento teórico para responder a nuestra pregunta de investigación de este ensayo: ¿La gestión de la cultura corporativa incide en la estrategia de talento humano, al punto de que, a través de la primera, los conflictos internos se verán minimizados para beneficio del clima y la imagen interna en los grupos organizacionales?

En los grupos organizacionales, se puede inferir que la gestión del talento humano (en adelante *GTH*), depende en sumo grado de la gestión de la cultura corporativa (en adelante *CC*). De ello se desprende, además, el hecho de que estas pueden ver disminuir la calidad de su clima y la comunicación interpersonal, lo que implicaría un serio problema en cuanto a la motivación, sentido de pertenencia y, de hecho, a su productividad. Situación preocupante para la directiva y los *stakeholders internos* de toda organización, puesto que se puede llegar a un punto crítico dentro de las operaciones de la misma. Es a través de la *CC* que, se puede identificar el enfoque de *GTH*, y con ello determinar si este incide positiva o negativamente en el desenvolvimiento de las actividades de los *stakeholders internos*, debido a que estos exteriorizarán su satisfacción o descontento en el desarrollo de las mismas y desencadenar un posible conflicto interno.

Ahora bien, frente a dificultades que se presenten en el personal, la estrategia de *CC* podría contar con la participación de la *GTH* con la intención de resolverlas en un plan de comunicación interna. Si bien esto haría que la estrategia de talento humano, en parte, sea proactiva, hay que tomar en cuenta que la proactividad no

resolvería del todo el problema de CC. Enfrentar el problema solamente con la modificación de la percepción del público interno (clima), provocará una asimetría, pues no se replantea la posición de la organización. Eso empujará al personal, a una posición conformista, en beneficio de la organización. La CC, debería tener implicancia directa en la GTH, y, por ende, en la imagen o percepción de los públicos internos hacia la empresa.

De lo dicho se desprende que la sinergia antes mencionada: estrategia o enfoque de la GTH, CC y conflictos internos, contribuye a la optimización del clima y la imagen interna, por tal motivo se abordará dentro del desarrollo de este ensayo, dos apartados. El primero relacionado al enfoque de gestión del talento humano sobre el análisis de la tipología de Valle (2004) y los conflictos internos en grupos organizacionales a partir de los aportes de Soler (1997), para luego concluir en la imperiosa necesidad de generar en los grupos organizacionales, la impostergable gestión de la CC en plena armonía con la estrategia de GTH.

Desarrollo

Enfoques de gestión de talento humano

El enfoque de GTH en una organización, según Valle (2004), puede ser tradicionalista, acomodaticio, interactivo y de plena integración (ver tabla 1). El primero de estos cumple con una función administrativa y en exceso burocrático, el colaborador es visto como un suministro más en el proceso de producción, su desarrollo personal y profesional va en relación directa con el desarrollo de la productividad de la empresa.

Cuadro 1: Tabla de enfoques de gestión de talento humano (*GTH*)

Enfoques	Características	Relación entre la CC y la del gestión del talento humano
Administrativo	Decisiones independientes No hay conexión Personal desempeña función tradicional: tareas administrativas	Inexistente
Acomodación o adaptación	Reconocen la importancia de las personas para el éxito de la empresa, pero reactivamente.	Una vez formulada la estrategia, el personal de recursos humanos diseña políticas y prácticas de gestión de personal.
Interactivo	Las cuestiones de personal se tienen en cuenta no sólo en la implantación de la estrategia, sino también en su elección.	La relación se da en medida de que recursos humanos son consultados acerca de cómo incidiría la gestión del talento humano en la estrategia empresarial.
Plena integración	Aquí el talento humano se entiende como parte integrante de la alta dirección,	La relación se da porque el talento humano pasar a ser considerados como ventaja competitiva para los logros de la estrategia empresarial.

Fuente: elaboración propia a partir de Valle (2004).

Dentro de este enfoque tradicionalista de *GTH*, una práctica habitual es la insistencia de no tomar en cuenta al talento humano en su verdadero potencial y en lugar de pasar a ser la médula espinal de la organización, padece de un abandono por parte del alta directiva. La intolerancia a nuevas propuestas de cambio y visiones del campo de conocimiento son una constante. Desde esta perspectiva, la estrategia de *GTH* no tiene vínculo alguno con la estrategia de *CC* o núcleo ideológico de la organización, las decisiones entre una y otras, son independientes sin conexión alguna, y las tareas y funciones desempeñadas por el personal son en exceso administrativas.

En el enfoque acomodaticio, se reconoce la importancia del personal para el éxito de una empresa, pero reactivamente. La relación entre la estrategia de la *GTH* y la *CC* es unidireccional, una vez diseñada esta; aquella ajusta y diseña políticas y

prácticas de gestión de personal. En tanto que, en el enfoque interactivo, las cuestiones del personal se tienen en cuenta no solo en la implantación de la estrategia del talento humano, sino también en su elección; sin embargo, la relación entre el enfoque interactivo y la estrategia de CC se da en la medida en que se asuma un nivel consultivo de la primera a la segunda.

Se puede decir que los enfoques de gestión del talento humano mencionados hasta aquí, están en una etapa preheurística, o lo que es lo mismo no han logrado establecer un mecanismo que les permita gestionar el cambio, sino que por el contrario insisten en replanteamientos excluyentes, priorizando procesos en donde lo que cuenta es el logro de los objetivos organizacionales, por sobre la gestión y participación del talento humano.

Finalmente, en el enfoque de plena integración, el colaborador es concebido como ventaja competitiva para beneficio de la organización y como un verdadero agente para el cambio empresarial. Es dentro de este enfoque al que toda estrategia de *GTH* debe alinearse, procurando con ello, asignarle un estatuto relevante y de alto impacto en la gestión del talento humano, con claros beneficios, hacia la empresa, la estancia del colaborador en ella, el clima organizativo y su percepción interna.

Tras este breve análisis de los enfoques o estrategias de *GTH* y la presencia o ausencia de una estrategia de CC sólida, es menester analizar lo que es un grupo organizacional y sus tipos frente al conflicto.

Conflictos internos en grupos organizacionales

Un grupo organizacional es el conjunto de personas (dos o más) que

interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos. Cuando los miembros de un grupo organizacional pierden parte de su identidad grupal, la confusión por su estadía en el mismo aumenta y eso repercute en su rendimiento, y desde luego en su aporte para el logro de los objetivos del grupo.

Las discusiones, ataques y controversias por lo regular se deben a dos temas: la distancia emocional que deben guardar los miembros entre sí (afecto) y la competencia o incompetencia de quien ejerce el control en el grupo organizacional. Este período de disentimiento y distanciamiento está cargado de fallas en la comunicación: cuanto más emocional sea la discusión mayor será el riesgo de que los miembros pierdan la calma, interpreten los comentarios de los otros miembros como ataques y críticas, y elaboren conclusiones equivocadas.

Los tipos de grupos frente al conflicto son: grupo sumiso, grupo laissez faire (*evitación del conflicto*), grupo democrático y grupo competitivo (Soler, 1997). Las características de cada uno de estos grupos se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Cuadro 2: Tabla de características de los grupos organizacionales

Grupo	Características
Sumiso	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia del líder• Ambiente Autocrático• Cultura nula• Falta de identidad
Laissez Faire (Evitación de conflicto)	<ul style="list-style-type: none">• Los líderes evitan el conflicto.• La culpabilidad se asume en conjunto y con sanciones generales, legitimadas por el grupo, más no por personas concretas.
Democrático (aceptación del conflicto)	<ul style="list-style-type: none">• Toda política del grupo es discutida en grupo.• El acuerdo y la negociación es la base de partida.• El líder es un miembro activo ayuda y asiste.• El grupo y su líder aceptan el conflicto.
Competitivo (Aceptación del conflicto)	<ul style="list-style-type: none">• El líder es siempre el más eficaz y el mejor.• En una cultura competitiva los miembros del grupo se sienten inseguros, inestables con un gran sufrimiento psicológico ante un futuro incierto.• Carrera desenfadada y salvaje por mantener el puesto de trabajo.• El conflicto aquí es una necesidad o un arma más que un problema por superarse.

Fuente: elaboración propia a partir de Soler (1997).

Los conflictos internos en grupos organizacionales, se intensifican al no tener la autonomía suficiente para poder identificar y de paso resolver los obstáculos, contingencias, problemas y hasta oportunidades que se les presenta en su entorno interno.

La exacerbada dependencia hacia una CC de liderazgo autoritario, dirigista y verticalista, termina por anular las capacidades de los integrantes para procurarse asimismo procesos de adaptación *autopoietica* como política de gestión, al igual que un desplazamiento mental *-metanoia-*, al punto de que los grupos organizacionales aprendan a gestionar un aprendizaje adaptativo y garantizar su sobrevivencia en su entorno interno por complejo, turbulento y caótico que se muestre, de modo que al vincularse con este no signifique precipitarse a un conflicto coyuntural o una crisis estructural, sino que signifique el punto de partida, en donde se inicie el cambio

productivo y participativo, para que de este modo se puedan experimentar soluciones en el tratamiento de un conflicto (Friedmann, 2011). Un grupo organizacional debe estar capacitado para responder más eficazmente a la presencia de un conflicto.

Para Nosnik (2002), y el panorama no ha cambiado sobremanera, son tres las características que afectan al tiempo organizacional y productivo: la complejidad, la competitividad y la carga excesiva de incertidumbre. Sobre esta última, su reducción es una de las finalidades con miras a identificar posibles acontecimientos que generen conflictos y afecten a la organización.

En el panorama descrito por Nosnick, se hace imprescindible un intercambio de información permanente hacia el interior de un grupo organizacional, en ese sentido la CC oficia de interfaz entre los grupos y sus integrantes, lo que conlleva a permitir una conexión funcional entre ambos. Así, en el mejor de los casos, un grupo podrá identificar y evaluar oportunamente los obstáculos, contingencias y problemas que se puedan presentar.

Un obstáculo según Khandwalla (en Baptista, 2002); es algo con lo que una organización, y un grupo, por ende, tiene que aprender a vivir, tal y como sucede con la tecnología y su uso. Una contingencia; es un acontecimiento que un grupo debería prever o al menos estar preparado para minimizar su impacto, ya que puede afectar estructuralmente o coyunturalmente sus operaciones. Por otra parte, una oportunidad, según el mismo autor, es una situación potencial de ganancia para el grupo. Y, finalmente, un problema se constituye en aquel evento que afecta el desempeño del grupo de forma temporal. Por ejemplo, el no contar con canales de comunicación eficientes o que una campaña de motivación o socialización interna, no

haya gustado a sus integrantes. De acuerdo a lo planteado, pueden presentarse cualesquiera de estos elementos con capacidad para repercutir positiva o negativamente.

Un grupo organizacional, en su labor ineludible de identificar los conflictos internos, debe adoptar mecanismos de identificación de conflictos, de manera tal que su clima e imagen no se vean minados; o, en el mejor de los casos tenga capacidad de adaptación.

La relación entre la CC y los conflictos internos en un grupo es evidente. Cuando se mira los conflictos internos muy superficialmente, sin el concurso de la CC, estos pueden incidir en la estructura del mismo, con la misma o más gravedad que un conflicto externo.

El ámbito organizacional está compuesto por miles de momentos e interacciones entre quienes lo conforman, además de las relaciones entre los públicos internos que también forman parte del entramado empresarial. Si se mira a fondo, es la CC el mejor indicador para establecer la magnitud de la crisis interna y su afectación en un grupo organizacional.

En medio de los conflictos internos en los grupos organizacionales, las predisposiciones y discrepancias de los integrantes varían de acuerdo a sus intereses, objetivos y/o aspiraciones, mientras que la CC es el único factor constante, por más que cambien las relaciones interpersonales dentro del grupo. Al tener una CC constituida, la posibilidad de que los conflictos internos afecten estructuralmente o coyunturalmente al sistema o grupo organizacional son propensas a anularse, salvo que la crisis sea de índole operativa, financiera, fruto de corrupción o temas legales

en general.

Toda solución de una crisis interna debe mantener la atención en la CC, lo que no implica la responsabilidad de los involucrados o actores de la crisis, es más, de ser parte de la solución de la crisis, el separar a los colaboradores que la iniciaron, es también una alternativa a la salida de la crisis. No obstante, se trata de reconocer lo fundamental, es decir, aquello que aparenta una amenaza contra el núcleo ideológico de una organización, en otras palabras, una amenaza contra la CC. Frente a una crisis interna, la permanencia e interiorización de los valores y creencias del grupo es el fundamento y el núcleo principal, con ello la crisis no se despliega con facilidad.

Cuando en los grupos organizacionales, la crisis sale a flote por cualquier razón, esta se disemina afectando el tiempo y el espacio del devenir empresarial, generando una continua corriente subterránea de tensión, alteración y descontento que puede empeorar debido a la falta de identidad, y desde luego, a la presencia de una CC nula.

Argumentación

Tanto el enfoque de *GTH* y la estrategia de CC deben propender a establecer un maridaje en beneficio del clima e imagen interna de un grupo organizacional. De los cuatro enfoques propuestos por Valle (2004), indudablemente el que más se apega a un modelo de gestión cultural conciliador es el de plena integración. No obstante, se ve una exagerada atención en enfoques tradicionalistas, sobre todo en sectores corporativos como el ecuatoriano, escenario este propicio para el apareamiento de conflictos dentro de los grupos organizacionales.

La *GTH* debe dejar de gestionar al talento humano de la manera tradicional-

administrativa, como se hacía en la década de los sesenta, setenta, ochenta, noventa y buena parte de la década actual en los países industrializados (Valle, 2004, p. 37), y asumir un rol mucho más protagónico en el constructo de la CC.

Las políticas y estrategias de talento humano tienen que diseñarse como un proceso que corra sobre carriles paralelos, el uno es el reconocimiento de la importancia del talento humano en el éxito del grupo, y el otro es la CC.

Esta sinergia permitirá alcanzar no sólo beneficios emocionales (como el sentido de pertenencia) sino también racionales como el de volver al trabajador una ventaja competitiva. Así, se optimizará una imagen construida desde los beneficios de la gestión conjunta de ambas estrategias: la de talento humano y la de CC.

Para crear sus políticas de talento humano, la *GTH* debe dejar de lado enfoques tradicionalistas, reactivos o conformistas; si la imagen interna de un grupo depende en mucho de la *GTH*, entonces esta tendría que gestionar la estrategia de talento humano con miras a potenciar la imagen interna del grupo, para obtener balances favorables en la imagen interna.

Mal haría un grupo organizacional en contratar auditorías de cultura, clima y de enfoques de gestión de talento humano, cuando la empresa no ha adoptado los procedimientos adecuados para construir un clima óptimo de trabajo.

El determinar el estado del clima organizacional en un grupo y su relación con la estrategia de la *GTH*, puede ser determinante para a partir de ahí, optimizar la comunicación interna y su impacto en la percepción del personal, mucho de lo que percibe el personal en cuanto al clima e imagen interna de un grupo organizacional, depende en sumo grado de la *GTH*.

El clima en un cualquier grupo organizacional, puede tener una orientación marcada hacia si el grupo ofrece todas las posibilidades del caso para que el personal se desarrolle dentro de la organización (orientación hacia las personas); o, por el contrario, tienen prioridad los objetivos organizacionales (grupo orientado hacia sus objetivos corporativos). De igual forma, cabría examinar la flexibilidad del grupo en las relaciones con su entorno; o, si por el contrario intenta controlar la situación actual, perdiendo la oportunidad de dejarse influir por el ambiente (contexto de una país), y buscar una adaptabilidad permanente, en primer lugar consigo mismo, y luego con su entorno inmediato superior conformado por sus *stakeholders internos* y las otras organizaciones, luego con el macroentorno, cuyos aspectos, como se sabe son dirimientes en la gestión para el cambio.

De este andamiaje teórico, y de acuerdo a si la empresa prioriza al talento humano por sobre los objetivos empresariales; o, si esta posee flexibilidad a la hora de intercambiar información con el entorno, el clima de una organización se dosificaría de acuerdo a cuatro tendencias: clima de apoyo, de innovación, de respeto a las reglas y de flujo de información (Van Riel, 1997). Se entrevé que, sin la gestión óptima de una CC y la comunicación interpersonal, el clima queda insustentable, blanco de la percepción y perspectiva de terceros que, de acuerdo a su opinión, concluirán con una lectura desfavorable de la calidad del entorno interno.

La forma en como una organización gestiona su CC, es determinante al momento de enfrentar una crisis potencial, regularmente una cultura cerrada es susceptible de sufrir serias complicaciones en su conformación, en su identidad y en su imagen organizacionales.

Si se atiende uno, a la tipología de culturas de Scheinsohn (2008), que es precisamente en la que se versa este ensayo, se puede colegir que es el tipo de cultura que una empresa ostente planificadamente o no, la que augure el éxito o el fracaso frente a un conflicto interno. Según este autor, las culturas pueden ser abiertas o cerradas y débiles o fuertes.

La polarización abierta-cerrada, se da en la medida en que la organización decide relacionarse con su entorno circundante: macro y micro; en tanto que la polarización débil-fuerte, se justifica en el grado en que la organización entiende la gestión de sus manifestaciones estructurales, conductuales, materiales y simbólicas, además de su proyecto de empresa.

La CC, será pues según la clasificación descrita: vegetativa, cultura de auto-clausura, activo adaptativa y pasivo adaptativo (Scheinsohn). Las dos primeras llevarán a un grupo organizacional a un conflicto inevitable, al punto de llevarlo a una reconversión o a la bancarrota; mientras que las dos segundas, minimizarán o anularán por completo un conflicto eventual.

Al respecto, Andrade (2008), acentuó ya la idea de que una cultura débil se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de un conflicto interno, por lo poco lograda que está o por su frágil funcionalidad, al contrario de lo que sucede con grupos organizacionales que han desarrollado una cultura fuerte, ya que en cuyo caso pueden utilizarla como un recurso ante el conflicto. Este mismo autor propone la idea de que teniendo culturas débiles, las empresas tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la presencia de obstáculos, problemas, contingencias e incluso oportunidades, pero una cultura mal

gestionada, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

Conclusiones

Cuando los *stakeholders internos* encuentran sus necesidades satisfechas, no solo las de tipo económicas y/o materiales; sino también las de tipo psicológico, notan que el clima organizativo es el más adecuado para rendir satisfactoriamente. Si, por el contrario, el empleado no logra satisfacer sus necesidades, no hallará un clima óptimo, ni desarrollar algún sentido de pertenencia hacia el grupo organizacional u organizaciones.

El clima no es algo que dependa solamente de las relaciones interpersonales entre *stakeholders internos*, también depende de la capacidad de un grupo organizacional para propiciar un buen ambiente de trabajo. El colaborador desea identificarse con otras personas y pertenecer a un grupo en el que sienta que sus propias capacidades y satisfactores, se multipliquen. Necesita sentirse digno sabiendo que el trabajo que hace es importante (necesidad de dignidad), y merece la estimación social e individual (Ríos, 2002).

El personal necesita percibir seguridad permanente en el empleo con un salario justo, con buenos programas de seguridad social, tales como servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, así como de poder expresarse libremente sin temor a retaliaciones de ninguna especie (necesidades de seguridad).

Necesita perfeccionarse y mejorar continuamente, sentir que su propia superación personal contribuye a la obtención de los objetivos y metas corporativas (necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal). Además, necesita ser

considerado como alguien capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas, de participar en la toma de decisiones del grupo organizacional dentro de un ámbito de actividad en el que se sienta responsable.

Pero la más importante de las necesidades y premisas es la capacidad de acceso a una óptima cantidad y calidad de información, que debe circular recíproca, sincera y libremente entre sus compañeros de trabajo, sin importar el estatus jerárquico.

La estrategia de talento humano debe buscar la integración plena con la gestión de la CC, al momento de plantear soluciones conjuntas en la resolución de problemas inherentes a ambas partes, o para establecer relaciones interpersonales óptimas, o para diseñar y transmitir la CC en procura del logro de una óptima imagen interna.

“El clima organizativo, es la calidad duradera del entorno interno de la organización e influye en el comportamiento de los miembros, y se describe en términos de los valores de un conjunto concreto de características de dicho entorno” (Tagiuri, 1968, citado por Van Riel, 1997, p. 59). La creación del entorno interno al que se hace alusión en esta definición, está determinada en gran parte por la política de la GTH de la organización para con sus *stakeholders internos*.

La gestión de una CC abierta, debe ser la base de todo emprendimiento organizacional para la identificación de conflictos, es a través de ella que reduciendo la incertidumbre se podrán evitar cuadros entrópicos, y se podrá acceder al conocimiento del entorno que circunda a un grupo, tanto al supra como a su macrosistema. En el Ecuador no hay casos visibles de empresas que gestionen sus

intangibles de manera holística e interdependiente, eso sí, los rankings tienen que ver más con indicadores como rendimiento, rentabilidad, productividad y expansión económica. Lo que no obsta, gestionar, tanto los tangibles como los intangibles por igual. Reconocidas en el mundo son las empresas que han aplicado y vivenciado políticas de CC abiertas: Zappos, Twitter, Chevron (por imposible que parezca), SquareSpace, Google y Facebook (Conozca las 10 empresas con culturas corporativas fantásticas, 2015)

La presencia de conflictos internos, si bien pueden afectar la estructura de un grupo organizacional, llevándolo a conflictos estructurales y/o coyunturales, no es menos cierto que al contar una empresa con una CC sólida, el impacto de cualquier acontecimiento o suceso se verá al menos minimizado. Contrario a lo que podría suceder cuando un grupo posee una cultura débil.

La relación entre la estrategia del talento humano y la CC, se da en tanto en cuanto, el personal se convierte en ventaja competitiva. Este enfoque de gestión del personal da paso a nuevos enfoques de intervención del personal en grandes grupos, permite a quienes conforman una organización poseer la visión, la capacidad y sentido crítico para redefinir los objetivos y reglas del juego organizacionales, con base a las demandas del entorno; crear el conjunto de relaciones interpersonales y grupales que requiere la organización para ser efectiva dentro y competitiva fuera; dotar a los *stakeholders internos* de la absoluta confianza como para que ellos sean capaces de establecer los objetivos de su propia gestión (puesto); capacitar y desarrollar con base a una estrategia actual a los trabajadores, para que por su cuenta establezcan sus aspiraciones de mediano y largo plazos (Nosnik, 2002).

Por todas las razones esgrimidas en la argumentación de este ensayo, podemos colegir que siendo la nuestra una pregunta de investigación de razonamiento deductivo, y partiendo de premisas universales; la estrategia de *GTH*, en su intento por minimizar conflictos en grupos organizacionales, queda inconsistente si a esta no se la diseña a partir de una estrategia de *CC*.

Referencias bibliográficas

- AméricaEConimia.com. (2 de septiembre de 2015). Conozca las 10 empresas con culturas corporativas fantásticas. New York, EU. Recuperado de <https://bit.ly/2Ligemb>
- Andrade, H. (2008). La cultura como creación de significados compartido. En Ma. Antonieta Rebeil. *Comunicación estratégica en las organizaciones*, (pp. 227-239). México: Editorial Trillas.
- Baptista, P. (2002). Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas. En C. Fernández. (2da. Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 214-228). México: Trillas.
- Friedmann, R. (2011). *Gestión y organización de las empresas en el siglo XXI: La aventura postmoderna*. Act. 25/03/2013.
- Nosnik, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ríos, J. (2002). *Relaciones públicas: su administración en las organizaciones*. México: Trillas.
- Scheinson, D., (2008). *Comunicación estratégica management y fundamentos de la imagen corporativa*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Soler, P., (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. España: Paidós Papeles de Comunicación.
- Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Van Riel, C B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.