



LA ÉTICA Y LA COMUNICACIÓN: EL ESLABÓN FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO PÚBLICO

THE ETHICS AND THE COMMUNICATION: THE FUNDAMENTAL LINK IN THE ORGANIZATIONS OF PUBLIC SERVICE

Cristina Seijo*

UNEFA

cristinaseijo@hotmail.com

Noel Añez**

Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)

nanezt@cantv.net

RESUMEN

Las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Shein, 2003). En virtud de ello, en los últimos años la gestión de la comunicación empresarial ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo. En la actualidad, un gran número de organizaciones ha señalado la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos; por eso ya no es extraño encontrar áreas en las organizaciones dedicadas a armonizar la comunicación con sus diferentes públicos. Aunque la responsabilidad de comunicar no recae sólo en un sector sino que es una labor de todo el equipo de trabajo de la organización. En virtud de ello, el mundo empresarial se encuentra sumido en una época de cambios constantes, inevitables e impredecibles. Estos escenarios de cambios rápidos han hecho que, en los últimos años, las organizaciones dediquen tiempo y esfuerzo a la búsqueda de nuevas formas de vivencia, convivencia y supervivencia, estrategias novedosas para alcanzar el éxito, para ser más productivos y competitivos en el mundo globalizado, en virtud de ello, este trabajo de investigación se realizó bajo un enfoque simbólico interpretativo, a través de una metodología cualitativa, de tipo descriptiva y diseño no experimental, mediante un análisis documental.

Palabras Clave: Responsabilidad, Comunicación empresarial, Planes Corporativos.

ABSTRACT

The organizations constitute the planned coordination of the activities of a group of people to offer the achievement of an objective or common purpose, through the division of the work and functions, and through a hierarchy of authority and responsibility. (Shein, 2003). By virtue of it, in the last years the management of the managerial communication has experienced a wide development in the world. At the present time, a great number of companies has pointed out the importance of integrating the communication in its corporate plans; for that reason it is no longer strange to find areas in the organizations dedicated to harmonize the communication



with its different publics. Although the responsibility of communicating doesn't only relapse in a sector but rather it is a work of the whole team of work of the organization. By virtue of it, the managerial world is sunk in a time of constant, unavoidable changes and impredecibles. These scenarios of quick changes have made that, in the last years, the companies dedicate time and effort to the search in new ways of survival, novel strategies to succeed the, to be more productive and more competitive in the world globalizado. This work of investigation was realized under a symbolic interpretive approach, across a qualitative methodology, type descriptive and not experimental design, by means of a documentary analysis.

Key Words: Responsibility, Managerial Communication, Corporate Plans.

*Abogada. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Miembro del Comité Académico de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos. URBE. Miembro del Observatorio de Ética de L.U.Z., Docente de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada y de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal, adscrita a la Gerencia de Gestión Humana de Hidrología. Correo Electrónico: cristinasejioa@hotmail.com.

** Ingeniero Geodesta. L.U.Z. Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Universidad Fermín Toro. Doctor en Ciencias Gerenciales. URBE. Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones. URBE. Miembro del Comité Académico del Doctorado en Ciencias Gerenciales. Miembro del Observatorio de Ética de L.U.Z. Correo Electrónico: nanezt@cantv.net

Introducción

La presencia deficiente de una ética comunicativa en la organización conduce a obstáculos que dificultan el tejido comunicativo de la institución, conlleva a situaciones negativas, de pérdida de energía o de errores de comunicación, informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, como consecuencia de todo, esto genera pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales, personales, procesos judiciales y hasta guerra entre naciones.

Esta situación conlleva a las organizaciones a la asimilación de los más modernos enfoques gerenciales que permitan la búsqueda de la excelencia a niveles tanto personal, profesional, como organizacional, además es imprescindible un reencuentro con la naturaleza real de sus propios valores, en virtud que sin duda alguna, estos son los elementos que proveen a la organización de estabilidad y familiaridad (Castiñeira, 1997). Estos tiempos son una excelente oportunidad para integrarse cada vez más en las organizaciones, en función de misiones y visiones comunes, para ello es necesario una comunicación profunda y armónica, que permita el intercambio de pensamientos, emociones y sentimientos (Rojas y Arapé, 1999).



Ética Aplicada: Aplicación de principios ya conocidos como independientes.

La ética aplicada es la rama de la ética que consiste en el análisis específico de temas morales controversiales tales como aborto, eutanasia, protección ambiental, entre otros. En años recientes, la temática de la ética aplicada ha sido subdividida por conveniencia en ética médica, ética de la empresa, ética ambiental, ética sexual y ética social (The Internet Encyclopedia of Philosophy, 2000).

En forma general, dos elementos son necesarios para que un determinado argumento sea considerado dentro de la ética aplicada:

- El tema debe ser controversial en el sentido de existir grupos significativos de personas, unos a favor y otros en contra del tema en cuestión.
- El segundo requisito para que un tema sea de ética aplicada es que debe ser moralmente relevante.

De acuerdo a lo establecido por Leist (1998) si se utiliza el término aplicada se debe presumir la existencia de algo aplicado. En este caso puede aludirse que lo aplicado como principios morales o teorías éticas generales. La ética en un sentido amplio se divide en dos ámbitos: un ámbito de los principios y un ámbito de aplicación. En el ámbito de los principios se elaboran o se fundan principios, en el ámbito de aplicación se les aplica.

Esta simple diferenciación permite hacer comprensible que la ética aplicada es una disciplina académica relativamente nueva, en la medida en que con esto se lleve a cabo una más amplia dedicación a problemas prácticos o singulares, o a problemas complejos.

Se puede pensar que la ética debe abarcar necesariamente principios y teorías, pero ella no necesariamente debe contener la más detallada aplicación de estos principios a los más variados ámbitos de la praxis y de la correspondiente necesidad de clarificación y de discusión pública. Si el discurso sobre la ética aplicada ha de tener un sentido más profundo, es necesario asumir la independencia lógica de los principios y de la aplicación.

No obstante, Independencia lógica quiere decir que precisamente los principios son conocidos independientemente y previamente a su aplicación, en tanto que la aplicación, verdaderamente es referida a los principios, pero también puede no realizarse. Con la doble partición de los ámbitos se supone que los principios de la moral en la ética pueden ser conocidos, de alguna manera, independientemente de y antes de la aplicación de los principios.

En este sentido, es posible no confiarse simplemente al conocimiento teórico de los principios, ni es posible que ambos ámbitos sean sencillamente separados entre sí. En virtud de no poder separarse sencillamente, corresponde a la ética aplicada una función más importante, como lo es la mera aplicación de principios ya



conocidos como independientes. Ella tiene significación fundamental y teórica, y por tal razón en este estudio se va a concebir y a tratar de ese modo.

Anton Leist (1998) concluye que la ética debe salir al encuentro de dos intereses importantes. Por una parte, ella debe naturalmente ser una ayuda para los urgentes problemas de la praxis, en los cuales predominan tanta confusión en la vida cotidiana. Por otra parte, debe dar aportes en la autocritica de la filosofía moral. Esto permite separarse de los viejos modelos ya no adecuados a los tiempos actuales, o bien interpretarlos nuevamente.

Según Etkin (1998) existen algunos principios normativos, los cuales son considerados en las discusiones sobre ética aplicada. Éstos tienen inherencia en los dos polos de un tema que se corresponde a la ética aplicada y se describen a continuación:

(a) *Beneficio personal*: Reconoce la magnitud en que una acción produce consecuencias beneficiosas para el individuo en cuestión.

(b) *Beneficio social*: Reconoce la magnitud en la cual una acción produce consecuencias beneficiosas para la sociedad.

(c) *Principio de benevolencia*: Ayudar a quienes lo necesitan.

(d) *Principio de paternalismo*: Asistir a otros en lograr sus mejores intereses cuando ellos no pueden lograrlo por sí mismos.

(e) *Principio del daño*: No dañar a otros.

(f) *Principio de la Honestidad*: No engañar a otros.

(g) *Principio de la Legalidad*: No violar la ley.

(h) *Principio de Autonomía*: Aceptar la libertad que tiene la persona sobre sus acciones o su cuerpo físico.

(i) *Principio de Justicia*: Demanda para la persona un proceso justo, y correcta compensación por daños recibidos, y la justa distribución de beneficios.

(j) *Derechos*: Trata sobre el derecho a la vida, información, privacidad, libertad de expresión y seguridad.

La función de aplicación en el ámbito de la praxis moral corresponde al saber práctico o prudencia que Aristóteles tematiza con el concepto de frónesis. La prudencia tiene por objeto lo particular, a diferencia del saber científico (epísteme), cuyo objeto es necesario y universal. Sin embargo, un cierto conocimiento de lo universal le compete al saber práctico. La frónesis no es sólo conocimiento de lo universal, debe también conocer las cosas particulares. La frónesis se refiere a la acción, de modo que debe tener ambas formas, lo universal y lo particular.



Mediante el conocimiento de lo particular, la prudencia influye experiencia y opinión; y por el concepto de universal se aproxima al concepto de ciencia. En la tradición medieval, la prudencia mantiene su función específica de aplicación de principios universales a las situaciones particulares.

Según Santo Tomás, la prudencia aplica el conocimiento universal a las situaciones particulares. Sin embargo, más allá de la interpretación intelectualista del pensamiento medieval, la inspiración aristotélica de establecer la prudencia en el orden práctico-moral tanto lo universal como lo particular, permanece vigente. Varela (1998).

La prudencia se refiere a lo que es contingente, a lo que puede ser de otro modo, es la marca que define a la acción moral. Así como las acciones ocurren siempre en situaciones contingentes, la prudencia se mueve en un horizonte contingente. El saber de la prudencia refleja fielmente la contingencia del mundo. Es por eso el saber adecuado para orientar la praxis, pero esa orientación no es determinación científica de la acción, sólo es la mejor orientación posible en un mundo contingente.

Ética de la Empresa: Saber de inclusión y coherencia.

La ética de la empresa es una parte de la ética aplicada que reflexiona sobre cómo aplicar los principios éticos a la actividad empresarial. Sin embargo, la aplicación no puede consistir simplemente en tomar unos principios generales y aplicarlos a todos los campos, como si cada uno de ellos no tuviera una especificidad. Como si la actividad empresarial fuera igual que la sanitaria o docente, y ninguna de ellas aportará por sí misma ningún tipo de exigencias morales y valores morales. Cortina (1999).

Por eso, la tarea de la ética aplicada no consiste sólo en la aplicación de los principios generales, sino en averiguar a la vez cuáles son los bienes internos en los cuales cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir, por tanto, cada una de ellas, y los valores y hábitos precisos incorporarlos para alcanzarlos.

Una ética aplicada a las organizaciones debe tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la cual se desarrolla, y en la cual reconoce determinados valores y derechos como compartidos por ella. La fundamentación filosófica puede proporcionar el criterio racional necesario para aplicar los principios éticos a la peculiaridad de las actividades, en este caso, la empresa y la moral civil de la sociedad correspondiente. La ética empresarial es, en fin, una parte de la ética aplicada y también de la ética cívica.

En este mismo orden de ideas, Brown (2000), visualiza la ética de los negocios como un modo de resolver moralmente conflictos de acción. La necesidad de considerar distintos cursos de acción y llegar a decisiones justificadas en el mundo de los negocios pondría en primer término ese modo de entender la reflexión moral,



ayudando a determinar los términos de la discusión y llegar a acuerdos justificados. Que las decisiones últimas hayan de ser personales no implica que sean subjetivas, es decir, no se pueden compartir y ser tenidas como racionales por otros interlocutores racionales, y en este sentido la ética posibilitaría llegar a acuerdos morales racionales en un proceso de argumentación.

El propósito de la ética no ha sido visualizar a la gente como más ética, sino que tome mejores decisiones. Se distinguen una ética negativa, es decir, una ética de prohibiciones, y una ética positiva, la cual aconseja lo que se debe hacer. La ética de la empresa ha de ser más propositiva, en contraposición a lo prohibitivo. No se trata de hacer un catálogo de prohibiciones, sino de ayudar a tomar decisiones. La ética es el proceso de decidir lo que debe hacerse.

Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones.

En este proceso es preciso contar con propuestas, observaciones, juicios de valor y supuestos. La reflexión ética se entiende como un análisis de la argumentación que permite tomar decisiones mejores y justificadas, llegando a acuerdos, para lo cual es necesario atender a tres elementos: el proceso de toma de decisiones, los sistemas de producción y mantenimiento, y la cultura. Cortina (1999).

Precisamente en lo referente a la cultura, entiende Brown que las organizaciones son comunidades morales, lo cual significa la interacción y las relaciones humanas presentes en ellas, las cuales tienen una significación moral y en ellas hay solidaridad, en el sentido de existir una unidad en donde prevalezca frente a los conflictos y desacuerdos.

Las organizaciones son además agentes morales, porque pueden considerar cursos de acción alternativos, elegir uno u otro y justificar la decisión apelando a normas apropiadas de conducta.

Escobar (2000) explica que la ética de los negocios concierne a las relaciones externas e internas de la empresa. Las relaciones externas tienen que ver con los proveedores, clientes, poderes públicos, entre otros. Y las relaciones internas se establecen entre personas en la empresa, incluyendo a los dirigentes. Se trata de destacar los valores positivos que permiten juegos de no suma cero frente a la idea del juego de suma cero, es decir, se trata de optar por un modelo de cooperación frente a un modelo de conflicto. Aquí entran con pleno sentido los llamados códigos de conducta, que actualmente están logrando un auge espectacular en las organizaciones.

Al analizar a la ética empresarial como concreción de una ética cívica, Cortina (1999) asegura que una organización de alta moral es la que tiene los arrestos necesarios para enfrentar los retos vitales, porque cuenta con un proyecto



compartido, del cual forman parte la producción de la calidad, la generación de confianza, la comprensión de las relaciones humanas no sólo como instrumentales, no sólo como regidas por el derecho, sino también como comunicativas y cooperativas.

Resulta innegable que quienes cooperan en la empresa tienen que recurrir a una razón prudencial, generadora de recursos para tomar decisiones correctas, y enseña a actuar de este modo. El cálculo de las consecuencias y la maximización del beneficio son, realmente, componentes de la ética de la empresa.

El ideal comunitario parece adecuado para dirigir una actividad como la económica, los miembros de la empresa cobran su identidad en el seno de un grupo en donde se comparte una meta común, refuerzan su sentido de pertenencia al grupo frente a la tentación del individualismo abstracto, desarrollan unas virtudes necesarias para alcanzar la meta compartida, y distribuyen entre sí las funciones atendiendo a la excelencia.

La empresa debe lograr el mayor grado de eficiencia posible y por eso, para cumplir sus metas, deben dirigirla los mejores.

La ética empresarial consiste, en resumen, en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista (valores que componen una ética cívica) al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario.

La empresa tayloriana era piramidal y autoritaria, pero la empresa ética pretende acrecentar la iniciativa de cada uno de los miembros, movilizar la inteligencia de todos, desarrollar las capacidades de propuesta de los asalariados en grupos de proceso, equipos autónomos y otros círculos de calidad. Intenta sustituir el principio de obediencia por el de responsabilidad, dinamizar los recursos creativos de todos los colaboradores, desarrollar la calidad de vida en el trabajo.

La clave del éxito económico no reside en la explotación de la fuerza de trabajo y en la división mecánica de las tareas, sino en los programas de formación, en la asunción conjunta del destino colectivo. Esta gerencia participativa exige proyectos de empresa, en los que la cultura sustituye a la racionalidad tecnocrática, el diseño cualitativo a la eficacia inmediata, la adhesión a la cohesión, y la dinámica común y la movilización individual dependen de la participación de todos en el proyecto y del esclarecimiento de los valores comunes.

En la empresa de la excelencia, los ideales compartidos reemplazan a la coerción burocrática, por eso no bastan las transformaciones técnicas, ni las promociones internas, sino que hay que cambiar las mentalidades, modificar la realidad del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y de comunicarse (Gibson y otros, 2000).



Los dispositivos claves de la nueva racionalidad gerencial son: autoridad de animación en lugar de autoridad disciplinaria; enriquecimiento de responsabilidades, delegación de poderes y desburocratización; actitud de escucha y diálogo; medidas de redistribución de beneficios, políticas de formación permanente del personal; gerencia participativa y horizontal.

Todo esto supone desarrollar la capacidad creativa; entender que la finalidad real de la organización consiste en innovar, en crear riqueza y que el beneficio es el medio, no el fin de la institución. Se puede decir que los retos a los cuales se enfrenta la organización le invitan a asumir el criterio de no establecer un negocio sin antes existir la ética.

Entre los retos que debe asumir una organización para ser considerada como ético-compatible se tienen:

Responsabilidad por el futuro: La necesidad de la gestión a largo plazo obliga a reconciliar el beneficio y el tiempo.

Desarrollo de la Capacidad Comunicativa: El respeto a las normas morales es un imperativo de relación pública, en virtud que es preciso crear un entorno afectivo.

Identificación de los individuos y de las empresas: El fracaso del individualismo hace necesaria la inserción de los individuos en grupos y el desarrollo del sentido de pertenencia a ellos.

Las organizaciones que triunfan son en muy buena medida aquellas generadoras internamente de un sentido de pertenencia entre sus miembros y, a la vez, una confianza en el público en virtud de sus necesidades ser satisfechas por una institución que mira al futuro.

Desarrollo de una cultura empresarial: Debe desarrollarse una moral de la rentabilidad. Porque cualquier empresa para vivir, convivir y sobrevivir, ha de disponer de un sólido grupo de creencias sobre las que asentar su política y sus acciones. Es decir, ha de imbuirse en una cultura empresarial.

Personalización de la empresa: En el público se infunde confianza, a través de una sintonía con los consumidores, que les lleva a preferir determinada empresa progresista, la ética forma parte de la gerencia, erigiéndose frente a la complejidad de los mercados no sólo el principio de innovación tecnológica permanente, sino la innovación moral de la organización.

Confianza: Los criterios de eficiencia son complementados por los de confianza entre la firma y el público. Por ejemplo, se tienen los lazos de responsabilidad social y ecológica de empresa y el público; Asimismo, es importante resaltar que existen cuatro ámbitos de la ética en la empresa:

El Personal: se es ético porque se quiere ser, tanto en la vida personal como en la profesional, porque no hay dos éticas diferentes, la pública y la privada, ni hay



lugar para comportamientos esquizofrénicos, como el de quien cree que en la empresa se puede mentir, engañar y robar, pero se avergonzaría de hacerlo en la vida familiar.

El Organizativo: más allá del talante ético de las personas, la empresa debe perseguir finalidades moralmente correctas y medios también correctos, a la vez que ha de crear un ambiente donde las personas puedan no sólo comportarse con el grado de moralidad deseado, sino avanzar, desarrollarse más y más como personas éticas, lo cual quiere decir también como profesionales competentes.

El ámbito de la ética en la empresa “hacia fuera”, hacia sus clientes, proveedores, competidores, reguladores, hacia la comunidad local y la sociedad en general.

La ética del sistema: empresas moralmente correctas han de contribuir a un sistema de economía de mercado también éticamente correcto.

Cabe señalar el segundo ámbito: el de la organización, la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa. Porque todas ellas condicionan los comportamientos morales de las personas. Y, aún más, porque ahí es donde las personas aprenden a comportarse de una manera o de otra.

La ética en la empresa está formada pues, por los principios y conductas de las personas que la integran. Por las interacciones entre estas personas, es decir, por los procesos de aprendizaje-positivo o negativo-que hay entre ellas. Por el propio fin de la organización, y por su estructura, organización, reglas y cultura, que son las que dan sentido, dirección y propósito a la acción de las personas.

Al final, directivos honestos serán capaces de tomar decisiones correctas-técnica, sociopolítica y moralmente correctas, si la empresa les proporciona el marco, los incentivos y los medios para llevarlas a cabo, como pone de manifiesto el caso de Johnson & Johnson, Directivos honestos podrán tomar decisiones correctas en una estructura inmoral, pero es difícil que puedan hacerlo de forma continuada: al final, algunos se corromperán, otros se irán, y la inmoralidad del entorno acabará dominando a los decisores individuales.

Los Valores como Contenido Ético: Evolución y cambios según la estructura

La palabra valor tiene tres (03) significados diferentes pero complementarios, como lo exponen García y Dolan (1999), en su dimensión ético estratégica, se refiere a los valores como aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, como una forma de actuar mejor que su opuesto con el objeto de lograr un fin; en su dimensión económica, relativo al criterio de evaluación de algo y en su dimensión psicológica, hace referencia a la valentía para lograr un objetivo.

En esta definición, los autores diferencian entre los valores y los valores éticos, como los medios para lograr fines. Aquí se hace referencia a los valores como los



contenidos éticos, que evolucionan y cambian según las estructuras y sobre los cuales se fundamenta la normativa y las concepciones prácticas, misión y visión de la organización, como grupo social integrado.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere (Etkin, 1998; Cortina, 1999; López, 2002).

Los valores éticos comprenden tanto la fuente de inspiración que define, establece, cambia, adapta las estrategias de orientación al rumbo y van a mantener las relaciones armónicas con el entorno empresarial, es decir, los valores finales como guía en la toma de decisiones y la ejecución de acciones para lograr los cometidos estratégicos de la organización, (Guédez, 2001, López, 2002), como los valores instrumentales u operativos necesarios para alcanzar los primeros. García y Dolan, (1999).

No obstante, García y Dolan (1999) distinguen como valores finales, los valores personales referidos a la vida misma, la felicidad, la familia, el éxito, el prestigio, la sabiduría, entre otros y los valores ético-sociales, referidos a su espíritu de conservación humana, como la paz, la supervivencia ecológica del planeta y la justicia social.

Luego, los valores instrumentales u operativos, divididos en valores ético-morales, referidos al comportamiento con el entorno que rodea a los individuos o grupos, como honestidad, sinceridad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto, responsabilidad; y finalmente, los valores de competencia, referidos a los necesarios para competir, como cultura, dinero, lógica, creatividad, belleza, inteligencia, constancia, vitalidad, simpatía, entre otros.

En esta mezcla de valores en la que se fundamenta la cultura de las organizaciones, dándole identidad, personalidad y destino para lograr sus fines económicos y sociales, y en consecuencia, permanecer en el tiempo. Pero esa cultura será una ventaja competitiva y un factor de éxito empresarial, si y solo si, los elementos que la conforman confluyen y son el norte orientados de la organización, de sus miembros y los grupos de interés alrededor de ella, transformándose en elementos productivos Siliceo y otros, (1999).

Ferrer (2001) afirma que los valores son entonces concepciones prácticas heredadas o innovadas por las generaciones del presente, en las cuales la sabiduría colectiva descubre aspectos fundamentales de su supervivencia física y desarrollo humano, garantizándole seguridad y trascendencia en el tiempo.

Esto coincide con el concepto de vitalidad organizacional expresado por Siliceo y otros (1999) como un proceso de madurez y mejora continua, en respuesta al medio ambiente cambiante. Las organizaciones están en proceso de aprendizaje permanente, según lo establece, Senge, (1999), con el objeto de ser capaces de responder a las exigencias del mercado como su fin económico y de su entorno como su fin social, compromiso que han adquirido las empresas en la sociedad.



De aquí que Siliceo y otros (1999) refieren que la cultura empresarial, representada por valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas, es la verdadera fuerza vital de una empresa para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Estos fines económicos y sociales implican el reconocimiento de la empresa mucho más que como un fenómeno económico, y debe conjugar su finalidad económica inmediata con su responsabilidad sociocultural de más largo alcance (Siliceo y otros, 1999).

En relación a esto, Drucker (1998) estima que con el postcapitalismo se han producido una transición de la era del poder a la era de la responsabilidad.

La sociedad de organizaciones y de conocimiento exige una organización basada en la responsabilidad, es la sociedad de organizaciones quien debe cuidar de la sociedad misma, dentro de los límites de su competencia sin colocar en peligro su capacidad de rendimiento (Drucker, 1999).

Esto garantizaría la consecución de beneficios a corto plazo con beneficios globales que generen un futuro humano sustentable en el largo plazo (Siliceo y otros, 1999).

En la era de la responsabilidad y la comunicación, la empresa deberá asumir un verdadero compromiso no sólo como formadora de conocimiento sino con su responsabilidad ética, consolidando así su papel histórico, que le permita trascender lo estrictamente empresarial en beneficio de la gran causa ecológica, de la vida y de la dignificación del hombre. (Siliceo y otros, 1999).

Dos niveles de Comunicación: Vinculación intrínseca entre públicos internos y todos sus interlocutores válidos

Piñuel (2000) establece que las empresas estructuran su comunicación en dos niveles: la comunicación interna, dirigida hacia los llamados públicos (clientes) internos de la empresa y que está formada por todos los mensajes (la información) que comparten los miembros de una misma organización, y la comunicación externa dirigida a los públicos externos de la compañía, la cual debería ser capaz de transmitir los mensajes basados en la cultura de la organización, así como, la imagen o identidad corporativa.

Todavía hoy, muchas compañías manejan la comunicación interna en los Gerencias de Talento Humano. En este sentido, la comunicación interna se establece en torno a tres tipos de relaciones que son producto de la propia organización: las relaciones de negocio, establecidas por la propia actividad; las relaciones internas del día a día, de los empleados y colegas entre sí; y las relaciones que establece la propia cultura de empresa.

De hecho, la cultura de la organización la integran las creencias y los valores compartidos, actuantes de diferentes maneras en cada organización.



Tanto en la comunicación interna como en la externa, coexisten a su vez dos niveles de comunicación: la objetiva, llamada también formal y la subjetiva, llamada informal.

En la mayoría de los casos, las formas de comunicación vienen determinadas por el tipo de organización. En función del tipo de organización que se analice, los niveles de comunicación serán distintos. El enfoque difiere según el tamaño, el sector y la estrategia de empresa.

Como explica Lucas (1999), los esquemas clásicos de comunicación interna se basan en tres tipos de comunicación: la descendente formal con los subordinados, la horizontal formal con los colegas y la ascendente formal con los superiores. La comunicación descendente informal se lleva a cabo con los seguidores, la ascendente informal con los amigos y la ascendente informal con los líderes.

Una de las principales funciones del directivo es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente, a los integrantes de su equipo. En la mayoría de los casos, los directivos comunican información: datos sobre un asunto, instrucciones sobre una estrategia, entre otros.

Sin embargo, en esta comunicación está implícita la transmisión de las informaciones, se transmiten de uno a otro sin más. En el segundo caso, la comunicación es, totalmente, subjetiva: pertenece a la persona que comunica.

El directivo tiene unos conocimientos, una experiencia, y los transmite a los demás. Se está ante dos niveles distintos de comunicación. Por ejemplo, para un directivo la comunicación objetiva se concretaría cuando informa a sus empleados y, después, a la sociedad de su cuenta de resultados.

La comunicación subjetiva se daría cuando se reúne para disfrutar de un breve descanso con un miembro de su equipo para, por ejemplo, apoyarle en la consecución de algún resultado, o cuando queda con un cliente para mejorar la posición respecto al mismo o, simplemente, para fortalecer las relaciones. Las organizaciones son producto de la superposición de las realidades formales e informales que las integran. Además, las empresas y los integrantes de las mismas, forman parte, a su vez, de otro sistema de relaciones sociales externas (entorno social, familiar, entre otros.) a la organización que les influye.

También, los individuos tienen necesidades propias, individuales, ajenas a las organizaciones. Así, las organizaciones son la suma de los diferentes niveles de comunicación: externos e internos, objetivos y subjetivos, sociales e individuales (Lucas, 1999).

Fundamentos de la Comunicación: Transferencia de representaciones significativas de una persona a otra

En una época de comunicación de masas, se necesita un estudio de la naturaleza de la comunicación. A una escala enorme, el hombre bombardea las



mentes, los sentimientos y la voluntad de sus semejantes de una forma tan sutil y efectiva que resulta sorprendente.

Es cierto que se pasa la vida hablando y comunicando con otros. La comunicación se entiende como: “la transferencia de representaciones significativas de una persona a otra”.

Junto a ello, la privacidad de la persona es un valor que ha ido tomando cuerpo con el paso del tiempo. En concreto, ha ido paralela al desarrollo de los derechos y libertades individuales.

La familia nuclear, el trabajo individual, el sueldo profesional, la vivienda o habitación propia, el propio cuerpo o la fama personal son ámbitos para la que se reclama respeto e intimidad, como derechos irrenunciables.

Sin embargo, a veces, con la excusa del bien común o del derecho a la información y libertad de expresión, se coloca en peligro el derecho a la privacidad. Estas dos dimensiones definen a la persona en su doble faceta: comunicabilidad e intimidad (Rojas y Arapé, 1999).

La palabra comunicación viene de *communicare*, cuya raíz coincide con la de *communis*, hacer comunidad, comunicando. De acuerdo con su raíz latina, comunicación significa compartir con otras personas unas mismas formas lingüísticas y simbólicas con el fin de llegar a una comprensión común. La meta o el objetivo de la comunicación es compartir esas representaciones, intercambiar pensamientos y opiniones por medio de palabras, metas o mensajes.

Entre las muchas formas de comunicación, se destacan las siguientes: Verbal y no verbal, interpersonal/intrapersonal, comunicación entre pequeños grupos/comunicación de masas (Lucas, 1999).

- *Verbal*: Cuando se comunican a través de la palabra oral o escrita. El mejor modo de relacionarse es por medio de la palabra. Por eso, gran parte de la formación primaria y académica se basa en programas de formación de hábitos comunicativos orales.

- *No verbal*: También se comunica especialmente los sentimientos, por medio de gestos faciales (sonrisas, lloros, muecas), ademanes (encogerse de hombros, aplausos, levantar la mano) y acciones corporales (mimos, actos significativos como ayudar o pasar de largo), entre otros.

- *Interpersonal*: Es la comunicación *ad extra* que se realiza con una o varias personas, directamente o a través de un medio artificial (teléfono o micrófono).

- *Intrapersonal*: Tiene lugar dentro de una persona. Esta comunicación se realiza por medio de la codificación de un mensaje, como es el pensamiento. La



comunicación intrapersonal es necesaria y previa a la interpersonal. No se puede comunicar con los otros, sin haberlo hecho antes intrapersonalmente.

- *Comunicación entre pequeños grupos:* Es una variante de la interpersonal. Tiene sus dificultades, porque muchas veces no se entiende el mensaje. Pero, se soluciona rápidamente por medio de la retroinformación. Por ejemplo, el alumno en clase que no comprende algo y hace preguntas demandando una mayor información. También se pueden dar unos factores facilitantes (misma educación, religión, ideología, intereses, experiencias, entre otros que posibilitan una mejor comunicación).

- *Comunicación de Masas:* Este modo de comunicación es más impersonal e institucionalizado. Consiste en la emisión de mensajes por un medio tecnológico a grandes grupos de personas.

Los medios tecnológicos más conocidos hoy son: las páginas escritas, la radio, la televisión, las películas y las vallas publicitarias y similares.

Los auditorios masivos poseen las siguientes características: son muy numerosos, están esparcidos por diferentes lugares, son anónimos y heterogéneos.

Los Elementos que conforman el Proceso de la Comunicación: Relación intrínseca entre información y diálogo

Aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa no sólo mejoran la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una empresa. Comunicación productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías (García y Dolan, 1999).

La información y el diálogo por separado son de por sí importantes y harto complejos de lograr cuando se busca calidad y excelencia en cada uno de estos procesos, pero la unión de la información y la retroalimentación para servir a un conjunto de individuos unidos a su vez para servir un fin superior que rebasa sus necesidades e intereses individuales, obliga a la difusión de la información y a los mecanismos de retroalimentación a trabajar a su máxima capacidad para lograr, en el mejor de los casos, la calidad de vida a la que ese grupo humano aspira.

No obstante, la comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí



en todo proceso comunicacional. Toda comunicación, aunque sea muy simple contiene varios elementos; (Rojas, 1999).

1. *El Comunicador:* Es el sujeto que emite el mensaje mediante un código, en el cual expresa sus sentimientos o ideas, las cuales serán interpretadas por el destinatario, por medio de un proceso de decodificación.

2. *El Mensaje:* Es el contenido de la comunicación. Lo que el sujeto quiere transmitir. Este mensaje puede ser de fácil o difícil comprensión. Suelen ser informativos, interpretativos o de opinión; o una suma de los tres.

3. *El Canal:* Es el mecanismo a través del cual se transmite la información. Pueden ser básicos (ondas sonoras) e instrumentales (periódicos, emisoras, entre otros.). Así mismo se refiere al medio por el cual el estímulo o mensaje se pasa de la mente de la fuente (codificador) a la mente del receptor (decodificador).

Cualquier medio que permita que se envíen mensajes se considera un canal. El aire, por ejemplo, se considera un canal, porque funciona como un medio a través del cual viajan las ondas sonoras de la voz humana, articulándose en palabras habladas (Rojas, 1999).

Otros ejemplos de canal son: cualquier medio impreso, como una carta, un cartel o cualquier otro medio electrónico, como la televisión, la computadora, la máquina fax, entre otros.

4. *La Retroinformación:* Viene después de la transmisión, en forma de una mayor demanda de información y representa el grado de comprensión del mensaje por parte del destinatario.

5. *Los ruidos e interferencias:* Son elementos circunstanciales que dificultan o interrumpen la comunicación y la comprensión del mensaje. Pueden ser de dos clases: mecánicos o semánticos. Los primeros son producidos por las deficiencias del canal (acústica, luminosidad, claridad deficientes).

Los segundos son los malentendidos, producidos por la deficiente expresión o vaguedad del mensaje. En concreto, los ruidos semánticos se dan cuando los comunicantes emplean términos abstractos o giros lingüísticos ininteligibles.

6. *El público receptor:* Para que exista comunicación es indispensable que alguien reciba el mensaje. El receptor suele ser conocido en la comunicación individual o de pequeños grupos y desconocido en la comunicación de masas.

Por eso, en este último campo el comunicador ha de esmerar lo más posible los elementos anteriores, para que el público pueda comprender mejor.

7. *La Retroalimentación:* La Retroalimentación se refiere a cualquier medida que toma la fuente o el receptor para mejorar el proceso de la comunicación, sirviendo como un elemento que se contrapone al ruido.



Puede ser verbal, por ejemplo, hacer preguntas o parafrasear las palabras del otro; no verbal, por ejemplo, fruncir la frente en señal de confusión o asentir con la cabeza en señal de entendimiento o comprensión.

Éstos son, en definitiva, a juicio de Rojas (1999), algunos elementos fundamentales integrantes del proceso informativo. Pero, el elemento determinante que subyace en todo este proceso es que el hombre es un ser eminentemente comunicador, y esta realidad humana se manifiesta en el lenguaje.

Cuanto más espontánea y franca sea la comunicación de grupo, tanto más dispuestos estarán los participantes a reconocer las distorsiones preceptuales que adquieran y las conductas que causen respuestas defensivas.

En todo momento, se observa comunicando un mensaje de contenido particular, así como una imagen propia.

Del mismo modo, a veces no se puede comunicar el mensaje verbal que se pretende, se falla también en comunicarle al grupo la persona o imagen deseada; sin embargo, en la mayor parte de los grupos, ninguno de estos dos niveles llega a estar claro y sólo se puede suponer el grado de efectividad. Se permanece en la disyuntiva de un deseo real de compararse con la forma en la cual realmente se es percibido (en ambos niveles: el de contenido y el de imagen) y el deseo de vivir con la imagen creída o aquella en la cual gustaría creer proyectar.

La retroalimentación, según Rojas (1999), es el proceso por el cual se descubre si el mensaje, el cual se intentó transmitir es el realmente percibido. En su sentido más simple, la retroalimentación se refiere a la respuesta conductual generada.

Un espejo da cierta clase de retroalimentación, al igual que una grabadora, una cámara y una máquina de video tape. Si en la mañana se mira ante el espejo, éste puede indicar realmente el no dormir de forma suficiente, y esa voz es constantemente una sorpresa cuando se escucha en una grabación.

No obstante lo anterior, la forma más poderosa de retroalimentación es la respuesta humana. La gente puede ser excelente espejo, cámara y grabadora. Sin embargo, el aprendizaje óptimo requiere de sensibilidad y juicio en el proceso de retroalimentación, y por esta razón la respuesta humana permanece como el instrumento más poderoso.

Las máquinas se limitan a la interacción a la que han sido programadas; en cambio, el individuo siempre se enfrenta a una elección conductual, de la cual puede extraer mensajes pertinentes. Ahora bien, como Gibson y otros (2000) destacan, incluso la comunicación más simple se puede malinterpretar y no comprender. Lo mismo se puede decir respecto de cualquier silencio.

El intercambio más simple se puede malentender, no obstante, rápidamente ocasiona dificultades en la interacción, es útil poder verificar el mensaje cuando sea necesario, con la otra persona. Esta forma es directa, pero relativamente inoportuna.



Debería ser obvio que incluso la cuestión más simple se puede transformar en un desafío o en un ataque. Rojas y Arapé (1999) han realizado algunos trabajos en donde se demuestra la exactitud y confianza crecientes, resultantes de poder preguntar si lo escuchado fue exacto y al formular preguntas para obtener más información. La retroalimentación incrementa la exactitud, inculca la sensación de ser entendido, y promueve la cercanía y un sentido de confianza. Asimismo, puede aumentar la comunicación defensiva y la posición de estar en guardia.

La retroalimentación es más efectiva cuando se pide (a diferencia de la no solicitada: "Te digo esto por tu bien"); cuando es descriptiva en vez de evaluativa; cuando es más conductual que global; cuando ocurre inmediatamente después que tiene lugar la conducta y no después de un lapso largo; cuando es más positiva que negativa (Campbell Dunnette, 2000).

Asimismo, Lucas (1999) estableció que la retroalimentación positiva se valora como más creíble, más deseable y de mayor impacto, en contraposición a la negativa.

Además descubrieron la retroalimentación conductual negativa como más verosímil que la retroalimentación emocional negativa. Se cambia el escuchar y buscar información positiva sobre uno mismo. Con mayor frecuencia se escuchará la información negativa cuando sea conductual, y se podrá pensar al respecto y modificar la conducta.

En la mayor parte de los grupos, el proceso de retroalimentación se puede usar con gran ventaja como medio para aclarar malentendidos, lo cual proporciona la oportunidad de variar el curso o los procedimientos y sacar a flote problemas importantes, no explorados fácilmente durante las concesiones de la reunión.

Es posible empezar suavemente el proceso. Por ejemplo, después de una reunión, los participantes pueden destinar algunos minutos al análisis, el cual puede manejarse en forma diferente, con el objeto de asegurar una junta más efectiva.

De esta forma, el proceso se puede centrar en la conducta y los sucesos futuros, y no sólo en la conducta que obstruyó la última reunión.

Consideraciones Finales

Es importante señalar que cuando una persona asume un cargo de alta responsabilidad debe ser consciente que sus actos tienen un mayor efecto que aquel que comete cualquier empleado. Estas consecuencias se perciben en el plano personal del Ejecutivo, como en el económico de la empresa, y el plano moral de la sociedad. El Directivo de la empresa debe tener una base sólida de valores y principios; así como de una gran motivación trascendental.

De aquí se puede inferir que quien dirige tiene la responsabilidad de educar y de potenciar las capacidades de quienes tiene a su cargo. Tomar decisiones que consideren la ética y la comunicación, como el eslabón fundamental para las



organizaciones de servicio público, para lo cual debe pensarse en los sujetos que están implicados o afectados así como en sus derechos morales, estableciendo qué curso de acción contribuye al bien común, tomando en cuenta las consecuencias buenas o malas para la persona que toma la decisión y para todas las personas afectadas en la organización.

Asimismo debe efectuarse un análisis de sensibilidad ética con la finalidad de identificar los factores que podrían cambiar o alterar la decisión tomada.

Por ello, la Comunicación en las organizaciones de servicio público, debe ser, a partir de ahora, una práctica constante y unificadora que permita la continua actualización de los planes, que garantice el éxito de las organizaciones que deben competir, vivir, convivir y sobrevivir en tiempos de crisis.

Esto debido a que la reacción humana está condicionada por la comprensión de mensajes que reciben y envían los individuos, en consecuencia, la lealtad, compromiso y sentido de pertenencia dependerá de ella (Pizzolante, 1998).

Referencias Bibliográficas

- BROWN, M. (2000). **La Ética en la empresa**. Editorial Paidós, España.
- CAMPBELL, H.P. Y M.D. DUNNETTE (2000). **Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development**. Editorial Grove Press. Nueva York.
- CASTIÑEIRA, A. (1997). **Los Procesos de Decisión de los Directivos**. El Componente Ético. Colección Economía Española. Fundación Argentina. España.
- CORTINA, A (1999). **Ética en la Empresa**. Simancas ediciones, España.
- DRUCKER, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma. Colombia.
- DRUCKER, P. (1998). **La Sociedad Poscapitalista**. Editorial Norma. Colombia.
- ESCOBAR, G. (2000). **Ética. Introducción a su problemática y su historia**. Tercera Edición. Mc. Graw Hill, U.S.A.
- ETKIN, J. (1998). **La doble moral de las Organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid-España.
- FERRER, J. (2001). **Presencia del Componente ético en sectores de actividad industrial**. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo.Venezuela.



- GARCÍA, S.; DOLAN, S. (1999). **La Dirección por Valores**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid-España.
- GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY (2000). **Las Organizaciones**. Editorial Limusa. México.
- GUEDEZ, V. (2001). **La Ética Gerencial**. Primera Edición. Editorial Planeta. PDVSA-CIED. Caracas-Venezuela.
- GUÉDEZ, V. (2001). **La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas**. Editorial Planeta Venezolana, S.A. Caracas, Venezuela.
- LEIST, A. (1998). **Cuadernos de ética**. No. 10. Ediciones Docencia, Argentina.
- LÓPEZ, C. (2002). **Valores Organizacionales. Si inciden en el desempeño corporativo**. Consulta en línea del 20/01/2005. www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm. (Consultada el 12-03-2005).
- LUCAS, A. (1999). **La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones**. Editorial Bosch. Barcelona.
- PIÑUEL, J.L. (2000). **Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones**. Editorial Experiencias. Madrid-España.
- PIZZOLANTE, I. (1998). **Por una Comunicación Humanizada**. Venezuela. Diario El Nacional. Sección Comunicación e Imagen. Cuerpo F. Nov.
- ROJAS, L.R. (1999). **La Comunicación: Factor clave del éxito en los negocios**. España. Cuestiones Publicitarias. Revista de Métodos, Análisis y Estrategias de la Comunicación Publicitaria. Universidad de Sevilla.
- ROJAS-VERA, L.R. Y ARAPÉ, E. (1999). **La Visión y la Comunicación en la Gerencia**. Editorial Excelencia.
- SENGE, P. (1998). **La Quinta Disciplina**. Harvard Business.
- SHEIN, E. H. Y BENNIS, W.G., **Personal and Organizational change Through Group Methods**. Wiley, Nueva York, 2003.
- SILICEO, A; CASARES, D.;GONZÁLEZ, J.L. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- THE INTERNET ENCICLOPEDIA OF PHILOSOPHY. 2000.
- VARELA, L. (1998). **Cuadernos de ética**. No. 10. Ediciones Docencia. Argentina.