

# Comunicación interna

## y ética profesional

Por MsC. Ela Díaz Monjotti, Subgerente de Recursos Humanos, y MsC. Dalila Queralta Pozo,  
Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Unidad de Negocios Móviles, ETECSA  
[ela.diaz@cubacel.cu](mailto:ela.diaz@cubacel.cu), [dalila.queralta@cubacel.cu](mailto:dalila.queralta@cubacel.cu)

### Introducción

La comunicación es un término muy común en el mundo empresarial actual. Esta se asocia al movimiento de mensajes y su desenvolvimiento tanto dentro de la organización, como hacia fuera de ella. La ética profesional, por su parte, es un concepto que se relaciona con la conducta de los individuos en una organización.

Partiendo de esta premisa, la ética profesional requiere que las personas dispongan de información sobre los aspectos medulares de su organización, en particular, en relación con su puesto de trabajo. Se trata, por ejemplo, de definiciones asociadas a la misión, visión, funciones y responsabilidades, objetivos, estrategias, políticas, procesos y procedimientos específicos. Estos son factores claves del desempeño y del resultado que se alcance. Sin embargo, no es suficiente. Se necesita, además, que todos participen, de una forma u otra, en la definición de los lineamientos estratégicos para enriquecerlos con sus valoraciones y consideraciones. También, es preciso que esta información esté en movimiento y fluya en todas direcciones, se retroalimente y se enriquezca constantemente, es decir, se necesita de la **comunicación interna**.

En este sentido, el presente trabajo pretende esclarecer algunas ideas acerca de la relación que existe entre la comunicación interna y la ética profesional, así como su importancia práctica para una organización. Se utiliza como ejemplo el estudio realizado en una unidad organizativa. Se procede a realizar un diagnóstico de la comunicación interna, y de su evolución, teniendo en cuenta su impacto en la ética profesional. Finalmente, se hacen recomendaciones que permitan alcanzar mejores resultados y sirvan de base para la mejora de estos procesos en otras organizaciones.

Entre las experiencias prácticas que se exponen, se describe un plan de comunicación interna para implementar el proceso, una matriz de comunicación interna

como una guía para facilitar y orientar los flujos de información en función de las necesidades y un Programa Integrado de Comunicación Comercial como una particularidad del proceso en una de las actividades claves.

Para desarrollar el trabajo se han consultado libros y artículos sobre los temas vinculados con la ética y la comunicación. Se han revisado Informes de Balance Anual de la Entidad y del área de Recursos Humanos, informes resúmenes de los procesos de autoevaluación de calidad y los resultados de encuestas aplicadas, dinámicas de grupo con trabajadores, criterios emitidos en talleres sobre el tema y entrevistas a trabajadores y directivos, así como criterios y experiencias implementadas en la Unidad Organizativa donde se realiza el estudio. La secuencia en el tiempo, con la que se ha dado seguimiento a este tema, ha permitido tomar medidas e implementar acciones que permitan mejorar los resultados.

### La relación entre la comunicación interna y la ética profesional

En primer lugar, es importante esclarecer algunas ideas acerca de los términos que se utilizan en este trabajo, así como las diferencias y relaciones que existen entre ellos.

Pudiera decirse que la ética es un concepto que se utiliza desde tiempos muy remotos. Al mismo tiempo, es uno de los más utilizados en la actualidad. Existen muchas definiciones sobre el tema y, por lo tanto, muchos tipos de ética. En este caso, el análisis trata sobre la ética profesional por el impacto que tiene en una organización.

- ♦ La palabra ética que proviene del griego *ethos* y significa carácter, temperamento, hábito, modo de ser y actuar, está asociada a los comportamientos y actitudes de las personas.

- ♦ “Conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas” —Según definición dada en el *Diccionario Larousse Ilustrado*—.

♦ “(...) es el conocimiento de lo que está bien y de lo que está mal en la conducta humana” (Fagothey, 1991).

Existen otros conceptos, unos autores consideran que la ética de una profesión es un conjunto de normas, condiciones o imperativos asociados a la competencia —conocimientos, destrezas y actitudes, al ofrecer un servicio— cuando la actividad profesional está en función de un cliente; es decir, el respeto y la colaboración. Otros, identifican a la ética como un tipo de saber práctico que determina los hábitos, las metas, las prioridades, los valores, etc., en dependencia del fin de la acción.

En el ámbito empresarial, la ética profesional depende y es condición de las competencias, del desempeño y de los resultados que se obtengan del mismo, de las relaciones interpersonales, así como de la imagen que de ello pueda mostrarse hacia adentro y hacia fuera de la organización. Esas costumbres, actitudes y conductas que encierra la ética profesional, no son más que el reflejo del flujo de la información y del conocimiento que existe sobre “lo que se debe y lo que no se debe” según determinados preceptos y normas que crean las propias personas en una organización. Esto a su vez depende de lo que estas personas sean capaces de asimilar e incorporar como algo inherente a ellas mismas y a la sociedad o colectivo en el que se desarrollan y, por lo tanto, de lo que puede ser valorado como “ético y no ético”.

Sobre el término comunicación también pueden encontrarse diferentes definiciones y criterios, por ejemplo:

♦ “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado, 1997).

♦ “Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Trelles, 2001).

♦ Más recientemente, se asocia al *marketing* interno, a sus variables y al sujeto principal de la organización “el cliente interno”. En este sentido, se habla de la comunicación interna.

La comunicación interna representa el flujo de movimiento de la información dentro de la organización. Es una actividad que se genera entre los miembros que la integran; entre jefes, entre jefes y subordinados, entre trabajadores de una misma área o entre trabajadores de

diferentes áreas que pueden o no estar relacionados por asuntos laborales o extralaborales. Por esta razón tiene un fuerte impacto en el clima organizacional y la imagen que se brinde de la organización.

Esta comunicación puede desarrollarse en diferentes direcciones, ascendente, descendente, horizontal, diagonal y cruzada. La comunicación **ascendente** es cuando los miembros de la organización envían información hacia los niveles superiores de la estructura; fundamentalmente a través de criterios, aportes, opiniones, quejas, valoraciones, dudas, informes, sugerencias, etc. La **descendente** se presenta cuando la información proviene de los jefes hacia los subordinados con orientaciones, metodologías, procesos, procedimientos, resoluciones, regulaciones, entre otras. Por su parte, en la **horizontal** se intercambia la información a un mismo nivel, o sea, entre los propios trabajadores ya sea de la misma área o de diferentes áreas, o entre los jefes de un mismo nivel de dirección, en estos casos, puede ser manifestación de colaboración, trabajo en equipo. La comunicación **diagonal** se manifiesta cuando el flujo de movimiento se desarrolla en sentido ascendente o descendente, es decir, entre diferentes niveles de la estructura, pero también entre diferentes áreas. Por último, en la **cruzada** se produce el flujo de información en diferentes sentidos expuestos al mismo tiempo. Debe evitarse que se produzcan contradicciones antagónicas para que no se obstaculice la generación de soluciones y nuevas ideas.

En resumen, la comunicación interna puede ser considerada como una herramienta gerencial que agrega valor a la empresa y también a sus trabajadores, al proyecto de vida laboral y, por lo tanto, a la ética profesional. En esa medida, debe ser estudiada y orientada a determinados intereses. Es importante que se ofrezcan mensajes útiles —y no inútiles— y, además, sean brindados en el momento oportuno y necesario. Las personas necesitan saber “los qué o los cómo de su trabajo, los por qué y los para qué”.

Por esta razón es importante precisar cuáles son los tipos de información más importantes que deben ser objeto de comunicación en una organización, por ejemplo: misión, visión, políticas y objetivos; estructura organizativa y tamaño; resultados de gestión y operación; manuales, procesos y procedimientos; memorias, eventos, éxitos y fracasos; canales formales e informales de relación e información; requerimientos de usuarios; respuestas oportunas; cambios de legislación y reglamentaciones; riesgos y planes de preventión, entre otros.

La relación entre ética profesional y comunicación interna puede interpretarse de muchas formas. En este

sentido, se considera importante realizar el análisis teniendo en cuenta la diferencia y relación que existe entre ambos conceptos. Por ejemplo, puede ser analizado desde la perspectiva de la relación filosófica causa-efecto, donde una puede constituir la causa y otra el efecto, indistintamente, en dependencia del momento y el objetivo que se haya definido. La comunicación interna puede influir en la ética profesional del trabajador porque le facilita nuevas posibilidades de desarrollo y dominio de su actividad; puede ser fuente de motivación y potenciar la calidad y productividad de su trabajo. Igualmente, la ética profesional puede contribuir con el desarrollo y la consolidación de la comunicación organizacional, en particular, con el fortalecimiento de los mecanismos que se utilicen y la influencia en la calidad de la información.

También puede verse como una relación dialéctica, donde ambos conceptos se presuponen y se excluyen, y uno tributa al desarrollo del otro. Esta relación tiene como premisa para el éxito la congruencia y alineación entre ambos conceptos, es decir, entre el decir y el hacer, entre la intención y la acción.

Sin embargo, se debe tener cuidado con las interpretaciones y los análisis que se realicen en el plano teórico y su implementación práctica. En temas como estos, “el fin no debe confundirse con los medios” y, en este caso, la comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar, desarrollar y consolidar la ética profesional. La ética representa el impacto, específicamente, es la manifestación de cómo se perciben y asimilan los mensajes, y de cómo se exteriorizan, mostrando evidencias en el comportamiento de los trabajadores y, en consecuencia, en la organización.

A partir de una valoración de estos términos y de la relación que existe entre ellos, puede considerarse que la comunicación constituye el portador del contenido o de mensajes desde su origen hasta su meta. Este proceso depende de las personas que estén involucradas en él, es decir, de los sujetos que lo protagonizan, de su ética profesional, y eso es lo que transmiten al resto de la organización. Si el mensaje se atiende, se comprende y se acepta, se aplica.

Por eso es fundamental crear condiciones para desarrollar un contexto comunicativo ético, lo cual presupone como premisas que se tengan en cuenta las diferencias entre comunicación e información, porque el primero es un concepto más amplio que incluye la retroalimentación del proceso. También es muy importante la utilización de un lenguaje común, establecer significados compartidos y definir cuáles son los canales de comunicación que pueden utilizarse. Otro

aspecto muy importante en el ambiente de comunicación es lograr la congruencia entre el decir y el hacer, y la alineación entre los valores y las conductas; de esta forma, se logra credibilidad, confianza y responsabilidad por el proceso.

Si no se consigue comunicar con mensajes adecuados, capaces de ser atendidos, comprendidos, aceptados y aplicados, que expliquen estos indicadores y cada una de sus variables, el resultado final puede verse afectado.

## Una experiencia para el análisis

Teniendo en cuenta la importancia que estos conceptos tienen en la práctica empresarial, se procedió a realizar un estudio en la entidad de los servicios móviles de ETECSA. El estudio se inició en el año 2004 y se le da seguimiento de forma constante, aplicando acciones de mejora. Es importante señalar que en esta Unidad Organizativa se realizó un ejercicio estratégico. Uno de los resultados de este ejercicio fue la definición de los objetivos estratégicos en un Cuadro de Mando Integral. Resulta interesante plantear que la comunicación interna es uno de los objetivos estratégicos que se encuentran en la base de la pirámide de esta herramienta. Esto corrobora el carácter estratégico del proceso de comunicación. El empeño que se ponga en su realización y el resultado alcanzado tendrá un impacto significativo en los indicadores claves que tributan a la razón de ser de la Organización.

El diagnóstico constituye el punto de partida del estudio. Se ha estado realizando a través de encuestas de satisfacción laboral vinculadas a los procesos de autoevaluación de calidad, encuestas con preguntas abiertas, encuestas de comunicación y clima organizacional, desarrollo de talleres y dinámicas de grupo, entrevistas e intercambios formales e informales con directivos y trabajadores. Los principales resultados del diagnóstico son los siguientes:

- ♦ Predomina la comunicación vertical y las vías de comunicación formales.
- ♦ Las comunicaciones que se reciben con mayor frecuencia son las que están directamente vinculadas con el trabajo que se realiza, las relacionadas con los logros de la Empresa, otras enfocadas al trabajo sindical, orientaciones sobre la ejecución del trabajo, referidas a la información comercial de la Empresa —cambios de numeración, nuevos servicios y productos— y aspectos relativos a la gestión empresarial —indicadores económicos, resultados—.
- ♦ Las necesidades de comunicación que prevalecen están relacionadas con las oportunidades de desarrollo profesional, proyectos de la Empresa, resultados de la

emulación, nuevos servicios y productos, resoluciones y reglamentos relacionados con recursos humanos, vínculos con otras unidades organizativas de la Empresa.

- ♦ Entre el 45 y el 50 % considera que la comunicación posee una buena calidad, la evalúa de completa y necesaria; no obstante, sólo el 25 % afirma que recibe comunicación siempre que la necesita.

- ♦ Entre el 70 y el 85 % recibe comunicación relacionada directamente con el trabajo que realiza; pero sólo el 50 % dice conocer sobre los objetivos de trabajo.

- ♦ El 45 % recibe comunicación sobre aspectos relativos a la gestión de la Empresa —indicadores económicos, resultados—.

Estos criterios demuestran que existen insatisfacciones y algunas contradicciones. Además, evidencian que hay mucho trabajo por hacer en este proceso.

Como vía de solución a los problemas que se han ido identificando se desarrolló un Plan de Acciones que se chequea trimestralmente y se actualiza anualmente. Los resultados que se obtienen periódicamente sirven como fuente de retroalimentación. Los elementos principales del plan son: las Políticas de Recursos Humanos y el Plan de Control de su cumplimiento, el Plan de Comunicación Interna, la Matriz de Comunicación, el Programa Integrado de Comunicación Comercial, el Boletín *Retos*, la página Web de los Recursos Humanos y el redimensionamiento de esta función dentro del área que la implementa, entre otros.

1. El punto de partida del Plan fue la incorporación de la comunicación interna como una política específica, entre las Políticas Internas de Recursos Humanos de la Unidad Organizativa.

#### Política de comunicación interna:

- ♦ Los trabajadores pueden transmitir sus inconformidades como clientes internos —quejas, irregularidades, etc.— a la Subgerencia de Calidad para su tramitación, según el procedimiento aprobado.

- ♦ La Matriz de comunicación refleja los flujos de comunicación de la UNM.

2. Siguiendo el principio de que “es ético” cumplir con lo establecido, y como vía de compulsión para su cumplimiento, se elaboró un Plan de Control Interno a través del cual se verifican —con carácter trimestral— las normativas establecidas por la Empresa en sentido general y por la Unidad Organizativa, en particular, y pueden tomarse las medidas necesarias. En este sentido, es objeto de control la información formal relacionada con:

- ♦ Especificación del perfil del puesto y objetivos individuales de trabajo.

- ♦ Necesidades y plan de capacitación individual y colectivo.

- ♦ Curso de inducción y entrenamiento en el puesto.

- ♦ Evaluación del desempeño como fuente de retroalimentación.

- ♦ Reglamento interno, resoluciones y otras orientaciones recibidas.

3. Se elaboró un Plan de comunicación interna que propone un conjunto de acciones, con tres fases de implementación:

- ♦ Fase I: comunicar desde el inicio. Para garantizar la implementación del proceso de comunicación desde la incorporación del nuevo trabajador.

- ♦ Fase II: desarrollar la comunicación. Tiene como objetivo desarrollar herramientas, mecanismos, contenidos, canales y vías de desarrollo de la comunicación que tributen al cumplimiento de las metas trazadas.

- ♦ Fase III: retroalimentación de la comunicación. Es quizás la más compleja, está dirigida a propiciar comunicación en sentido ascendente, busca retroalimentación, intercambio de información y participación colectiva.

4. La Matriz de Comunicación constituye una guía que permite precisar cuáles son las principales informaciones, contenidos o mensajes que deben ser objeto de comunicación en la Organización, de qué herramientas se dispone para ello, quiénes deberán ser los encargados de gestionarla o de responsabilizarse y en qué direcciones debe moverse esta información. El objetivo fundamental es facilitar que cada cual sepa qué se comunica, quién es el gestor de la información, quién es el responsable y a quién debe estar dirigida, cuáles son los medios y herramientas que pueden ser utilizadas, cuál es la frecuencia y en qué sentido.

5. El Plan Integrado de Comunicación Comercial es un ejemplo de cómo pueden desarrollarse acciones asociadas a objetivos y áreas específicas dentro de la entidad. En este caso, responde a una de las debilidades detectadas en el diagnóstico. Está relacionado con la insuficiente información, capacitación y comunicación sobre los nuevos servicios de valor agregado a la telefonía celular. Se considera que para actuar con ética profesional, una ejecutiva de ventas debe disponer de las herramientas teórico-prácticas necesarias para vender el servicio, en el momento preciso.

Este programa incluye artículos, noticias, documentos con orientaciones, procedimientos, etc., preguntas más frecuentes y un foro de discusión con respecto a los servicios de valor agregado. El mismo no sólo permite que la ejecutiva y todos los trabajadores interesados en el tema dispongan de infor-

mación especializada y actualizada, sino también que puedan enriquecer el programa con nuevos documentos, nuevas preguntas, comentarios e ideas que sirvan de retroalimentación e intercambio. Con esto, se desarrolla la comunicación interna y se eleva el nivel de preparación de los trabajadores, se contribuye con la ética profesional dentro de la Organización.

6. El Boletín *Retos* se publica mensualmente y divulga los principales eventos que se producen en la entidad a nivel nacional y que puedan resultar de interés para los trabajadores. En él intervienen especialistas de las diferentes áreas, que se encargan de buscar y preparar la información.

7. La página Web de los Recursos Humanos, que aún está en producción y responde a otra de las debilidades detectadas, tiene como objetivo fundamental poner a disposición de los trabajadores el acontecer de interés, con el mayor nivel de actualización posible. También facilitará datos de uso común, información científico-técnica, resultados de trabajo y cualquier otra información que se considere necesaria.

8. Presentación de un programa de trabajo sobre la reorganización e implementación del proceso de Comunicación Interna. Tiene como objetivo facilitar el flujo de la información y la retroalimentación entre los diferentes niveles en la Empresa, y entre los trabajadores y directivos de la Unidad Organizativa, a través de un redimensionamiento de la función.

Como parte de la retroalimentación del proceso, y tal y como se ha expresado anteriormente, se realizan chequeos periódicos. Los resultados o beneficios tangibles alcanzados son los siguientes:

- ♦ Incremento de las competencias —conocimientos, habilidades y actitudes— y, por lo tanto, de la ética profesional en la Entidad.

- ♦ Incremento de las ventas, a partir de una mejor gestión por tener un mayor conocimiento de la actividad específica que se realiza en un momento determinado —por ejemplo, la venta de un nuevo servicio—.

- ♦ Disminución de las quejas de los clientes, debido al dominio sobre los servicios y la tecnología que se vende eleva el nivel de atención.

- ♦ Disminución de las llamadas recibidas al Centro de Atención a Clientes por concepto de quejas, falta de información u otras irregularidades asociadas a los nuevos servicios.

## Conclusiones

- ♦ Existe una estrecha interrelación entre comunicación interna y ética profesional.

- ♦ El análisis del diagnóstico pone de manifiesto que hay un trabajo realizado, pero aún existen insatisfacciones y algunas contradicciones.

- ♦ La comunicación interna puede ser considerada como una herramienta gerencial que agrega valor a la empresa y también a sus trabajadores, al proyecto de vida laboral y, en consecuencia, a la ética profesional.

- ♦ Si no se logra comunicar con mensajes adecuados, capaces de ser atendidos, comprendidos, aceptados y aplicados por parte de los involucrados en cada uno de los niveles y perspectivas, que expliquen los indicadores del Cuadro de Mando Integral y cada una de sus variables, puede afectarse el resultado final en la Unidad Organizativa.

- ♦ Los análisis de resultados del cumplimiento del Plan de Comunicación Interna demuestran que hay resultados tangibles de la implementación del proceso de comunicación, sin embargo, se debe continuar trabajando en la congruencia y alineación entre el decir y el hacer.

- ♦ El Programa Integrado de Comunicación Comercial ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de la comunicación interna y en la elevación del nivel de preparación de los trabajadores, y, por lo tanto, en la ética profesional dentro de la Organización.

## Recomendaciones

- ♦ Dar seguimiento al estudio de comunicación interna y ética profesional, particularizando en cada una de las áreas de la Unidad Organizativa para personalizar cada vez más los planes de acción.

- ♦ Continuar divulgando el Plan de Comunicación y utilizar herramientas de retroalimentación que lo enriquezcan involucrando la mayor cantidad de trabajadores posible en su implementación.

- ♦ Generalizar la experiencia del Programa Integrado de Comunicación Comercial a otras áreas y funciones de la Unidad Organizativa.

- ♦ Continuar trabajando en la relación comunicación interna-ética profesional e implementando acciones que tributen a su desarrollo y consolidación.■

## Referencias bibliográficas

- Escobar, G. *Ética*. 3<sup>ra</sup> ed. México: McGraw-Hill Co., 1992.
- Fagothey, A. *Ética, Teoría y Aplicación*. 5<sup>ta</sup> ed. México: McGraw-Hill Co., 1991.
- Fernández, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Ed. Trillas, 1997.
- Fernández F. y otros. *En defensa de una idea*. La Habana: ETECSA, 2005.
- Galarce, Rosario Elmy. "¿Por qué una ética profesional en nuestros tiempos?" (2006). Disponible en: <http://cuhwww.upr.clu.edu>. (Consulta: octubre/ 2007).
- Goldhaber, G. *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau, 2000.
- González, M. *Comunicación Interpersonal: criterios para una definición*. Selección de Lecturas de Comunicaciones II. La Habana: Ed. Félix Varela, 2002.
- Informe general para el Diagnóstico del Clima Organizacional. La Habana: ETECSA, 2005.
- Informe general para el Diagnóstico de la Comunicación Organizacional. La Habana: ETECSA, 2005.
- Informe general para el Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Unidad de Negocios Móvil, ETECSA, 2005.
- Informe de Autoevaluación de Calidad. Unidad de Negocios Móviles. Tomado de Autoevaluación de ETECSA, 2005.
- Informe de Balance Anual. Unidad de Negocios Móviles, ETECSA, 2005.
- Informe de Balance Anual de la Subgerencia de Recursos Humanos. Unidad de Negocios Móviles, ETECSA, 2005.
- Johnson H. *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales, 1991.
- Mestre M. et al. Informe general para el Diagnóstico del Clima Organizacional, ETECSA, 2005.
- Muñiz González, R. "Técnicas de venta y comunicación comercial. Caso Práctico: el servicio de atención al consumidor de coca-cola". Disponible en: <http://www.marketing-XXI.com>. (Consulta: octubre/2007).
- Putnam L. et al. *Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Comunicación Empresarial. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Ríos, A. "Comunicación organizacional. Desarrollo Organizacional". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/desaror.htm>. (Consulta: junio/2006).
- Simón D. et al. *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. 2<sup>da</sup> ed. México: Ed. McGraw Hill, 2004.
- Trelles, Irene. *Comunicación, Imagen o Identidad Corporativa: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea*. Selección de Lecturas. La Habana: Universidad de La Habana, 2002.
- Trelles, Irene. *Comunicación Organizacional*. La Habana: Ed. Félix Varela, 2001.