

Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones: Estudio Exploratorio en Dos Multinacionales de Origen Mexicano

Mariela Pérez Chavarría
Departamento de Comunicación
ITESM, Campus Monterrey

Introducción - Antecedentes

En el mundo global en el que nos encontramos inmersos, los asuntos relacionados con el tema de la ética se han convertido en una preocupación insoslayable. La ética es indispensable para convivir en el mundo moderno, por ello la abundancia de trabajos acerca de este tema. Sin embargo, desde la óptica de la comunicación organizacional las investigaciones son muy recientes. De acuerdo con Redding (citado por Seeger, 2001), su aparición data de la última década del siglo XX, sobre todo con las preocupaciones en el área de la responsabilidad social, así como por los estudios relativos a los valores y la cultura. El crecimiento de las investigaciones ha sido sustancial en los últimos años. Al parecer el surgimiento de graves crisis de contaminación ambiental más las crisis financieras, entre otros asuntos con implicaciones éticas, propiciaron la abundancia de estudios desde esta disciplina.

En opinión de Redding, (citado por Seeger, 2001) los investigadores habían relegado los estudios relacionados con la ética debido principalmente a la preocupación por temas que tradicionalmente fueron considerados de mayor relevancia para la comunicación y las organizaciones. Tal es el caso de la eficiencia, la productividad, la identidad, el flujo de mensajes y otros asuntos similares. Además, otra posible causa de la escasez de investigaciones según Seeger (2001) podría encontrarse en la falsa creencia de que lo ético no se relacionaba con eficiencia y productividad, cuando actualmente sabemos bien que es todo lo contrario.

En México y en América Latina las investigaciones acerca de este asunto son todavía incipientes. Sí existen trabajos y preocupación acerca de la ética, como el de Michele (1998) y otros en Argentina, pero éstos son muy recientes. Ahora bien, desde la óptica de la comunicación organizacional sólo tengo referencia del manual de Ciamberlani y Steinberg (1999), aunque seguramente hay muchos otros estudios no difundidos, o desconocidos por mí.

Por otra parte, durante mucho tiempo las investigaciones de la comunicación organizacional se enfocaron sobre todo a analizar los mensajes entre emisores y receptores, dentro de fronteras claramente definidas por los límites físicos de la organización, pero sin consideraciones de tipo ético. Los análisis se concentraron especialmente en las interacciones correspondientes al ámbito de la comunicación interpersonal, formal o informal. (Pérez, 1997)

Sin embargo, los mensajes diseñados para crear y mantener la identidad de la organización y por supuesto, la imagen, conllevan muchos componentes éticos, como por ejemplo: la integridad de la fuente que emite el mensaje, la legitimidad de dicho mensaje, su impacto entre las diferentes audiencias y por supuesto, la responsabilidad compartida, entre otros aspectos. (Véase Cheney y Christensen, 2001)

De igual manera, los valores y los comportamientos que una organización manifiesta para buscar una reputación y una determinada imagen también llevan implicaciones éticas. Pensemos por ejemplo en las certificaciones o calificaciones que una empresa recibe. En estos documentos se afirma que la compañía en cuestión es “buena”, “sana”, “no contaminante” o cumplidora de determinados estándares de calidad.

Otro factor que ha contribuido a darle a la ética la importancia que merece hoy en día son los abundantes estudios acerca de la cultura organizacional y la comunicación. Si bien ética y cultura no son lo mismo, es innegable que los valores tienen un efecto directo en la toma de decisiones y en las acciones de una organización y sus integrantes.

Así, las nuevas teorías y enfoques acerca de la comunicación y las organizaciones, en las que se les ve como lugares simbólicos y determinados por el lenguaje, donde los significados son construidos y compartidos por los miembros de tales comunidades, han permitido el surgimiento de investigaciones relacionadas con la vivencia, interpretación, asimilación y transmisión de valores (Pérez, 1997; Trujillo, 1986; Smircich, 1983) y por consecuencia con la ética también.

Dentro y fuera de la organización, los mensajes que ésta envía a las diferentes audiencias contienen implicaciones éticas y como se sabe, la comunicación no es una actividad opcional. Por lo tanto, la legitimidad de una organización se obtiene con un comportamiento ético sostenido en valores que van más allá de ser un discurso y que son la pauta de acciones concretas. Tal es el caso de la filantropía, el cuidado al medio ambiente, el trato justo a los empleados, la calidad de la producción y los servicios, en general. Por consiguiente, hoy más que nunca las investigaciones sobre comunicación deben abordar aspectos éticos.

Finalmente, si los trabajos sobre comunicación organizacional y ética son recientes y todavía limitados, las investigaciones en multinacionales de origen mexicano o latino parecen ser casi inexistentes. Es verdad que aún no son muchas las empresas con estas características en la arena internacional, pero ésta no es una razón para relegar o postergar el tema. La ética es prioritaria y la comunicación siempre será –a mi manera de ver- una ventana especial para mirar a las organizaciones.

Objetivo General y Metodología

Como lo que interesa aquí es sondear el tema y examinar su aplicación en empresas, el objetivo central que se planteó fue hacer un estudio exploratorio en torno a la ética y la comunicación interna en dos compañías multinacionales de origen mexicano. Cabe aclarar que en ningún momento se pretende o se pretendió comparar, aunque esto podría resultar inevitable, pero la intención fue únicamente de sondeo. Para hacer la

investigación se propuso un estudio cualitativo basado fundamentalmente en entrevistas a profundidad, así como en el análisis de documentos que las organizaciones estuvieron de acuerdo en proporcionar.

La elección de las empresas obedeció fundamentalmente a dos razones: (a) la accesibilidad (las dos tienen sus oficinas centrales en la localidad donde vivo), y (b) la importancia que éstas tienen no sólo a escala nacional, sino en el ámbito internacional. Se trata de una compañía de bebidas y de una empresa cementera. Ambas admiradas y reconocidas por su crecimiento sostenido, su buena administración y su consistencia. Y como coincidencia se trata de dos de las más antiguas e importantes compañías mexicanas. (Una nació en 1890 y la otra, la cementera, en 1906) Para los fines de esta investigación las denominaremos también empresa B (la de bebidas) y empresa C (la cementera), respectivamente.

Los datos se obtuvieron de las siguientes fuentes:

- (a) documentos impresos: 5 informes anuales (de la cementera). Para la empresa de bebidas se obtuvieron: el ideario de uno de sus pilares más importantes (hijo de uno de los fundadores); material de capacitación en asuntos de cultura organizacional, fragmentos del manual de lo que ellos llaman la escuela de vocales¹ y un extenso documento de políticas y normas en más de 20 rubros diferentes, entre los que se encuentra el código de ética de negocios.
- (b) páginas electrónicas: los sites oficiales de cada corporación, y
- (c) fuentes personales, a través de entrevistas a profundidad.

Con respecto a los informes anuales y las páginas electrónicas, conviene decir que si bien es cierto que contienen información elaborada por los departamentos de Relaciones Públicas (muy cuidada), para los fines de esta investigación se consideran fuentes valiosas porque forman parte del gran discurso con el que las organizaciones se presentan públicamente. En estos documentos se encuentran no sólo sus productos y servicios, sino además su misión, sus valores y creencias, pero lo más importante es que reflejan la identidad de la organización(ver Cheney & Christensen, 2000).

Entre las ventajas que ofrece el análisis de documentos, se encuentran las siguientes: (ver Pérez, 2003)

- (a) No se interrumpen los procesos organizacionales (método no intrusivo). (Casel & Simon, 1995).
- (b) La información es verificable, accesible y fija en el espacio y en el tiempo porque se encuentra impresa. (McMillan, 1986).
- (c) Los documentos son evidencias valiosas porque contienen un registro de hechos. Forman la historia de la organización.

¹ Escuela de Vocales Comprometidos es una capacitación especial que reciben los diferentes jefes de departamento de todas las empresas del grupo. Dura 6 meses y con ella los involucrados reciben suficiente información y herramientas para desempeñar mejor su tarea como responsables del desarrollo humano-social de sus colaboradores.

(d) La organización puede estudiarse longitudinalmente

Para las entrevistas se elaboró un cuestionario basado en el trabajo de Melé, Garriga y Guillén (2000), quienes realizaron una amplia investigación en España, con el fin de explorar la situación en política de ética empresarial entre las 500 mayores empresas de ese país.

Al igual que ellos -pero a mucho menor escala- me propuse conocer la formalización de las políticas y declaración de valores, credos y /o códigos, pero también explorar cómo se comunica la ética en estas empresas y sondear la existencia o no de una comunicación ética. Para ello solicité al menos dos entrevistas en cada organización, pero sólo fue posible hacer una con los responsables de ética o comunicación en cada empresa, así como dos entrevistas más a personas externas. Es posible que el carácter exploratorio de la investigación además de la temática hayan influido en el número de entrevistas obtenidas.

Algunas de las preguntas que guiaron el estudio fueron: ¿Qué significa que una organización sea ética? ¿Existe la comunicación ética? ¿Cómo debería ser la comunicación basada en la ética? ¿Cómo se comunica la ética al interior de la organización? ¿Cómo se comunica efectivamente a los empleados? ¿Existen programas de formación en ética dentro de estas corporaciones? ¿Cómo se gestiona la ética?

Otras interrogantes secundarias y especulativas fueron: ¿Qué clase de documentos formales poseen estas empresas, que se refiera a la ética empresarial? ¿Cuándo fueron creados dichos documentos?, ¿Qué motivó su creación? ¿Cómo se han comunicado y se comunican? ¿Cuál es el contenido de tales documentos? ¿Existe una oficina especial para los asuntos de ética? ¿Se considera la calidad ética de las personas en la selección, evaluación y promoción del personal?

Ahora bien, como la idea era sondear el tema de la ética desde la perspectiva de la comunicación organizacional, y en particular, desde la comunicación interna, con base en el análisis y en ciertas condiciones para la comunicación ética, se elaboró una propuesta para sustentar dicha comunicación. No se trata de teorizar, sino de describir y explorar qué se hace con respecto a la ética en estas dos empresas objeto de estudio, y por último, plantear un camino nuevo para la comunicación en éstas y en cualquier otro tipo de empresas que se proclamen éticas.

Marco Teórico

Como la ética es un tema que todo lo toca, el mejor enfoque para analizar la vinculación entre ésta y la comunicación es sin duda el sistémico, porque al contemplar la relación de la organización con los subsistemas y el ambiente permite desarrollar una visión holística y dinámica para pensar en la ética como un todo.

De la misma forma, la perspectiva simbólica –interpretativa que considera a las organizaciones como construcciones sociales simbólicamente constituidas y reproducidas

a través de interacciones (Smircich, 1985; Bantz, 1993; Pérez, 1997) también ayuda a entender cómo, a través de la comunicación y el lenguaje, pero sobre todo gracias a las interacciones se va creando y difundiendo en la organización la noción de ética. En consecuencia, estos dos enfoques servirán de marco referencial para la investigación.

En cuanto a la ética, ésta tiene muchas acepciones. Entre ellas destaca la de Bottorff 2000 y Brown 1992, quienes la conciben como un proceso racional al momento de tomar decisiones. Es “un método, supuestos viables y herramientas conceptuales para decidir qué curso de acción es el más apropiado”. (Brown, 1992, p. 21). En contraposición están las ideas de Maturana y Sami, 1997; y Guardini, 1999; quienes consideran que la ética no tiene que ver con la razón, sino con la emoción. “La ética tiene que ver con la preocupación por las consecuencias de las propias acciones sobre otro”. (p. 53). Al cual es necesario reconocer como un legítimo otro en convivencia conmigo, porque de otra manera no me preocupará lo que le suceda. (Ética basada en el amor).

Estos dos enfoques, teleológico -basado en las consecuencias de las acciones- y el deontológico, fundamentada en normas y principios universales y absolutos, desde mi perspectiva no son excluyentes en las organizaciones, sino complementarios. Se requiere profunda conciencia por el otro, así como normas para proceder éticamente y para ser ético.

No es mi intención teorizar, sólo me interesa conceptuar y señalar que la noción de ética, por su complejidad exige una visión integradora del propio fenómeno ético, ya que éste involucra -al menos- consideraciones desde tres dimensiones diferentes: (1) **axiológica**, que contempla a los valores como eje de la conducta humana, (2) **emocional**, basada en una dimensión de amor, en el sentido de conciencia y de preocupación comprometida y responsable por los demás; y (3) una dimensión a la que yo llamaría **racional**, prescriptiva, y por tanto normativa, que señala el deber ser de las personas y las organizaciones en general. El fenómeno es complejo y sumamente humano, por ello requiere detenimiento y análisis.

Por otra parte, la ética es una necesidad de nuestros días, es un requisito para la sana convivencia entre las personas, y en las organizaciones emana de las condiciones externas (crisis, corrupción, cambios políticos, económicos y sociales), pero también del propio auto-concepto de organización, en donde la dimensión cultural y social cobra cada vez mayor importancia.

Hoy como nunca las organizaciones están obligadas a mostrar responsabilidad por todos sus actos y obviamente por sus decisiones (qué preceden a los actos), porque emergen de un contexto social al que tarde o temprano deben rendir cuentas. Por lo tanto, dice Cortina (1997), no pueden ser amorales, no están más allá del bien y del mal. Al contrario, al estar integradas por personas son “inevitablemente éticas” (p. 23). Deben tener una *conciencia* (deben mostrarla) que guíe sus decisiones. A su vez ésta les ayuda a formar y consolidar una *identidad*, un carácter que las hace ser *responsables* de dichas decisiones y de las consecuencias que de ellas deriven. (véase Cortina, 1997).

La *responsabilidad* es una obligación moral, una condición insoslayable para las organizaciones porque sus decisiones y acciones inevitablemente tienen repercusiones sociales. Esto las fuerza a asumir de manera pública dicha responsabilidad. La *identidad* es el ser, la esencia y contiene por tanto la cultura organizacional en donde se asientan las creencias y valores con los cuales la empresa fundamenta la toma de decisiones. (Cortina, 1997).

Finalmente, la *conciencia* corporativa se refiere al modo en que una empresa pondera la persecución de sus objetivos basada en la reflexión sobre los propósitos y valores que considera superiores. Se trata de un proceso que de acuerdo con Goodpaster, 1996 (citado en Cortina, 1997), se articula en una filosofía corporativa desde la que se toman decisiones, se asignan responsabilidades para transformar la filosofía en acción, se educa a los miembros de la organización, se auditan todas sus operaciones y se informa a la dirección de los resultados para mantener y/o restablecer la congruencia y la comunicación.

Ahora bien, ¿Qué implicaciones tiene para la comunicación el nuevo contexto ético en el que se mueven las empresas? De acuerdo con D'Aprix (1999), Domingo (1997), y Eisenberg, Andrew, Murphy y Laine-Timmerman (1999) ante la preocupación ética y la responsabilidad social, la comunicación tiene que ser diferente. Ya no es posible el esquema basado en el monólogo donde la comunicación se entiende como el proceso de transferencia de información de arriba hacia abajo. Ahora, como las organizaciones se consideran redes de interacciones dinámicas en donde más que nunca "el bienestar de cada uno está ligado al bienestar de la organización como un todo" (Brown, 1992, p. 45), es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo que verdaderamente permita la interdependencia de los intereses individuales y comunales, así como el autodesarrollo y el desarrollo comunitario.

Un proceso de comunicación responsable y cimentado en la ética reconoce la igualdad y autoridad de ambos interlocutores (dirección y empleados) para opinar, detectar problemas, y expresar ideas. Obviamente, en un marco de respeto y bajo normas que garanticen que puede decirse la verdad sin poner en riesgo el empleo o sin recibir etiquetas sociales o represalias de cualquier tipo. Esto ayuda a generar una cultura de confianza. "Aunque no todos tengan capacidad para decidir sobre todo, la comunicación interna debe ser un instrumento de aproximación entre personas distintas, procesos dispersos y prácticas diferentes." (Domingo, 1997, p. 166).

Otros supuestos en los que se sustenta este trabajo, son lo que yo he llamado condiciones indispensables para hablar de ética y de comunicación ética. Esto es: (a) diferenciar la comunicación de la información (Domingo, 1997; Cimperlani y Steinberg, 1999) como primera instancia; (b) crear y desarrollar un lenguaje común y significados compartidos entre los miembros de la organización, (c) ejercer una participación responsable como condición para la conversación y el diálogo (Ryan, Oestreich y Orr III, 1999); y (d) buscar siempre la congruencia entre el decir y el hacer como sustentos de la confianza y la credibilidad (D'Aprix, 1999). Obviamente pueden numerarse muchas otras

condiciones, pero éstas son las indispensables en el contexto de la comunicación ética, como lo veremos en el análisis.

Esta investigación también se fundamenta en la corriente que considera vital el desarrollo de una sólida cultura organizacional para realizar la ética. Sin embargo, concuerda con la idea de que no basta con una sólida cultura para que una empresa sea considerada ética. Ética y cultura no son lo mismo. Si bien ambas presentan límites imprecisos, identificarlas como iguales o confundirlas equivaldría de alguna forma a disolver a la ética. Es verdad que las dos se entrecruzan, pero cada entidad tiene su propia dimensión en la organización, aunque ambas beban de la misma fuente: los valores.

Finalmente, este trabajo parte de la idea de que las normas y los códigos de ética forman el núcleo donde se articulan y reflejan los valores. Pero reconoce la coexistencia de dos sistemas de reglas en las organizaciones: (a) los llamados códigos míticos o formales, y (b) los códigos prácticos o informales. (Michele, 1998). Los primeros contienen las normas oficiales y públicas, así como las sanciones para los infractores, mientras que los otros se refieren a las reglas prácticas u operativas. Muchas no están escritas pero existen y tienen sus propias sanciones también. “Es un sistema dentro del sistema”. (Michele, 1998, p. 58). Son las reglas informales que operan en ese sistema.

Forma de hacer el análisis

Por tratarse de un estudio exploratorio, éste se llevó a cabo tomando como base las preguntas de la entrevista, pero también se recurrió al análisis de los documentos escritos, aunque sin seguir una metodología específica para este último aspecto. De esta forma, para el proceso de análisis se siguió este camino:

1. Revisar la clase de documentos formales relativos a la ética, con los que contaban las empresas. Así como cuándo fueron creados y motivos que generaron su creación. Esto con el fin de evidenciar el interés por institucionalizar la ética.
2. Determinar las estrategias de difusión. En otras palabras, descubrir cómo se comunica la ética en estas empresas; a través de qué medios y con qué programas concretos.
3. Explicar los mecanismos de refuerzo y las estrategias de mantenimiento de la ética, con el fin de sondear al menos en parte la gestión de este asunto en cada empresa. Es decir, describir si hay programas de capacitación y si los hay cómo son, pero también revisar las estrategias y/o mecanismos desarrollados para darle formalidad y constancia.
4. Plantear las condiciones para la comunicación ética en las organizaciones

Es claro que el sondeo a través de este camino apenas mostrará una cara de la comunicación, pero al menos tendremos algunas guías y reflexiones que servirán como base para otros trabajos en torno a este importantísimo asunto que involucra e impacta a toda la organización adentro y afuera. Por otra parte, guiada por la preocupación de las implicaciones de la ética en la comunicación organizacional y pensando en cómo debería ser la comunicación basada en la ética, se plantea una propuesta de comunicación ética para las organizaciones.

Hallazgos

1. Documentos formales relativos a la ética. Origen y motivos para su creación. Del material al que se tuvo acceso se encontró que ambas empresas cuentan con los documentos básicos como: misión, visión y valores los cuales se dieron a conocer a partir de 1995. Esto de ninguna manera significa que antes no los tuvieran, sino que simplemente indica que no estaban definidos, o no se habían hecho explícitos porque no existía preocupación por hacerlo y darlos a conocer. Otros documentos encontrados en ambas compañías fueron los códigos de ética, de muy reciente creación.

Hay que destacar que en la empresa de bebidas abundan otros documentos formales, como: definición de las conductas para cada valor y acciones concretas para lograr interiorizar dichos valores; un ideario del fundador y códigos de conducta diseñados para los socios y sus invitados al centro recreativo de la asociación responsable del desarrollo integral de los empleados.²

En el caso de la empresa cementera, por razones de su crecimiento e internacionalización, no es sino hasta 1992 cuando se ve en la necesidad de prestar mayor atención a todos los aspectos relacionados con la identidad y la comunicación corporativa. Y en 1995 es cuando se da a conocer por primera vez la misión de la compañía, en el informe anual de ese año (Pérez, 1997). En la actualidad se conserva esta misión a la que se le han hecho algunos ajustes de redacción para darle mayor precisión.

Y con respecto a los valores, “fue hasta 1999 cuando se hacen explícitos en un código de ética, en un documento formal. Pero no podemos decir que en ese momento nace la preocupación, ésta nace desde el principio”. [Orígenes]. Pero el código...”nace de la necesidad de unificar la cultura de la empresa”. (Morales³, comunicación personal, marzo 2003)

La empresa de bebidas también da un gran impulso a la creación, definición y difusión de estos documentos a partir del mismo año, 1995, cuando asume la dirección general su actual presidente. Sin embargo, ya contaban con documentos formales en los que había una incipiente definición de su filosofía y un ideario que existía desde muchos años atrás. (No hay una fecha exacta para este documento, pero las leyendas y relatos de la empresa señalan que el ideario tiene por lo menos 50 años de existencia).

² Esta asociación se constituyó en 1918 y es quizá una de las agrupaciones más antigua en México destinadas a “fomentar el desarrollo integral de los colaboradores y sus familias” (del site de la compañía). Entre sus objetivos originales destacan: dar a los empleados servicios médicos, caja de ahorro, deportes, cursos y becas, entre otros beneficios. Actualmente es un gran centro recreativo con áreas verdes, canchas deportivas, edificio para eventos sociales, teatro al aire libre, alberca, cafetería, tienda de descuentos y clínica con servicios médicos que van desde pediatría, maternidad, medicina familiar y dental.

³ Shara Morales es responsable del código de ética en la compañía cementera. Ella coordina el comité de ética de México y trabaja el área de capacitación en la universidad corporativa de la compañía.

Con todo, no es de extrañar que las dos corporaciones tengan estos documentos. “Es probable que al menos nueve de cada diez de las empresas más importantes de México, al igual que en el resto del mundo, cuenten a la fecha con una declaración, más o menos elaborada, de los valores que supuesta o realmente guían el comportamiento y orientan la toma de decisiones de sus integrantes, junto con planteamientos de misión y visión” (Sánchez, 2002, s/p.)

En cuanto a los motivos para generar estos documentos, resulta claro que la creación obedece tanto a necesidades externas como internas en ambas empresas. Por una parte, las demandas del mercado, así como las exigencias globales de internacionalización, imagen y hasta las presiones para cotizar en la bolsa, son fuertes razones para generarlos. Pero también hay necesidades internas que satisfacen estos documentos. “No queríamos un documento financiero para cotizar en bolsa, ni tampoco un documento rápido. Queríamos un documento oficial para amalgamar, unir y hacer sólida la cultura”. (Morales, conversación personal, marzo 2003)

“El código de ética nos ayuda a unificar la cultura y nos ayuda a difundirla más rápidamente de una manera certera. Y además de clarificar los valores, también se clarifican los principales temas donde hay que establecer reglas de conducta” (Morales, conversación personal, marzo 2003). De esta forma se produce lo que ella denomina “marcar la cancha”. Es decir -en analogía con el fútbol- se define cuál es el área y las reglas del juego.

Así, entre las causas internas que motivan la creación de estos documentos, destacan: definir la identidad, unificar la cultura, difundir la filosofía corporativa, contar con un documento público para dar a conocer el compromiso con la ética, señalar a los empleados sus obligaciones, responsabilidades y comportamientos para evitar actos que perjudiquen a la empresa, y también – entre otras razones- promover el desarrollo humano. “Hicimos un esfuerzo por identificar y dar a conocer los comportamientos y ahora los estamos evaluando prácticamente en todos los niveles de la organización. Esto es igual que la revisión anual de resultados y objetivos. Al final del año vemos si cumpliste o no cumpliste”. (González⁴, comunicación personal, marzo 2003)

2. Estrategias de elaboración y difusión de los documentos. Medios y programas concretos para darlos a conocer.

¿Quiénes participan en la elaboración de estos documentos? ¿En dónde nacen? En ambos casos nacen en la alta dirección y ahí se redactan, pero algunos documentos son elaborados con contribuciones y la participación de los empleados. Esto se da a través de procesos particulares que responden a las características, necesidades e historia de cada compañía.

⁴ Paloma González es gerente de desarrollo organizacional de la empresa de bebidas, a nivel corporativo.

La empresa B, por ejemplo, para la definición de sus valores considera la participación de equipos interdisciplinarios que ya existían en su estructura organizacional. Tales equipos denominados actualmente: vocales⁵, junta directiva⁶ y comisiones auxiliares⁷, se habían creado para apoyar asuntos relacionados con el desarrollo de los empleados, por lo tanto ya se tenía esa infraestructura de base. Además, para la definición contaban con el apoyo de consultores externos, junto con las ideas de la dirección, el ideario de uno de sus pilares (el hijo de uno de los fundadores), pero también con la filosofía humanista que desde sus orígenes ha caracterizado a esta compañía. (Basta con observar su preocupación social al crear en 1918 la asociación para el desarrollo de los trabajadores y sus familias). Con todos estos antecedentes y el apoyo de expertos no les resulta difícil identificar los valores, definir sus conductas y plasmar todo en documentos.

La empresa C sigue un proceso muy distinto para la creación de su código de ética. Debido a su mayor dispersión geográfica desarrollan un proceso participativo y de consenso muy peculiar. La inquietud aparece en la dirección de Recursos Humanos de México. Ahí se integra un equipo interdisciplinario, con personal de las distintas áreas de la compañía, dedicado a crear el código. Como punto de partida, deciden analizar los códigos de ética de otras empresas y así lo hacen.

Pronto se dan cuenta que el documento que pensaban producir tenía que integrar a toda la organización a escala mundial, y la presidencia los apoya para que se formen nuevos equipos interdisciplinarios, de diferentes niveles, en las distintas unidades de negocio de la compañía. Así, la alta dirección identifica los temas clave y los nuevos equipos de todos los países se reúnen en una sede en Estados Unidos. Para lograr su objetivo se valen de apoyos como pláticas con expertos, investigación, y otros.

Luego, cada país se lleva un tema para trabajarlo y México se encarga de integrar todo el material. Pero como las variables interculturales, las prácticas, los usos y las costumbres en cada país eran diferentes, se hacen nuevos equipos por países. Finalmente, cuando cada país ya había dado sus aportaciones y recomendaciones a cada tema, según sus marcos de referencia culturales, se integran nuevos equipos pero esta vez con empleados que desempeñaban la misma función. Esto con el fin de que cada área revisara lo concerniente al tema que le correspondía. Por ejemplo, los de recursos humanos se encargaron de la relación con el personal y los del área comercial, de proveedores y abastecimiento.

El proceso completo les tomó 18 meses y hasta la fecha siguen haciendo ajustes menores. En total se formaron 4 distintos tipos de equipos: (1) el inicial a nivel México, (2) el interdisciplinario en distintas unidades de negocio de la compañía, (3) el de cada país, y (4) el de funciones.

⁵ **Vocales** son: jefes de departamento de las diferentes empresas que constituyen el grupo. Ellos son los responsables del desarrollo humano-social de sus colaboradores.

⁶ **Junta Directiva:** Integrada por tres directivos electos anualmente. Se apoyan por tres Vocales.

⁷ **Comisiones Auxiliares:** Desarrollan las tareas encomendadas por la Junta Directiva.

El proceso fue profundo y extenso. Cuando los temas quedaron integrados se procedió a su revisión legal en cada país. Después se hicieron ajustes idiomáticos por países⁸ y finalmente se procedió a hacer las correspondientes traducciones a los diferentes idiomas en donde la compañía se encuentra establecida. Es obvio que todo este trabajo involucró profundamente a los empleados participantes, y a la vez contribuyó a la sensibilización y la toma de conciencia.

Resulta claro en ambos casos que la dirección general es la que decide cuándo, cómo y quiénes deben trabajar estos asuntos. Pero son las necesidades y objetivos de las empresas las que marcan la pauta. Sin embargo, en los dos casos analizados aquí es de destacarse el proceso seguido. Si lo comparamos con el estudio de Melé, et al.(2000), ellos encontraron que casi un 80% del trabajo de elaboración de estos documentos correspondió a la alta dirección de la empresa. Mientras que únicamente el 5.3% de los documentos se elaboraron mediante un amplio proceso participativo, lo cual “seguramente responde a la complejidad del proceso y a la dificultad de obtener valores y estándares elevados cuando hay que consensuar tantos pareceres”. (Mele, et al. 2000, p. 11).

También es evidente que para hablar de ética se requiere hacerlo desde la propia disciplina. Es decir, para lograr congruencia hay que ser congruente, y ambas compañías parecen serlo con este proceso participativo. Gracias al involucramiento de los empleados se legitima en cierta medida la autoridad, porque las reglas emanan del grupo y no son impuestas. Esto también produce menor resistencia a aceptar tales conductas. “Cuando las reglas se apoyan en el consenso existe mayor probabilidad de aceptación espontánea” (Michele, 1998, p. 54). Con esto se reduce la falta de coherencia interna y se incrementa la confianza.

En cuanto a la difusión –tanto de valores como del código de ética- en las dos empresas se han hecho intensas labores para darlos a conocer hacia el interior. Se ha recurrido a todo tipo de recursos que van desde lo más conocido en estos casos en cuanto a medios internos, hasta recursos poco comunes o sofisticados como recurrir al uso de mimos, o telenovelas electrónicas⁹, entre otros medios.

Por ejemplo, en el caso de la empresa C se realizó una ceremonia especial para dar a conocer por primera vez su código de ética. Invitaron a los más altos directivos de cada zona pero también hubo dos participantes de cada país en donde la empresa tiene una subsidiaria. Se trataba de empleados de cualquier nivel, pero sobresalientes por sus valores. Ellos viajaron a México, a la ciudad donde está la casa matriz, y en una ceremonia especial en la que se encontraban todos reunidos con el presidente de la compañía se hizo entrega del código de manera oficial. Cada uno lo firmó y se tomaron

⁸ El español es la lengua materna de la empresa, pero hubo que revisar y ajustar los giros idiomáticos de la lengua en los diferentes países hispano parlantes donde la empresa tiene subsidiarias.

⁹ Son iguales que las telenovelas pero se difunden por Intranet.

fotos de la firma a manera de compromiso. Ahí mismo se integró el comité de ética por país y el comité de ética general a nivel corporativo. “La intención era hacer una hermandad, unificar”. (Morales, conversación personal, 2003).

Independientemente de su génesis, los valores suelen difundirse a través de medios de comunicación “de lujo” de las organizaciones: reuniones magnas con discursos de los presidentes o directores generales, carteles, folletos, trípticos y otros impresos, videos, artículos promocionales, etc. Se busca hacer “marketing interno” con despliegues de recursos muchas veces desproporcionados en relación con el resto de los esfuerzos de comunicación de la compañía, que buscan “vender” los valores entre el personal de manera similar a como se venderían pañuelos desechables. (Sánchez, 2002, s/p)

Con todo, hay que recordar que no es suficiente con comunicar valores, ni con tener códigos o reglamentos. Los valores y las conductas esperadas deben modelarse para incorporarlas a la vida cotidiana y es gracias a las interacciones que los miembros de la organización van construyendo el significado de lo que se espera de ellos. Los conceptos son intransferibles, dice Ochoa (2002). No se transmiten en forma directa en la mente de las personas. Los conceptos se construyen a través de procesos de interacción, lo que contribuye a la formación de los significados.

Para Sánchez (2002), no existe una receta única a la hora de difundir los valores. El traje es a la medida, pero cualquier esfuerzo serio que se haga en este sentido, tarde o temprano deberá cumplir con lo que la empresa de bebidas solicita a sus ejecutivos en el proceso de difusión de su cultura corporativa:

1. Predicar con el ejemplo;
2. Gestionar con apego a los valores y principios de la cultura de la empresa;
3. Reforzar el comportamiento de sus colaboradores apegado a esos valores y principios; y
4. Hablar de los valores y principios, referirse a ellos.

Además, para este experto, la promoción de los valores en las empresas mexicanas –en el contexto de consolidación de la cultura organizacional- se remonta a unos 20 años y con excepción de algunos casos exitosos, hasta la fecha no existe aún suficiente evidencia acerca de los beneficios de este esfuerzo que redunde en mejor desempeño de las empresas.

Entre las principales razones, para él esto se debe a varias causas, entre ellas: la débil autoridad moral de los emisores; es decir de quienes dirigen la empresa o se encargan de los esfuerzos de comunicación. También a las limitaciones en los esfuerzos de comunicación interna y externa de la cultura, debidas casi siempre a “la falta de una estrategia de mediano plazo que dé orden y sentido a las actividades de comunicación, información y marketing”. (Sánchez, 2002)

Otras razones para Sánchez (2002) y Lozano (1997) se deben a las inconsistencias en los valores. En estos puede encontrarse una amplia gama, que Lozano clasifica de la siguiente

manera: (a) valores escritos y practicados, (b) valores escritos y no practicados, (c) valores no escritos pero practicados, y finalmente, (d) valores no escritos ni practicados, pero deseables.

Por último, la escasa preocupación por definir tales valores (en muchas empresas, no en éstas) también ha sido causa de su escaso impacto. Así, palabras como “integridad”, “calidad” y tantas otras que abundan en los documentos de misión y los códigos, lejos de contribuir a establecer comportamientos aceptados, crean confusión. Al final terminan por no ser útiles para nadie y quedan como palabras vacías, frases hechas. Bonitas, pero huecas.

Como dice Costa (1999), de hecho, lo que la empresa debe gestionar no son los mensajes ni los medios, sino los significados que propagan y los valores que conllevan. Esto sería –para mi gusto– una conciencia ética acerca de la comunicación y al mismo tiempo una forma de comunicación ética. Con todo, es importante subrayar que las dos empresas analizadas sí han hecho esfuerzos para definir sus valores y darlos a conocer a sus empleados.

Finalmente, si este es el panorama interno en cuanto a la difusión de los documentos referentes a la ética y hasta la propia difusión de la ética, hacia el exterior hay mucho menos en las empresas mexicanas en general. En la página web de las dos compañías analizadas y en los informes anuales sólo se habla de misión, visión y valores (de manera escueta). En la compañía de bebidas, en su página web se incluyen además los comportamientos clave de sus empleados y su filosofía. Y con respecto a la empresa C, se ignora si se han difundido públicamente otros documentos.¹⁰

Una posible interpretación a esta discreción por parte de la empresa C podría ser que aún se desconocen las ventajas - en cuanto a reputación e imagen- que acarrea la publicación externa de estos documentos relativos a la ética. Otra posibilidad es que como el código aún es muy nuevo, (se difundió por primera vez en 2001), todavía no ha alcanzado el grado de madurez e implantación suficiente como para asumir el compromiso que implica una publicación o difusión externa.

Por último, a diferencia de Estados Unidos u otros países con más experiencia y tradición en este asunto de hacer públicos estos documentos, en México al parecer aún no existe todavía tal nivel de apertura y estos documentos se consideran privados, cuando se tienen desarrollados. Porque en muchos casos no se muestran debido a que no se tienen o simplemente son documentos que nadie emplea. No se les ve su utilidad práctica ni su aportación al desempeño de la organización.

3. Mecanismos de implantación, refuerzo y mantenimiento de la ética. ¿Cómo se gestiona la ética al interior de las organizaciones analizadas?

¹⁰ De hecho, en esta empresa no fue posible tener acceso al código de ética. Se argumentaron razones de confidencialidad para esta negativa, lo cual se respeta. A cambio hay que decir que ellos han compartido el proceso de creación con otras empresas mexicanas, pero no han difundido al exterior su código.

Una vez generados los códigos de ética e identificados los valores de la organización, y pasado el proceso de difusión, viene el mayor reto para cualquier empresa: generar el proceso de apropiación o implantación que involucra, desde comunicación (en el sentido más puro de este concepto; es decir, el de intercambio, el de poner en común) pasando por capacitación y desarrollo de mecanismos de soporte.

En consecuencia el proceso de implantación inicia con lo que yo llamo la primera condición para la ética: diferenciar información y comunicación. ¿Por qué digo esto? Porque comunicarse no es lo mismo que informar como sabemos, pero muchos directivos suponen que mientras a los trabajadores y los diferentes públicos se les trasmite información, se está dando la comunicación. Para tomar buenas decisiones, obviamente las personas necesitan buena información, pero también la libertad de opinar y de consultar a quien quiera que tenga la información requerida en la organización. Hay dos maneras de negarle información a la gente, dice D'Aprix (1999): "La manera obvia es el secreto y el control. La menos obvia es inundarla con cada partícula de información que no pueda distinguir lo importante de lo que es meramente interesante y de lo que es basura." (pp 172-173)

Luego, en forma simultánea el proceso se va dando en varios niveles: (1) el del lenguaje común, el de la gestión de los significados, (2) el de la congruencia de los actos o la alineación de las prácticas y conductas con los valores (congruencia entre el decir y el hacer), y (3) la educación y la capacitación de las personas.

El punto uno se va dando a medida que se va definiendo la importancia de la ética, también a través del involucramiento de los empleados mediante procesos participativos y por supuesto con la capacitación. El número dos de la alineación es más complejo y de éste hablaré más adelante, porque en cierta forma va ligado con el asunto de la capacitación. Finalmente, en lo referente a la capacitación en valores éticos, aunque podría parecer difícil, Stevens (1999) dice que ésta es una de las mejores maneras de desarrollar el sentido ético que la organización espera de sus integrantes.

Ella llevó a cabo un estudio entre los empleados de dos hoteles para indagar qué quiere decir ser ético en la organización y cuáles son los canales más efectivos para comunicar la ética. Entre sus hallazgos más sobresalientes encontró que la principal fuente de aprendizaje para los empleados eran los programas de entrenamiento. En segundo lugar estaba el coaching, o enseñar a otro. Leer los códigos resultó la tercera fuente importante, y ver el comportamiento de los administradores así como observar a otros empleados quedó en cuarto lugar. Por su parte Seeger (2001) señala que la ética es un problema en las organizaciones porque los directivos no están preparados (capacitados) para hablar de este asunto.

Pero, ¿cómo entrenar a las personas?, ¿cómo darles capacitación? No es ésta una tarea sencilla, porque la ética se comunica través de las acciones que son las que tiene el poder de hablar. "Hecho son amores y no buenas razones" se dice popularmente en México.

Para Garza,¹¹ (comunicación personal, marzo 2003) hay muy pocas empresas en México y Latinoamérica que están llevando a cabo algún tipo de entrenamiento, con excepción de las de carácter internacional. El resto, se conforman con escribir la misión y tener valores o si acaso algún código de ética, pero pocas van más allá. Y mucho menos pensar en otros mecanismos para apoyar una cultura ética, como comités de ética, grupos de apoyo u otros sistemas de comunicación formales.

Las dos empresas objeto de estudio tienen avances en cuanto a implantación de la ética y los valores. Ambas cuentan con talleres de capacitación para sus empleados y han desarrollado a su manera mecanismos de apoyo. Por ejemplo, la empresa C tiene un taller enfocado a difundir su misión y clarificar valores, además de muchos otros mecanismos novedosos en materia de difusión por medio de la intranet.

Así, por medio de cápsulas mensuales basadas en temas críticos para la empresa, que se difunden a través de las fotonovelas electrónicas (en la que participan los propios empleados como actores) han ido documentando y ejemplificando casos. Hasta la fecha (desde hace dos años) llevan ya 52 casos documentados, con los cuales ellos tienen temas para sus fotonovelas y también les sirven para la capacitación. (la empresa tiene plantas y subsidiarias en 54 países alrededor del mundo).

Cada fotonovela tiene un espacio para comentarios y los empleados participan mucho. Esto les ha permitido sentir el “feeling” de la organización en cuanto a los casos ejemplificados. También planean hacer foros de discusión para que las personas se puedan explayar. Además, tienen un comité de ética en cada unidad de negocios y un comité de ética mayor o corporativo, que es el encargado de atender los casos que no pudieron ser resueltos en la otra instancia.

La empresa B en cambio, ha implantado la ética a través de su trabajo en valores. Ellos tienen sus talleres de capacitación en cultura y también existe el sistema de las vocalías que mencioné en otro apartado. Con este sistema el jefe debe estar al tanto del desarrollo personal de sus colaboradores y de sus problemas. Por ejemplo, si un empleado solicita un préstamo, el jefe directo debe autorizarlo, pero éste, al enterarse que su colaborador lo ha solicitado, entonces deber preocuparse por saber para qué lo requiere.

También cuentan con un código de ética de negocios, pero no un código específico para los empleados, en cuanto a conductas o cómo enfrentar dilemas éticos. Ellos dicen no necesitarlo porque consideran que el trabajo en cultura, el clima organizacional, más la formación en vocalías hace innecesario el código de ética explícito. Curiosamente aunque no poseen el código, en sus documentos de políticas sí hay muchas normas y sanciones en diferentes rubros, los cuales corresponderían a los temas más comunes abordados en los códigos de ética. Tal es el caso de temas como: los regalos de y hacia proveedores y /o clientes especiales, la contratación de personal para nuevos puestos, la

¹¹ Juan Gerardo Garza es director del Centro de Valores Éticos del ITESM. Ha dado innumerables cursos acerca de este tema y actualmente también es instructor en organizaciones del sector público y privado.

salud (no drogas), el uso de la tecnología y los recursos de la compañía, el manejo de la información confidencial, entre otros.

En cuanto a los mecanismos o medios de soporte, no tienen algo específico. Sin embargo, a través de los concursos con los cuales promueven sus valores se han encontrado con denuncias de casos que comprometen el comportamiento ético de algún colaborador. Precisamente uno de esos concursos lleva por título: “denuncia a los que viven sus valores” y ahí llegaron denuncias reales de situaciones críticas, que la propia empresa reconoce que no tenía contemplado. En estos casos ellos recurren a sus propias instancias formales (vocalías, juntas directivas, etc) para tomar decisiones.

Pero no basta con definir reglas, también es importante definir los premios y las sanciones para quienes transgreden las normas, pero sobre todo es fundamental aplicarlo, de manera que se dé la congruencia entre lo que la empresa dice y lo que hace. Con ello no sólo serán congruentes, sino que además van a generar confianza.

La empresa C por ejemplo establece cuatro tipos de sanciones que van desde la llamada de atención, pasando por el despido, el despido con acciones legales y la última no es común: la democión. En otras palabras, lo contrario a la promoción. Es mover al empleado a un puesto inferior. De alguna manera es como degradarlo. ¿Cuántas veces lo han aplicado? Se desconoce el dato, pero quizá no se ha hecho porque el código es muy reciente. Pero repito, lo básico es no sólo decirlo, sino hacerlo.

La otra empresa en cambio se maneja por reglas no escritas. “Si tú le preguntas a cualquiera todos saben que está prohibido [acoso sexual, por ejemplo] y que la persona tiene que irse. Y ¿en qué momento se dijo? No hay un documento escrito. No está oficialmente dicho, pero todo mundo lo sabe.” (González, conversación personal, 2003)

Lo más extraño es que la empresa, aunque no lo tenga escrito, lo aplica. Ellos han despedido a empleados que han mostrado comportamientos contrarios a las conductas promovidas en su filosofía y valores. Tienen ejemplos registrados de estos casos. Sin embargo los empleados tienen la “camiseta tan bien puesta” que son leales a la compañía y por ejemplo, no se les ve consumiendo otra marca de bebidas, o no lo hacen en público. Esta empresa enfrenta al menos dos de las variantes que menciona Lozano (1997)¹² en cuanto a los valores: (a) valores escrito y practicados, (b) valores no escritos pero practicados. En este caso son normas, pero como su base son los valores, se puede aplicar el modelo.

Michele (1998) le denomina a esta situación la existencia del código mítico versus el código operativo. Es decir, las reglas concretas -políticas como le llaman los de la empresa B- versus el código informal o practicado. O para decirlo con las palabras de Ciamberrani y Steinberg (1999): la organización hablante y la silenciada.

¹² Recuérdese el esquema: valores escritos y practicados; valores NO escritos y practicados; valores escritos y No practicados; valores ni escritos ni practicados pero deseables.

Es obvio que la coexistencia de ambos códigos es una realidad en ambas compañías. Si bien la empresa de bebidas tiene más trabajo por hacer en cuanto a explicitar su código y en cuanto a las sanciones y recompensas, eso no significa que en la otra empresa no se presente una situación semejante en ciertas áreas o ciertos casos.

Otro punto crítico es revisar las recompensas. ¿Por qué digo esto? Porque en muchas organizaciones el sistema de recompensas refuerza positivamente el comportamiento equivocado. Por ejemplo, se premia el incremento en ventas de un colaborador, sin considerar otros factores en su conducta como, mal trato a colegas o cierto tipo de prácticas deshonestas. En estos casos, no importa lo que esté escrito, las personas le prestarán más atención a la forma en la que se manejan las verdaderas recompensas que a lo que digan los directivos o los códigos.

Desde la visión de la congruencia comunicativa esto conduce a pensar lo que D'Aprix (1999) llama el eterno dilema entre el decir y el hacer. "El conflicto "Decir – hacer" en las organizaciones vuelve loca a la gente." (p. 63) Y como es de suponerse, produce incoherencia. Por tanto habría que revisar este aspecto no sólo en cuanto a los códigos, sino también con el resto de los mensajes que las empresas emiten, así como con los mecanismos creados para reforzar y /o mantener la ética. Más adelante se plantea el modelo de la congruencia desarrollado por D'Aprix (1999) que podría ayudar a las empresas a determinar dónde se encuentran en cuando a este aspecto y dónde quieren estar.

Como lo señalan Stevens (1999), si bien los códigos contribuyen a regular las conductas, definitivamente no son la panacea para resolver el problema de la ética en las organizaciones. Las expectativas éticas, al igual que normas y valores, deben ser comunicadas claramente y exigen modelarse. Los códigos son una buena ayuda, pero no pueden existir aislados. Se necesita hacer más para crear una organización ética.

Por consiguiente para implantar, reforzar y mantener el sentido de la ética en las organizaciones, es necesario desarrollar también sistemas de comunicación que permitan la retroalimentación, así como mensajes congruentes. Igualmente, crear otras instancias de apoyo para los empleados, como páginas web, comités internos, además de alguna forma de ethic´s line y/o ethic´s mail. A mi entender, ésta es la única forma de ser congruente. La ética necesita vivirse en una organización que hable de ella, de otra manera será un discurso vacío, o mero formulismo.

4. Propuesta para una Comunicación Interna Ética. (¿Nuevo Paradigma de Comunicación?)

Luego de este análisis, el cual no obstante su carácter exploratorio nos ha permitido conocer un poco cómo se comunica la ética en estas dos multinacionales de origen mexicano, es posible plantear algunos lineamientos para lo que yo he llamado nuevo paradigma de comunicación ética para las empresas.

No se trata de una propuesta costosa basada en alta tecnología o excesiva inversión de recursos, no. Se trata de algo más simple, pero no por ellos menos significativo. Si la ética entraña responsabilidad, compromiso por el bien común, conciencia e identidad, entre otros aspectos, entonces al interior de las organizaciones se requiere desarrollar sistemas de comunicación éticos y condiciones que promuevan el ser ético. Es decir, modelos que alienten la participación y el diálogo; que provean autonomía para la toma de decisiones y el manejo de información. Para ello es necesario revisar primero lo que yo he denominado en este trabajo: condiciones básicas para un contexto comunicativo ético, las cuales de una u otra forma han sido mencionadas a lo largo del análisis. Posteriormente se planteará la propuesta.

Cuatro son las condiciones, aunque podría haber muchas más, pero éstas me parecen que son esenciales:

(1) Diferenciar comunicación e información:

Esta condición la considero fundamental pues como ya señalé, en las empresas suelen confundirse. Informar no es comunicar y tal distinción tiene implicaciones éticas para la vida de las empresas (Domingo, 1997) Mientras la información sólo se limita a la producción y transmisión de mensajes, la comunicación entraña un intercambio, un ejercicio de poner en común, que es el significado primario de la palabra comunicar.

Ahora bien, para tomar decisiones y para desatar el intercambio de ideas y opiniones que generan el sentido de comunidad y de pertenencia, los integrantes de la organización deben contar con información a su alcance. Por eso la cantidad, la calidad, el tipo de información y la disponibilidad de la misma en la organización hacen que este asunto merezca especial atención cuando se habla de ética, porque la toma de decisiones se basa en información. Por eso, en las organizaciones el mayor problema de comunicación se da en el ámbito interno, cuando no existe o se rompe el sentido de comunidad. El clásico flujo vertical no es suficiente para la comunicación, sino que al mayor desafío muchas veces está en el nivel horizontal (D'Aprix, 1999), donde los bloqueos, la competencia desleal, y la falta de colaboración producen obstáculos a veces insalvables.

En otros casos, dice Velaz (s/f), el desmedido empeño de comunicación total ha originado montañas de informes inútiles con los que no es posible tomar decisiones. La información es útil si ayuda a decidir, si no, no sirve de nada. Por eso, señala D'Aprix (1999), la organización requiere brindarle a la gente, con honestidad, un marco de referencia (información útil) para su vida laboral. De otra manera no es posible hablar de ética.

Además, las personas necesitan conocer no únicamente los qué o los cómo de su trabajo, sino también los porqué y los para qué, de manera que se genere el compromiso con una misión y una visión comunes y se comprenda la contribución individual en la organización. Éste es el único trato que merece el calificativo de ético.

En consecuencia, a mi parecer, la primera condición para hablar de comunicación ética debería ser la distinción clara entre estos dos conceptos; la diferenciación de sus espacios vitales, pero sobre todo, la conciencia de su coexistencia armoniosa para una

organización ética. La información es un derecho, debe proveerse en la organización, y por otra parte la comunicación es un intercambio, una condición para “generar las interpretaciones del contexto” (Eisenberg et al. 1999, p. 142) y debe basarse en el diálogo para la puesta en común.

(2) Lenguaje común y significados compartidos:

No puede hablarse de comunicación ni de información si no es a través de un lenguaje común que permita generar significados compartidos. Para que la comunicación sea ética y para que la ética verdaderamente sea una constante en la organización, es necesario recurrir al uso de un lenguaje llano y directo con el fin de clarificar lo mejor posible lo que se quiere y lo que se espera de las personas. Mientras mejor definido esté un asunto o una conducta, menos posibilidades habrá de ambigüedades o malas interpretaciones.

Todo trabajo de conceptos implica primero saber comunicar emociones, dice Ochoa (2002) y esto aplica precisamente para los valores éticos. Primero es menester que los valores sean conceptualizados entre los miembros de una organización, y una vez que se hayan apropiado de los conceptos se podrán llevar a otros planos de aplicación. Por eso es fundamental que en las organizaciones exista preocupación por clarificar valores, creencias, normas y en general todos los conceptos que soportan la misión.

(3) Participación responsable (condición para la conversación y el diálogo)

Flores (1989), Echeverría (2000), Maturana (1997) e Isaccs (1999), entre otros estudiosos de la comunicación en las organizaciones dicen que las empresas han puesto mayor énfasis en mejorar el desempeño y obtener resultados, pero han descuidado la habilidad de pensar y hablar juntos, particularmente en momentos críticos. Para que la organización se genere y se mantenga como una comunidad, es necesario que haya un diálogo abierto en donde las personas tengan igualdad de participación, así como la libertad de expresar sus ideas y opiniones sin temor a represalias.

Ryan, Oestreich y Orr III (1999) dicen que la participación responsable es difícil porque la decisión de cuándo hablar y cómo hacerlo, así como la de cómo abordar ciertos temas (dilemas éticos) y a quién contárselo requiere determinación porque implica enfrentar riesgos al momento de hablar. Entre estos riesgos por ejemplo, pueden mencionarse los siguientes: ser considerado un delator, ser excluido de los grupos o hasta perder el empleo.

Por eso es que uno de los mayores problemas o el mayor problema de comunicación radica precisamente en la llamada comunicación interna.¹³ (Velaz, s/f). Y algunas prácticas son decisivas para dañar la credibilidad y la confianza (Harshman y Harshman, 1999; Seeger, 2001; Echeverría 2000) y para obstruir el diálogo. Entre éstas

¹³ Es importante aclarar que si bien la noción de comunicación interna y externa se emplea para fines académicos o funcionales, en este trabajo la mencionaré para referirme a la comunicación que ocurre entre las personas, como miembros de una comunidad particular.

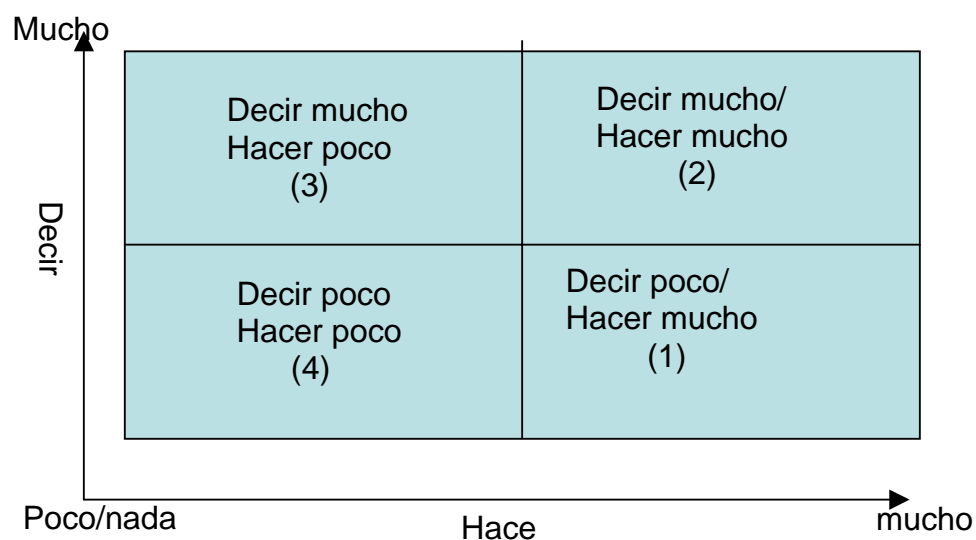
pueden nombrarse, por ejemplo: el paternalismo (no dar toda la información porque se considera innecesario o dañino), ocultar malas noticias, difundir sólo lo positivo, callar, entre otras.

Como resultado de las prácticas anteriores, en las organizaciones se crean patrones de comunicación y mensajes que lejos de promover intercambios honestos y congruentes, propician la desconfianza. No pueden vivirse valores como el respeto por los demás en un ambiente donde la comunicación no fluye libremente y donde, por consecuencia, no parece prevalecer el respeto.

(4) Congruencia entre decir y hacer

Cuando una organización habla de ética, debe quedar claro que ésta compromete toda la comunicación de la empresa y ello implica ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Para que se genere la confianza y la credibilidad es necesario que la comunicación sea íntegra y congruente, pero además, que se perciba como tal. (Harshman y Harshman, 1999). Decirlo es fácil, pero lograrlo implica que los patrones de comunicación, los contenidos de los mensajes y los comportamientos sean un reflejo coherente entre lo que la organización dice (valores institucionales) y lo que hace.

Tanto afuera como adentro se produce una imagen negativa que puede comprometer el futuro de la organización. De acuerdo con D'Aprix (1999) la comunicación ideal se caracteriza porque la dirección o la empresa (dependiendo de quién asuma el papel emisor) hace lo que dice. Él propone una matriz para analizar este asunto: (Fig 1. Basada en D'Aprix, 1999, p. 64)



Para este teórico, la peor posición en la matriz es la número 3, cuando la organización o sus directivos dicen mucho pero hacen poco, o en el peor de los casos, nada. En estas situaciones nadie confía ni cree en nada y las señales contradictorias hacen que la comunicación se interprete como falsa o mentirosa.

Otra posición crítica es la número 1, porque al decir poco pero hacer mucho, también se están produciendo señales contradictorias que generan desconfianza. Los empleados se preguntan entonces: ¿No me dicen porque no quieren que sepa? ¿Qué caso tiene guardarse los comentarios? ¿No vale la pena hablar de esto?

La posición 4 es menos complicada, pero su riesgo radica en el hecho de que si los miembros de la organización perciben que se pasa por alto algo importante o un problema persistente, también pueden crearse perturbaciones. Finalmente, el eje número 2 es el ideal, porque la organización hace lo que dice y esto produce confianza. El problema es que esto es bastante difícil de lograr aunque parezca muy simple, porque las organizaciones son lugares complejos.

A pesar de ello debe quedar claro que la comunicación es efectiva (logra su cometido de comunicar) e íntegra (demuestra los valores promulgados) cuando hay congruencia entre las prácticas y los discursos. Esto permite construir confianza y genera credibilidad entre las personas (directivos, empleados, proveedores, entre otros).

Nuevo Paradigma de comunicación ética

Lo que se ha planteado hasta aquí, junto con el análisis de las empresas sirve de base para dar los lineamientos de este nuevo paradigma o modelo ético de comunicación, el cual se sustenta en la siguiente premisa: A mayor compromiso con la ética en una organización, mayor y mejor comunicación dialógica, honesta, íntegra y responsable.

Baste el siguiente cuadro basado en las propuestas de Ryan et al.(1999) para entender mejor la diferencia de esto que yo llamo nuevo paradigma de comunicación, con respecto al modelo de comunicación tradicional. Los investigadores antes mencionados desarrollaron el esquema para señalar las creencias que permiten pasar del temor al mejoramiento en las organizaciones. Desde mi entender resulta ideal para el tema que analizamos. (fig. 2)

Paradigma Anterior	Nuevo Paradigma
1. La información es fuente de poder y conservarla permite mantener la posición	1. La información es fuente de poder pero debe ser compartida con libertad para que todos la usen para mejorar.
2. Los que señalan problemas en la organización son provocadores	2. Los que señalan problemas están comprometidos con la organización y contribuyen en la mejora de ésta.
3. Lealtad significa obedecer y hacer lo que quiere el jefe	3. Lealtad significa poner las propias habilidades al logro de la misión y no a los objetivos de una persona en particular.
4. No me corresponde a mi detectar problemas y señalar fallas. Mi jefe podría molestarse.	4. Soy tan responsable como cualquier otro para detectar problemas que nos afectan a todos. Mi jefe lo va a valorar.
5. Sé lo que tengo que hacer y no necesito los comentarios de nadie para hacer mi	5. Los comentarios e ideas de los demás me ayudan a mejorar. Siempre puedo aprender

trabajo	de los demás.
6. A nadie le interesa lo que yo pueda pensar o decir	6. Mis opiniones e ideas son valiosas e interesan en la organización
7. El espíritu de equipo significa no cuestionar la política de la organización.	7. Espíritu de equipo significa participar plenamente en un intercambio de ideas y opiniones divergentes.

Para Ryan et al. (1999), cuando las organizaciones alcanzan este nivel de comunicación interna, entre otras ventajas se nota que:

- se reduce el rumor porque hay libre comunicación
- disminuye la eterna oposición “nosotros –ellos” (dirección empleados o viceversa).
- desaparece el temor, la sospecha
- surgen la confianza y la colaboración
- se incrementa el sentido de pertenencia
- aumenta el compromiso individual
- hay más disposición al cambio dentro de la organización
- ocurre el aprendizaje

Por supuesto, el desarrollo de este ambiente no se da por decreto, ni con manuales, sino que es un proceso lento de gestión interna, de formación y educación basado en los valores de la organización, y en una cultura que busca con honestidad la congruencia y la ética. Por esto, tanto la ética como la cultura y la comunicación van de la mano y son como cajas de resonancia una de la otra.

Ryan et al. (1999) le llaman a este modelo de comunicación “actos valientes” (p. 251), porque las personas pierden el miedo a compartir ideas y manifiestan sus problemas y opiniones con apertura. Ellos sugieren que los actos valientes producen una transformación de la cultura organizacional, “que lleva a aumentar la efectividad, la flexibilidad y la competitividad organizacional.” (p. 251). Para mí, además, incrementan la integridad y en consecuencia permiten la ética al darse una comunicación equilibrada, donde todos emiten sus opiniones sin temor.

Si la comunicación es cerrada, temerosa y hay pocos o ningún cambio en el estilo y la manera de llevarse a cabo, no puede hablarse entonces de ética. Ésta promueve la reflexión en las organizaciones, pero la reflexión ética requiere “situaciones de comunicación que aborden la controversia, el análisis de los juicios de valor y los supuestos y la negociación de las diferencias” (Brown, 1992, p. 219), y esto sólo es posible cuando la cultura facilita tales condiciones.

Así, las condiciones para que florezca la comunicación ética están en la propia cultura organizacional. Desde mi punto de vista desarrollar una cultura fuerte, de valores compartidos es el primer requisito para poder imbuir la ética en la organización. Y por supuesto, no pueden ni deben confundirse estos conceptos. En las empresas objeto de estudio parece no diferenciarse con claridad que una cosa es la ética y otra la cultura organizacional. Son muy próximas y se nutren una de la otra, pero a la vez son diferentes.

En una empresa el código permite definir su identidad cultural y unificar la cultura organizacional en todas las subsidiarias alrededor del mundo. En la otra, la cultura es la guía de la ética. Sin embargo, conviene tener muy presente que hablar de valores y conceptos comunes a la ética no implica un desarrollo explícito de ésta en las organizaciones y lo mismo aplica para la cultura. Hacen falta documentos explícitos y particulares para cada una y luego, por supuesto su propia gestión interna y externa.

Y en cuanto a la comunicación ética, resulta casi imposible emitir siquiera un comentario acerca de cómo se da este fenómeno al interior de las organizaciones analizadas. Carezco de los elementos indispensables para ello y soy consciente de que eso ameritaría otra investigación. Por lo tanto, sólo puedo insistir en la necesidad de contemplar todos estos aspectos cuando se desea que la ética se convierta en un paradigma de la organización, porque de lo contrario sólo quedará en un documento más, en palabras vacías que únicamente le dan un valor ornamental a la organización pero no aportan nada más.

Conclusiones

Es claro que la ética es hoy en día una prioridad para las organizaciones y las personas. Las condiciones actuales en las que vivimos, en una economía dura, donde parece prevalecer sólo la ley del más fuerte, ameritan como nunca pensar seriamente en la importancia de la ética. Sobre todo, considerando –a la manera de Maturana (1997)- las consecuencias que nuestras conductas van a tener en los demás.

En esta investigación, el análisis elaborado es apenas un primer acercamiento para explorar –desde la comunicación- qué se hace en cuanto a la ética en dos multinacionales de origen mexicano. La perspectiva sistémica así como la simbólica interpretativa han resultado las más adecuadas para tener la visión holística del impacto de la ética, pero también para comprender que ésta (la noción de ética) se va construyendo gracias a las interacciones de las personas dentro y fuera de la organización.

Cierto que el análisis es limitado, pero no por ello menos revelador, ya que a su manera muestra que el tema en estas organizaciones aún es considerado como un asunto privado del que no se habla con total libertad. Y tal vez el silencio se deba más a desconocimiento que a otras razones. Lo cierto es que se trata de un fenómeno complejo porque abarca, a mi entender, una dimensión axiológica, otra emocional y finalmente una racional, basada en normas.

Los hallazgos han mostrado que ambas empresas poseen un desarrollo importante en cuanto a documentos básicos como son: misión, visión y valores. Sin embargo, esto no significa que hayan desarrollado la ética o que lo sean, a pesar de que una tiene su código de ética explícito. Los documentos sólo son una evidencia de conciencia y de responsabilidad, también del interés por institucionalizar la ética, de eso no cabe duda, pero no es suficiente. La ética es más profunda y es una condición total. Debe observarse en las prácticas totales de las dos compañías. Desde la compra, la producción, la

contratación del personal, las ventas, y sobre todo y esencialmente para este estudio, en el desarrollo de sistemas de comunicación basados en el diálogo y la confianza. La ética no admite medias tintas. Se es ético o no. Los códigos no pueden -y no deberían ser- cosméticos.

En cuanto a los motivos que generan la emisión de estos documentos, las demandas externas son una fuerte condicionante, especialmente el mercado, la bolsa y la sociedad, ante quienes las empresas se presentan con un texto público que las ayuda a posicionar su imagen. Al interior, los documentos antes señalados contribuyen a unificar y difundir la cultura.

La promoción interna es variada y abundante, como se observó en el análisis, pero ¿qué se comunica realmente? El mayor reto no es identificar los valores en cada organización, sino definirlos, discutirlos, aplicarlos y usarlos. En este sentido la compañía de bebidas ha trabajado más a fondo esta línea. Su labor empezó desde 1995 y en la actualidad no sólo han traducido a comportamientos observables cada uno de sus valores para diferentes niveles de la organización, sino que además, desde hace dos años ya los han incorporado a la evaluación y desempeño de los empleados. En el área de gerencia y dirección la evaluación se hace a nivel de 360°, lo cual es innovador y congruente con su cultura y valores.

Obviamente esto ha implicado un gran esfuerzo de capacitación, de creación de lenguaje común, de comunicación y alineación de valores con conductas. Sin embargo, desde mi punto de vista tienen todavía mucha tarea por realizar en cuanto a cómo resolver dilemas éticos, reconocimiento de reglas no escritas, situaciones que la organización no acepta y más. En otras palabras, no basta con decir quiero este comportamiento; también es necesario reconocer lo que no se admite, las conductas no apropiada y hasta las sanciones. En síntesis, no sólo hacer y aplicar castigos o correctivos, sino antes, hablar abiertamente de ellos para lograr la congruencia entre el decir y el hacer.

La compañía cementera por su parte, tiene muy claro qué clase de personas necesita para las necesidades de la compañía y para lograr la misión. El esfuerzo en la elaboración del código de ética también evidencia su interés por este asunto y por fortalecer y consolidar su identidad. No obstante, su tarea apenas ha comenzado con la creación del código y la identificación de sus valores. Aún falta –aparentemente- la labor interna de traducirlos a conductas, de aplicarlos a las evaluaciones, de desarrollar el lenguaje común que permita imbuirlos en las prácticas cotidianas de los integrantes de la organización.

Posiblemente ya se tiene mucho trabajo en este sentido, pero no se tuvo acceso a él, o hace falta documentarlo. Al menos los informes anuales no permiten constatar esto, quizá por su propia naturaleza. Pero desde mi punto de vista comunicar externamente el esfuerzo en este sentido, lejos de empañar su imagen, redundaría en su propio beneficio. Tal es el caso por ejemplo del código de ética de Motorola, que puede consultarse en la siguiente dirección: <http://www.motorola.com/pe/codigo.htm>

Otra conclusión que se obtiene de este análisis es que comunicar la ética requiere invertir en programas de entrenamiento que para muchas empresas resultan costosos. Desgraciadamente, como la ética no se ve y aparentemente no arroja resultados tangibles a las organizaciones, se produce una contradicción entre buscar la ética y pagar el precio por ella con todo lo que esto implica. Si bien no es fácil construir la integridad ni mucho menos es barato, porque se necesita invertir en programas de comunicación, en códigos y en capacitación, entre otros factores; a larga, cualquier inversión en ética reeditará al cien por cien o más.

Esta investigación también permite concluir que en general, las corporaciones que se auto-proclaman éticas tienen buenas intenciones, pero no es suficiente con ello para ser ético. El asunto amerita mucho más, sobre todo en cuanto a la comunicación, que es la perspectiva que nos ha movido en este trabajo. La ética necesita información y comunicación, desarrollar un lenguaje común, congruencia entre el decir y el hacer, pero también alentar la participación responsable de los miembros de la organización para generar diálogo y conversaciones al interior de las corporaciones.

El reto es grande, pero es impostergable también. De ahí que mi propuesta sea desarrollar junto con la ética una nueva manera de comunicación y de interacción para los miembros de la organización. Desde mi punto de vista, la única manera de concebir una organización ética implica que los patrones de comunicación, los contenidos de los mensajes y los comportamientos sean un reflejo coherente entre lo que la organización dice (valores institucionales) y lo que hace.

Es decir, el respeto, la confianza, la honestidad, o la puntualidad -por mencionar algunos valores- necesariamente tienen que demostrarse y palparse en la manera como se comunican los miembros de una organización; en la manera como se comportan entre sí, pero también en la forma como la organización actúa no sólo hacia fuera (con un comportamiento responsable) sino hacia adentro.

Las organizaciones éticas requieren diálogo y la misma oportunidad para todos de expresar -con respeto y sin riesgo- ideas, opiniones y/o desacuerdos. Esto significa apoyarse y contar con una cultura organizacional que promueva conductas responsables lo cual incluye una forma de comunicación abierta, bi-direccional y sin temores. De actos y mensajeros valientes como le llaman Rayan et al. (1999).

De lo anterior se desprende que la cultura organizacional, la ética y la comunicación forman una tríada indisoluble, porque a mi entender son interdependientes. Pero de ninguna manera esto significa que desarrollar la cultura implica desarrollar la ética como si ambas fueran equivalentes. Las dos en muchos sentidos parecen ser una y la misma cosa (Pepper, 1995), pero cada una tiene su propio espacio aunque ambas se nutran de los mismos valores (Lozano, 1997). Y tal la confusión parece prevalecer en las dos empresas analizadas.

Obviamente el estudio mostrado en este trabajo permite apenas vislumbrar el lugar que la ética ha ido ocupando en las grandes organizaciones de origen mexicano o latino. Sería

muy arriesgado hacer generalizaciones de otro tipo porque ése no es el objetivo de esta investigación. Lo que sí queda claro es que el tema merece más atención sobre todo desde la comunicación interna. Los trabajos hacia el exterior, (llámese imagen, responsabilidad social, ambiental o cualquier otra) ya tienen su trayectoria e intencionalmente no fueron abordados en este trabajo, pero desde la visión interna, la labor recién ha comenzado y el camino por recorrer es grande.

Por último, es importante considerar que la implantación de cualquier programa de ética implica un fuerte compromiso por parte de la dirección de la empresa. Sin esto la ética no puede darse porque requiere planearse estratégicamente y acompañarse de un plan de capacitación y de comunicación con un monitoreo de resultados.

Pero además de programas de capacitación, mi visión es que deben desarrollarse simultáneamente mecanismos seguros de retroalimentación para los empleados, de manera que sin poner en riesgo lealtades o trabajo, ellos puedan “denunciar” comportamientos poco éticos, o simplemente exponer sus dudas. Si la cultura organizacional promueve honradez y lealtad, ella debe ser la primera en ofrecer estos mecanismos, como por ejemplo: ciertos correos electrónicos que garanticen anonimato, o sitios en la red; también buzones de sugerencias y “hotlines”.

Igualmente, la evaluación de directivos y empleados no sólo debería basarse en alcances financieros o estándares de resultados, sino también en su comportamiento ético y su nivel de compromiso por difundir los valores éticos. Ciertamente falta mucho para llegar a esto, pero sí es posible afirmar que la ética es hoy en día una ventaja competitiva para las empresas que son congruentes con sus valores y hacen un esfuerzo por mantenerse en esa línea.

Finalmente, a manera de cierre deseo que subrayar que la comunicación de los valores éticos en un tema fundamental para las organizaciones. Independientemente de él o los mecanismos usados para este propósito, la ética debe imbuirse en todo lo que la organización hace: en sus productos, en su publicidad, en sus servicios, en la contratación o despido de empleados, etc. La ética no está separada de la organización o del negocio, la ética lo toca todo.

Bibliografía

- Bottorff, D. (2000). What is Ethics? Disponible en <http://www.ethicsquality.com/about.htm>
[versión electrónica, marzo 2003]
- Brown, M.(1990). Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility. San Francisco: Jossey - Bass
- Brown, M. (1986). Sense making and narrative forms: Reality constructions in organizations. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives I (pp. 71-84). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (1995). Qualitative Methods in Organizational Research. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ciamberlani, L. y Steinberg, L. (1999). Comunicación para la transparencia. Manual de Gestión Empresarial. México: Granica
- Cortina, A. (1997). Rentabilidad de la ética para la empresa. España: Fundación Argentaria.
- Costa, J. (1999). La comunicación en acción. México: Piados.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The New Handbook of Organizational Communication (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage.
- D'Aprix, R. (1999). La comunicación para el cambio. México: Granica.
- Domingo, A. (1997). Empresa y comunicación en la sociedad de la información. En A. Cortina. Rentabilidad de la ética para la empresa. (pp.143-182). España: Fundación Argentaria.
- Echeverría, R. (2000). La empresa emergente. Buenos Aires: Granica.
- Eisenberg, E., Andrews, L., Murphy, A., Laine-Timmerman, L.(1999). Transforming Organizations through Communication. En Philip Salem, Organizational Communication and Change. Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Flores, F.(1989). Inventando la empresa del siglo XXI. Chile: Hachette.
- Guardini, R. (1999). Ética. Lecciones en la Universidad de Madrid. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Harshman, E., y Harshman, C. (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. Journal of Business Ethics,19, (pp.3-19)
- Isaacs, W. (1999). Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicationg in business and in life. New York: Currency Books.
- Lozano, J. (1997). La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad. En A. Cortina. Rentabilidad de la ética para la empresa. (pp.83-113). España: Fundación Argentaria
- Maturana, Humberto (1997). Emociones y Lenguaje en Educación y Política. Chile: Dolmen.
- Maturana, Humberto y Nisis, Sima. (1997). Formación Humana y Capacitación. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- McMillan, J. (1986). In search of the organizational persona: A rationale for studying organizations rhetorically. In L. Thayer (Ed.), Organization--Communication: Emerging Perspectives (Vol. 2, pp.21-45). Norwood, NJ: Ablex.

- Melé, D. Garriga, E. y Guillé, M. (2000). Políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas españolas. Disponible en: www.iese.edu/faculty/Etica/articulos.html (febrero 14, 2003)
- Michele, R. (1998). Los códigos de ético en las empresas. México: Granica.
- Ochoa, D. (26-08-2002). Trabajar con conceptos. Columna Capital intelectual. El Norte, sección Negocios, p. 4ªA. Monterrey N.L.
- Pérez, M. (1997). Un Acercamiento –Desde la Comunicación- a la Cultura Organizacional de una Multinacional Mexicana: El caso Cemex. Tesis de Maestría sin publicar, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N.L. México.
- Pérez, M. (2003). Estudio interpretativo de los mensajes organizacionales formales y la Cultura Organizacional en una multinacional de origen mexicano. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/mperez.html> (abril, 2003).
- Pepper, G. (1995). Communication in Organizations. A Cultural Aproach. USA: McGraw- Hill.
- Ryan, K., Oestreich, D., Orr III, G.(1999). Mensajeros valientes. México:Granica.
- Sánchez, S. (septiembre 2002). Moral Corporativa vs. Moral Pública. Disponible en: Boletines electrónicos No. 22 y 23 de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales. México, D.F.
- Schall, Maryan. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quaterly, 28, pp. 557-581.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
- Seeger, Matthew (2001) Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center. En American Communication Journal, Vol. 5, Issue 1, Fall.
- Stevens, Betsy (1999) Communicating Ethical Values: A Study of employee perceptions. Journal of Business Ethics, Vol 20, (pp 113-120).
- Trujillo, N. (1986) Implications of interpretive approaches for organizational communication research and practice. En Lee Thayer (Ed.), Organization--communication: Emerging perspectives II. (pp.46-63). Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Velaz, I. (s.f.) Las tres Etapas de la Comunicación Interna. disponible en: http://www.unav.es/empresa_y_humanismo/03_public/cuadernos/690.pdf.