

## ALGUNOS CRITERIOS ÉTICOS PARA UNA ADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

**Gabriel Galdón López**

Catedrático de Periodismo

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU San Pablo, Madrid. Julián Romea, 23, 28003 Madrid (España) – Tlfn.: (+34) 913027285 – Email: [galdonlo@ceu.es](mailto:galdonlo@ceu.es)

### Resumen

Ante la escasez y falta de sistematización de los estudios específicos sobre ética de la comunicación interna en las organizaciones, y teniendo en cuenta la necesidad de fundamentar en principios sólidos, estables y humanos toda institución, se propone una serie de criterios éticos en éste ámbito, tales como el *personalista*, el de *veracidad*, el *prudencial* y el *convivencial*. Criterios que remiten a unas virtudes y se desarrollan en varios niveles de operatividad.

### Palabras clave

*Ética, comunicación, organizaciones, criterios, virtudes*

### Key Words

*Ethics, communication, organisations, criteria, virtues*

### Abstract

There are only a few studies about ethical principles on the internal communication in organizations. And it is necessary to analyze them from a humanistic point of view. This paper is aimed at proposing four criteria: humanity, truthfulness, prudence and human coexistence.

## Introducción. Objetivos y metodología

Por un lado, consideramos que hace falta estar ciego, o cegado, o no querer ver, para no darse cuenta de que la crisis económica y social en la que nos hallamos tiene una de sus causas fundamentales en el olvido de los principios y valores éticos, o en su sustitución por reduccionismos teórico-prácticos, expresados eufemísticamente, pero que en muchos casos encubren un cinismo destructor. Por lo que si se quiere que las organizaciones vuelvan a ser humanas y rentables, hay que volver a la consideración verdaderamente ética de la organización, en la que la comunicación verdadera y la verdadera comunicación juegan un papel fundamental.

Por otro lado, consideramos que, tras hacer un balance bastante exhaustivo de las aportaciones científicas sobre el funcionamiento, gobierno, gestión u operatividad de las empresas y otras organizaciones, puede observarse con claridad meridiana que uno de los aspectos menos tratados es el de la comunicación interna. El énfasis se pone en la comunicación institucional, en el *marketing*...Y en la mayoría de aquellos estudios que sí tratan la comunicación interna, los aspectos que se analizan son, sobre todo, los de una adecuada gestión funcional y modal en aras de la eficacia y la

eficiencia, sin que se ponga de relieve explícitamente, y de un modo profundo, sistemático y sintético, la fundamentación y finalidad éticas. Y en los pocos que sí lo hacen, y en los varios estudios específicos sobre este tema concreto, si bien tienen un gran valor y utilidad para mostrar, por ejemplo, que la ética es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización, y que la comunicación interna tiene una impronta ética insoslayable, y que ésta comunicación debe favorecer, a su vez, el comportamiento ético de todas las personas que componen la organización, sus perspectivas de análisis son mayoritariamente descriptivas de situaciones y propositivas de marcos y modos de mejora desde pautas y criterios operativos. Falta, de nuevo, la síntesis desde los criterios fundantes desde los cuales hay que deducir los criterios operativos.

Estas dos consideraciones avalan fehacientemente la necesidad de realizar este breve estudio, en el que procuraremos explicar con la mayor claridad posible los criterios éticos, fundantes y operativos a la vez, que conduzcan a una comunicación interna adecuada dentro de las organizaciones.

Comenzaremos por el criterio fundante, el **personalista**.

## 1. La dignidad de la persona como fundamento de toda acción organizacional

En su *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, el profesor Pérez López cita una reflexión de Chester I. Barnard en la que el famoso autor de *The Functions of the Executive* escribe:

*“Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones, o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización, sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra persona? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas. Y, lo que es más importante, todo el mundo —y especialmente los líderes, directores y ejecutivos— actúan sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que implican, a su vez, que ya se ha dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo ra-*

*ras veces son conscientes de ello” (Pérez López, 1991, 17-18).*

De ahí que la primera consideración que debemos hacernos es qué respuesta damos a esta cuestión. Y si esa respuesta es verdadera o no, ya que como indiqué en su momento para otro tipo de comunicación

*“es la verdad sobre el hombre la referencia concreta y permanente que dota de sentido y permite vertebrar adecuadamente todas y cada una de las distintas acciones comunicativas e informativas, en diversos grados y maneras según sea la naturaleza concreta de la acción” (Galdón, 1994, 216)*

El problema estriba en saber cual es esa verdad o, mejor dicho, ese conjunto de verdades. Pues bien, a mi parecer, la respuesta está en que el hombre no es ni un mero “elemento del conjunto de relaciones sociales de producción”; ni un mero “individuo”; ni un “recurso”; ni mera “mano de obra”; ni sólo un “empleado de la sección X”... Ni, en otro orden de cosas, un mero votante, receptor pasivo, etc. Sino una persona. Así lo entienden, entre otros, Ferreiro y Alcázar en un libro titulado significativamente *Gobierno de personas en la empresa* frente a tantos otros que desgraciadamente prefieren referirse a la “gestión de los recursos humanos”, cosificando indebi-

damente la naturaleza y la acción de los hombres. Pues bien, estos autores escriben que “cada persona es, evidentemente, mucho más que un voto, un consumidor, un caso clínico, carne de cañón o simple mano de obra. Si no lo pensamos así, es posible que terminemos diciendo como Sartre *que el infierno son los otros*, o como Nietzsche que *la mujer es el solaz del guerrero*. Además, **seremos incapaces de entender lo que pasa en las organizaciones.**” (Ferreiro y Alcázar 2001, 23).

Y, además, si no lo pensamos así, estaremos volviendo a las cavernas, eso sí, a una caverna globalizada y súper tecnológica, como se describe, por ejemplo, en el film *La isla*, que protagoniza Scarlett Johanson.

Por tanto, repetimos, si queremos lograr unas organizaciones verdaderamente humanas y, por ende, una ética de la comunicación interna en ellas, hay que volver a pensar en ese entretrejimiento de la concepción judeo-cristiana y la concepción clásica greco-latina en el pensamiento filosófico y jurídico de Occidente que dio lugar a la concepción del hombre como **persona**. Y partir de esa concepción para desarrollar los diversos criterios operativos y funcionales.

Esa concepción verdadera y profunda que ha dado lugar al desarrollo moral y cultural de la civilización occidental dice, en primer lugar, que en virtud de su origen, naturaleza y fin, el hombre es ante todo persona. Un ser que es él mismo, que se autoposee, que es responsable de sus actos. Un ser

llamado a ser y a afirmarse como tal, en toda su dignidad. Con la cual vive de acuerdo cuando se abre al tu del otro, del prójimo, mediante la actitud de servicio y de entrega, y no se enquista en una independencia desligada de la verdad y del bien, ni busca la propia afirmación por la vía del poder o del tener, que le hace perder de vista el Ser y su ser e instrumentalizar a los demás.

La persona es un ser singular e irrepetible. Con derechos y deberes inalienables, sea cual sea su condición social, sexo, raza, apellido, lengua o religión, desde el mismo instante de su concepción y hasta el momento de su muerte natural.

Esta consideración es el fundamento de la acción justa de cada uno y la base de toda sociedad democrática y pacífica. Y es también, por ello, la referencia y el referente de las diversas acciones libres que constituyen cada organización y, dentro de ella, la necesaria comunicación.

El sentido personalista nos llevará a saber y entender que, en palabras de Pascua,

*"el hombre es la cima del mundo visible y el límite del mundo invisible. En él se unen la tierra y el cielo, lo sensible y lo inteligible, la inteligencia y la voluntad, la carne y el espíritu, hasta el punto de que San Agustín ha podido afirmar que si no se es espiritual hasta en la carne, se acaba por ser carnal hasta en el espíritu. La unidad del hombre es compuesta pero indivisible. Esta es la razón por la cual la triple dimensión física, psíquica*

*ca y espiritual del hombre le permite avanzar interiormente hacia una unidad siempre más integrada" (Pascua, 1991, 170)*

Por otro lado, la persona, desde su concepción, es un ser completo en cuanto a su esencia y dignidad, pero es un ser dependiente, inacabado, incompleto, en continuo crecimiento hacia su perfección y plenitud en el equilibrio y la armonía de sus potencialidades físicas, psíquicas y espirituales. Y para conseguir esa plenitud se desarrolla en la familia, en el estudio o en el trabajo, en la cultura y en el ocio, en el arte y en la religión. En su relación con las demás personas y en su búsqueda del bien propio y ajeno y del entero bien común. Lo cual es el origen de toda comunidad, de toda organización.

Pero para dar de sí, de lo que se es, al no poderse dar lo que no se tiene, hay necesariamente que **ser**. De ahí que el **sentido personalista** conduzca a cada persona, en primer lugar, a respetar, cuidar y fomentar su propia dignidad personal. A respetar la de los demás y a contribuir, desde su función en toda comunidad u organización (en la que de modo natural o cultural o profesional esté inserto) a que se respete la dignidad de todos. Respeto que abarca tanto la libertad exterior -de expresión- como la personal libertad interior, que es una conquista diaria y que está reñida frontalmente con cualquier tipo de abuso de poder, por un lado, o, por otro, de servilismo.

Y no hay nada más opuesto al ejercicio arbitrario del poder y al servilismo que la

actitud de servicio que es, en la persona, el horizonte y la expresión de su propia dignidad. Esta interacción ha sido también expresada con acierto por el filósofo alemán Robert Spaemann:

*"El hombre es aquel ser que puede desconsiderarse a sí mismo y relativizarse. Puede -como se expresa en el lenguaje cristiano- 'morir a sí mismo'. Dicho de otra manera: puede presentar sus propios intereses en un discurso de justificación cuyo resultado esté abierto, porque puede en principio reconocer como igualmente dignos de consideración los intereses de todos los demás, según su rango y peso. El hombre no remite necesariamente todo el entorno a sí mismo; puede caer en la cuenta de que él mismo es también entorno para otros. Precisamente en esta relativización del propio yo finito, de los propios deseos, intereses y objetivos, se dilata la persona y se hace algo absoluto. Se hace inconmensurable. Puede ponerse a sí mismo en servicio de algo distinto de sí, hasta el sacrificio de sí mismo. Es capaz del **amor Dei usque ad contemptum sui**, por decirlo con Agustín. Y precisamente sobre la base de esta posibilidad, la persona -no como ser natural, sino como ser potencialmente moral- se convierte en un fin absoluto. Debido a que puede relativizar sus propios intereses, puede pretender que se respete su **status** absoluto de sujeto. Debido a que puede asumir libremente obligaciones, nadie tiene derecho a hacerle esclavo, pues -como vio Kant correctamente- el esclavo no puede tener ninguna obligación frente a su señor. Porque el hombre es, como*

*ser moral, una representación de lo absoluto, por eso y sólo por eso, le corresponde aquello que llamamos 'dignidad humana'" (Spaemann, 1989, 104-105).*

Esa consideración de la dignidad humana no sólo conduce a tener en cuenta siempre la igualdad sustancial de todos los seres humanos, en cuanto personas, lo que representa la semejanza que hace posible, entre otras cosas, la amistad; sino también las diferencias de sexo, edad, conocimientos, carácter, aptitud, función, circunstancias, etc., de cada sujeto que, por ser persona es, al mismo tiempo, igual a todos los demás y distinto a todos los demás. En este sentido, y por decirlo con expresión guittoniana, “Dios sólo sabe contar de uno en uno”. De ahí que siga teniendo plena vigencia la definición de justicia de Ulpiano: “justitia est constans et perpetua voluntas suum unicuique tribuendi”. Esa constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo suyo tiene que tener en cuenta necesari-

amente la igualdad sustancial y la diversidad accidental de cada persona en todas las acciones de una organización. Por ejemplo, ese es el fundamento de que, a igualdad de funciones, es absolutamente injusto que a una mujer se le pague menos que a un hombre, o de que no se valore social y económicamente el trabajo de la mujer en su hogar. Y que, al mismo tiempo, sea igual de injusto despedir a una mujer porque se quede embarazada, o exigirles el mismo horario a todas las personas en la empresa independientemente de sus condiciones y circunstancias específicas.

Los ejemplos podrían multiplicarse, ya que la vuelta generalizada a la consideración personalista de las organizaciones generaría un sinfín de criterios operativos que supondrían un avance espectacular hacia una civilización más justa, pacífica y armónica. Pero tenemos que ceñirnos a los que se refieren a la adecuada comunicación interna...

## 2. Criterios para una adecuada comunicación interna

El criterio fundamental y fontal, naturalmente, es que la persona, en cuanto ser relacional es un ser comunicativo y comunicacional. Pertenece tanto a su esencia como al desarrollo de su personalidad comunicarse con los demás. Es, por un lado, una necesidad necesaria y, por otro,

*conditio sine qua non* para el desarrollo de su personalidad.

Por otro lado, la comunicación es el elemento conectivo necesario de toda organización, sin la cual no podría ni constituirse ni desarrollarse.

De ahí que cuando me propusieron escribir el prólogo para un libro colectivo, en el

que veintitrés profesores expertos de sendas universidades españolas y extranjeras trataron sobre la *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, sintetice brevemente mi pensamiento en las siguientes cinco afirmaciones:

1. “La comunicación en las organizaciones, como en cualquier relación humana, comenzando por la familiar, es un elemento decisivo, básico y fundante que, como se sabe, tiene varias dimensiones. Unas *ad intra*, otras *ad extra*. Todas ellas tienen en común el sustento en la verdad. En efecto, como afirman Polo y Llano siguiendo a Tomás de Aquino, “*sin veracidad la sociedad es imposible, porque su gran conectivo es el diálogo, la comunicación, y si se atenta contra la verdad, se produce la incomunicación y la sociedad se pulveriza. Una sociedad de personas que no viven la veracidad, que prescindan de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona.*” (Polo y Llano, 1997, 67)
2. Pero no basta con que la comunicación sea verdadera, sino que también debe ser enriquecedora, útil en el sentido más noble de la palabra. Esto es, que lo que se comunica no sólo debe ser verdadero, sino bueno para las personas, para la organización, y para la entera sociedad.
3. Para que eso sea posible hace falta buena voluntad. Pero no basta la buena voluntad. Es necesaria también una gestión eficaz. Por lo que hay que estable-

cer cauces, instrumentos, servicios, etc., que la hagan posible; y personas prudentes y con preparación específica que lideren y hagan factible esa comunicación.

4. Todos esos cauces, instrumentos, servicios, etc., pueden y deben servirse de las tecnologías adecuadas, pero nunca deben eliminar, sino favorecer la comunicación interpersonal directa. Esa comunicación de la mirada noble y franca, del consejo acertado bajo el aroma de un café, del diálogo de las inteligencias, los corazones y los gestos.
5. Por todas estas razones, y porque actualmente la incomunicación, el exceso de información, la desinformación, la manipulación, el relativismo y el utilitarismo se están enseñoreando de la sociedad por diversas vías y bajo distintas formas, una de las tareas más importantes que deben hacerse desde la Universidad y desde diversas instancias de la Sociedad Civil es el fomento de una comunicación adecuada e idónea que vuelva a restablecer la confianza y la lealtad, necesarias para la convivencia social respetuosa y libre”. (Galdón, en Losada 2004, 27-28)

Cabe ahora explicar algo más el contenido de estos puntos, tanto desde las mejores aportaciones de autores de reconocido prestigio científico en este ámbito como desde la propia experiencia y reflexión.

Así, Ferreiro y Alcázar nos recuerdan a) que “comunicar no es simplemente distribuir información; comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas y es, por lo tanto, un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen pero necesitan para actuar bien y libremente”; b) que esta comunicación debe adecuarse a la realidad, esto es, ser verdadera, y que su pretensión es “facilitar que todas las personas que componen la organización *anden en la verdad*”; c) y que “no basta con conocer la verdad. Otras dos condiciones son necesarias en las personas de la organización: la **veracidad**, es decir, la **coherencia entre lo que se piensa y lo que se dice** y la **lealtad** que implica **acción coherente con la palabra dada**”. (Ferreiro y Alcázar, cit., 186-187)

A continuación, estos autores se refieren a las amenazas fundamentales a la comunicación que, lógicamente, no pueden ser otras que la **falsedad**, la **mentira** y la **deslealtad**.

En efecto, es obvio que si lo que se comunica es **falso**, o incompleto, o parcial, por falta involuntaria de conocimiento real, cierto y profundo de los hechos o situaciones, conduciría a errores prácticos muy contraproducentes para las personas y para la organización. De ahí que, en el prólogo antes citado me refiriera al valor de la documentación en toda organización y que en ese mismo libro haya un capítulo dedicado a la *Documentación en la Comunicación Interna*

(Rico y Lorente, en Losada, cit., 303-316). Además, y como condición previa, la elección de las personas para las distintas funciones en la organización, sobre todo si se trata de cargos directivos, de asesoramiento y comunicativos, debe tener en cuenta su conocimiento acendrado de las materias específicas y su interés por seguir estudiando y actualizando sus conocimientos. Y no ser elegidos por amiguismos o apellidos, sin que posean la cualificación necesaria.

La **mentira** es aún más grave. Como escriben Ferreiro y Alcázar, la mentira “introduce confusión y desorden en la comunicación y afecta gravemente a la unidad de la organización y a su continuidad en el tiempo. Es uno de los mayores obstáculos al desarrollo y la cohesión social”. (Ferreiro y Alcázar, cit., 190). Pero además, como vimos en la cita de Santo Tomás, genera desconfianza, sin la cual es imposible la convivencia.

Estas mentiras se pueden dar en diferentes planos y situaciones. De modo aislado y disperso, producto de personas mentirosas en los distintos niveles de la organización, lo cual, amén del deterioro moral de esas personas, produce un detrimento grave de la convivencia, de la unidad, ya que la mentira distancia a las personas entre sí y los aparta de la realidad.

Pero la mentira también puede ser sistemática y organizada desde determinadas instancias de poder en la organización, en lucha contra otras instancias, mediante cauces o productos aparentemente infor-

mativos y contruidos con verosimilitud. En este caso, estaremos ante el peor escenario posible el de la **manipulación**, que, además de institucionalizar la mentira, conlleva una violencia a la realidad y a las personas, si bien es una violencia moral y espiritual, silenciosa e inadvertida, que convierte en esclavos a quienes la padecen e imposibilita cualquier convivencia en libertad. Cuanto he escrito sobre este tema referido a la comunicación social es aplicable *mutatis mutandis* a la comunicación interna en las organizaciones (cfr. Galdón, 2001 y 2007).

Otra forma de mentir, como ya hemos apuntado, es la incoherencia entre las palabras y los hechos. Entre el “discurso institucional”, precioso, emotivo, bien estructurado, con palabras que llegan a la mente y al corazón... Y la cruda realidad cotidiana donde no se observa por ningún lado el cumplimiento de tales promesas y excelentes intenciones declaradas o, incluso peor, se constata una contradicción flagrante. Este factor negativo se traduce en una irremediable pérdida de autoridad por parte de la institución y de sus líderes, así como en una irremisible pérdida de confianza en la institución y en sus líderes por parte de los demás miembros de la organización, que se ven abocados a la crítica disgregadora, fruto de su malestar. Cuántos no han evocado, ante determinados discursos institucionales, el célebre lamento de Hamlet (“Words, words, words”) o,

con el gesto torcido, aquello de “del dicho al hecho...”

Por tanto, resumimos, que tras el criterio **personalista**, el fundamento de la ética de la comunicación interna en las organizaciones es el criterio de **veracidad**, al que se oponen la **falsedad**, la **mentira**, la **manipulación** y la **incoherencia**.

Pero hasta ahora, y siguiendo la perspectiva de Ferreiro y Alcázar, nos hemos limitado a la comunicación como intercambio verdadero de conocimientos, por lo que el “destinatario inmediato de la comunicación es la **inteligencia** de las personas” (Ferreiro y Alcázar, cit, 186). Y ya hemos apuntado más arriba que, por un lado, también hay una comunicación de valores, de actitudes, de afectos, una comunicación no sólo de inteligencia a inteligencia sino de corazón a corazón pues, parafraseando a Pascal, el corazón tiene razones que la cabeza no entiende; que, por otro, la comunicación forma también parte del proceso de participación en la cultura y el gobierno de la organización ya que toda comunicación personalista y verdadera deviene en comunión y comunidad; y, por último, que hay que utilizar prudencialmente el cauce y la forma comunicativa o informativa adecuada al contenido y a la circunstancia de la que se trate en cada momento.

Como ya hiciéramos respecto al criterio anterior, también ahora podemos desarrollar una explicación *sensu contrario*, esto es, de los obstáculos, impedimentos y peligros para que exista y se desarrolle una comuni-

cación interna adecuada en cada organización.

A mi entender, estas negaciones e imperfecciones son, además de la falsedad, la mentira, la manipulación y la deslealtad o incoherencia: la carencia de comunicación personalizada y convivencial, la carencia de información necesaria y la transferencia de información inútil, la unidireccionalidad descendente, la burocratización, y la inadecuación formal o modal. Veámoslas brevemente, si bien mezclando en el texto lo que en la realidad también va junto.

Es evidente que las nuevas tecnologías de la información ofrecen un sinfín de facilidades y posibilidades en todos los ámbitos, incluidos, lógicamente, el de la comunicación interna en las organizaciones. Así lo ha puesto de relieve sintética y magistralmente el profesor Castillo en su estudio *Nuevas tecnología y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna* (Castillo, en Losada, cit, 271-288). Teoría que ya se ha hecho realidad en la mayor parte de las organizaciones, donde se ha hecho un esfuerzo ímprobo por parte de la dirección y gestión para aumentar el número de personas especializadas y los recursos tecnológicos imprescindibles en los gabinetes de comunicación para que todos los miembros de la institución tengan cumplida información on-line sobre multitud de temas y aspectos concernientes a la “cultura corporativa” y a la marcha de la entidad; reciban por e-mail noticias y directrices;

puedan comunicarse con otras personas y departamentos; etc., etc.

Sin embargo, al mismo tiempo, se está desarrollando un proceso de incomunicación interpersonal en todos los niveles: descendente, ascendente y lateral, con lo que se reduce a mínimos el necesario diálogo; se suprime la comunicación de valores y afectos; se produce el aislamiento individual, contrario a la necesaria convivencia que constituye la comunidad. Y, además, en bastantes casos, en vez de disminuir, aumentan significativamente los rumores y las situaciones de incertidumbre.

Hay determinadas cuestiones que requieren el contacto personal, donde la comunicación no verbal (una sonrisa, una mirada franca y directa, un gesto de apoyo, una palmada en la espalda, un apretón de manos) complementa el contenido comunicativo o, incluso, es su esencia. Y hay determinados temas cuya comunicación requiere ser efectuada no por el gabinete de comunicación a través de un mail conjunto, sino por el jefe o por el mejor amigo, en el lugar adecuado y privadamente. Y no pueden sustituirse todas las reuniones con las vídeo-conferencias... Muchas veces, por último, la comunicación y la información necesaria y personal se sustituyen por información innecesaria e inútil.

De ahí que hoy más que nunca haya que implementar en la comunicación de cada organización, fruto de un criterio **personalista**, y además del criterio de **veraci-**

**dad**, un criterio **prudencial** y un criterio **convivencial**.

Como se sabe, la prudencia es esa disposición o virtud que, partiendo del conocimiento verdadero de la realidad, y atendiendo a los fines que se persiguen y al bien de las personas y de la entera comunidad, elige en cada caso y circunstancia concreta la acción y el medio más adecuado para su cumplimiento cabal.

En referencia a lo que aquí estamos tratando, este criterio determina entre otras concreciones que:

1. Se conozca y se escuche a todas las personas que componen la organización, estableciendo diferentes cauces de diálogo, participación y decisión, y aplicando cada uno de ellos teniendo en cuenta el tema y la circunstancia específicas;
2. Se parta siempre de comunicar la verdad que cada persona necesita para su desarrollo personal y profesional en el mejor cumplimiento de su función dentro de la organización;
3. En los temas que así lo requieran, se comunique o se informe por la persona adecuada en cada caso y no por un sistema burocrático-tecnológico impersonal;
4. No se sustituya la comunicación personal en los diferentes niveles, por una mera transferencia informativa fría;

5. Se procure siempre verificar o comprobar que la comunicación se ha efectuado eficazmente, esto es, que haya sido entendida en sus justos términos y compartida en aras del bien común;
6. Se corrijan los fallos comunicativos e informativos (rumores, falsedades, mentiras, situaciones de incertidumbre) con la autoridad y presteza oportunas...

Y esto debe ser así, por último, porque el criterio personalista de la comunicación invoca necesariamente también, como plenitud teleológica, el criterio **convivencial**.

Toda organización debe tender a convertirse en una comunidad de personas que satisfacen sus necesidades físicas, morales y espirituales, ejercitan sus derechos y cumplen sus obligaciones contribuyendo, mediante el desarrollo de sus cualidades y habilidades a los fines específicos de la institución. Pues bien, el que esto sea así, y el que se cumpla mejor o peor, tiene muchísimo que ver con el estado de la convivencia en el seno de la organización. Con que si ésta es armónica y enriquecedora, o, por el contrario, si está deteriorada y produce malestar y desafección. Y esta convivencia deseable no se consigue sin una adecuada comunicación en todos los niveles y sin que ésta, a su vez, no tenga como fin lograr esa convivencia. De ahí que la comunicación no sólo tenga que ser verdadera, sino selectiva y oportuna; que no divida sino que aúne voluntades; que no fomente

las envidias sino la concordia; que no aisle a nadie sino que haga participe a todos los miembros de la organización de las tristezas y alegrías de los demás para que se compartan solidariamente; que fomente una cultura del servicio, de la alegría ante la vida, y

de esperanza ante el futuro, consiguiendo que todos se sientan importantes y útiles, iguales en dignidad, sea cual fuere su función, y con la mirada puesta en un mismo horizonte.

## Referencias

FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2001) *Gobierno de las personas en la empresa*. Lima.

GALDÓN, G. (2001) *Desinformación. Método, aspectos y soluciones*. Pamplona 1994 (1ª edición); *Introducción a la Comunicación y a la Información*. Barcelona; *La violencia a la realidad o la violencia silenciosa. Desinformación y Manipulación en los medios de comunicación*. En *Escuela Abierta*, nº 10, 2007.

LOSADA, J.C. (coord.) (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona.

PASCUA, H. (1991) *Verdad y opinión*. Madrid.

PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1991) *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid.

POLO, L. y LLANO, C. (1997) *Antropología de la acción directiva*. Madrid.

SPAEMANN, R. (1989) *Lo natural y lo racional. Ensayos sobre antropología*. Madrid.

### **Cita de este artículo**

GALDÓN LÓPEZ, G. (2010) Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones. *Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2*. pp. 371-382. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>