



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Comunicación de valores morales

Contribución al fortalecimiento del entorno ético de las organizaciones

Juan Sebastián Correa Meneses

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial

Manizales, Colombia

2014

Comunicación de valores morales

Contribución al fortalecimiento del entorno ético de las organizaciones

Juan Sebastián Correa Meneses

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ingeniería Industrial- Perfil Investigativo

Directora:

Ph.D. Ingeniera Industrial María del Pilar Rodríguez Córdoba

Línea de profundización:

Ética en las Organizaciones

Grupo de Investigación:

GTA Ethos- Ética Empresarial y Empresariado Social

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial

Manizales, Colombia

2014

Dedicatoria

A mi familia, cuyo apoyo incondicional me ha permitido seguir mi verdadera vocación.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Colombia, por la formación prestada y la oportunidad de aplicar en ella todo lo aprendido.

A mi tutora María del Pilar Rodríguez Córdoba, por su confianza en mí, porque gracias a su experiencia he podido hacer de la investigación mi oficio y mi arte.

A mis amigos, colegas, compañeros de viaje en el camino de la vida: Gizell Fernanda Córdoba, Victoria Salazar, Juliana Toro, Martín Alonso Pantoja, Jesús Arroyo y a todas y todos lo que quedaron por nombrar.

Resumen

La presente tesis tiene como principal objetivo proponer un sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales, el cual sea utilizado como referente para adelantar, en cualquier tipo de organización, un proceso de comunicación de los valores morales propios de su cultura organizacional, de manera que éstos, a su vez, se conviertan en lineamientos para el comportamiento ético. Para tal fin, se toma como ejemplo la implementación del Sistema de Gestión del Entorno Ético en la Universidad Nacional de Colombia, proceso que se analiza a través de métodos cualitativos tales como la observación participante y el estudio de caso. De los resultados obtenidos a través de dichos métodos, se extraen observaciones generales que proveen los elementos constitutivos del sistema. Entre las conclusiones generales se destaca la integración de todos los miembros de la organización como protagonistas del proceso comunicativo, dentro de un esfuerzo holístico de transformación cultural hacia la ética.

Palabras Clave: Valores Morales, Comunicación, Organizaciones, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Ética Organizacional.

Abstract

Communication of moral values: Contribution to the strengthening of the ethical environment of the organizations

This thesis has as a principal objective the proposal of a model of Organizational Communication of Moral Values, which could be used as reference to achieve, in any type of organization, the moral values communication of their own organizational culture, so that these turn into an example for ethical behavior. For such purpose, it takes as an example the implementation of the System of Management of the Ethical Environment inside the National University of Colombia, process that is analyzed through qualitative methods such as the participant observation and the case study. From the obtained results through the above mentioned methods, there are extracted general observations that provide the constitutive elements of the model. Among the general conclusions is outlined the integration of all the organization members as protagonists of the communicative process, inside a holistic effort of cultural transformation towards ethics.

Keywords: Moral Values, Communication, Organizations, Organizational Culture, Organizational Communication, Organizational Ethics.

Contenido

Resumen	VII
Listado de Figuras	IX
Listado de Tablas	X
Listado de siglas y abreviaturas	XI
Introducción	1
1. Marco Contextual	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Justificación	6
1.3 Descripción del área problemática	7
1.4. Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Especificos	10
2. Marco metodológico	12
2.1 Determinación del enfoque investigativo	12
2.2 Enfoque cualitativo	13
2.3 Construcción del modelo metodológico	15
2.4 Observación participante	16
2.5 Estudio de caso	18
2.5.1 Escogencia del caso a estudiar	18
2.5.2 Determinación de la unidad de análisis	19
2.5.3 Escogencia del tipo de estudio de caso	20
2.5.4 Análisis del estudio de caso	21
2.6 Investigación documental	22
2.7 Construcción del sistema de COVM	24
3. Marco teórico	26
3.1 Comunicación	26
3.1.1 ¿Qué es la comunicación?	26
3.1.2 Importancia de la comunicación	27
3.1.3 Surgimiento y evolución del estudio de la comunicación.	28
3.2 Comunicación organizacional	33
3.2.1 ¿Qué es comunicación organizacional?	33
3.2.2 Importancia de la comunicación en las organizaciones	35
3.2.3 Redes de comunicación	36
3.2.4 Canales de comunicación	38
3.3 Moral, ética y valores morales	42
3.3.1 ¿Qué es moral y qué es ética?	42
3.3.2 Teorías éticas	44
3.3.3 Ética organizacional	45
3.3.4 Valores	47
3.3.5 Valores morales	52
3.3.6 Códigos éticos	53
3.4 Organizaciones, comportamiento y cultura	54

3.4.1 ¿Qué es organización?	54
3.4.2 Comportamiento organizacional	55
3.4.3 Cultura organizacional	56
3.4.5 Comunicación organizacional de valores morales.....	60
4. Resultados, interpretación y análisis	64
4.1 Contextualización al caso de la Universidad Nacional de Colombia	64
4.1.1 Marco legal para la creación del SIMEGE:.....	65
4.1.2 Establecimiento del Subproyecto FEE	65
4.1.3 Elaboración del Compromiso Ético	66
4.1.4 Diseño del SEG	66
4.2 Estudio de caso.....	68
4.2.1 Estudio de caso sede Amazonia	69
4.2.2 Estudio de caso sede Bogotá.....	75
4.2.3 Estudio de caso sede Caribe	84
4.2.4 Estudio de caso sede Manizales	90
4.2.5 Estudio de caso sede Medellín.....	99
4.2.6 Estudio de caso sede Palmira	108
4.2.7 Estudio de caso sede Orinoquia.....	115
4.3 Análisis general de observación participante y estudio de caso en la Universidad Nacional de Colombia	120
4.3.1 Análisis de la observación participante.....	120
4.3.2 Análisis del estudio de caso	123
4.3.3 Conclusiones del análisis general	129
4.4 Elaboración de un sistema de comunicación organizacional de valores morales. 130	
4.4.1 Descripción del sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales.....	133
5. Conclusiones y recomendaciones	147
5.1 Conclusiones.....	147
5.1.1 Conclusiones teóricas	147
5.1.2 Conclusiones metodológicas.....	148
5.1.3 Conclusiones prácticas	149
5.1.4 Conclusiones generales.....	150
5.2 Recomendaciones.....	151
Referencias	153

Listado de Figuras

Figura 1. Sistema de Gestión del Entorno Ético SEG.....	8
	15
Figura 2. Procesos inductivo y deductivo de investigación.....	
Figura 3. Modelo Metodológico.....	16
Figura 4. Tipos básicos de diseño para estudio de caso.....	20
Figura 5. Mapa conceptual para el Marco Teórico.....	23
Figura 6. Modelo de comunicación humana de Shannon y Weaver.....	31
Figura 7. Modelo de comunicación de Wilbur Schramm, 1998.....	32
Figura 8. Modelo de la comunicación de Adler y Elmhorst.....	33
Figura 9. Modelo de comportamiento ético.....	60
Figura 10. Interacción entre Comunicación, Valores Morales y Cultura Organizacional.....	63
Figura 11. Cibergrama de comunicación.....	131
Figura 12. Sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales.....	133

Listado de Tablas

Tabla 1. Recopilación de actividades sede Amazonia.....	71
Tabla 2. Recopilación de actividades sede Bogotá.....	80
Tabla 3. Recopilación de actividades sede Caribe.....	86
Tabla 4. Recopilación de actividades sede Manizales.....	94
Tabla 5. Recopilación de actividades sede Medellín.....	103
Tabla 6. Recopilación de actividades sede Palmira.....	111
Tabla 7. Recopilación de actividades sede Orinoquia.....	117

Listado de siglas y abreviaturas

Sigla / Abreviatura	Término
a.C.	Antes de Cristo
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales (Escala de evaluación anclada en comportamientos)
CE	Compromiso Ético
COVM	Comunicación Organizacional de Valores Morales
d.C.	Después de Cristo
DIMA	Dirección de Investigación sede Manizales
<i>Et ál.</i>	<i>et alii</i> (y otros)
ETHOS	Ética Organizacional y Empresariado Social
FEE	Fortalecimiento del Entorno Ético
GTA	Grupo de Trabajo Académico
IMANI	Instituto Amazónico de Investigaciones
Km.	Kilómetro
MECI	Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano
No.	Número
OEE	Observatorio del Entorno Ético
p.	Página
PAES	Programa Especial de Admisión
PEAMA	Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica
Ph.D.	<i>Philosophiae</i> Doctor (Doctor en filosofía)
pp.	Páginas
SEG	Sistema de Gestión del Entorno Ético
SIMEGE	Sistema de Mejor Gestión
UN	Universidad Nacional de Colombia
UNIMEDIOS	Unidad de Medios de Comunicación

Introducción

Resulta innegable que las sociedades contemporáneas están siendo definidas por las organizaciones. Vivimos un momento histórico en el que éstas desempeñan un papel en muchos aspectos de la vida, incluyendo aquellos tan críticos como el cuidado de la salud y la alimentación. En muchos sentidos la persona promedio encomienda su seguridad, bienestar y posesiones, a diferentes tipos de organizaciones. Al respecto resulta primordial que éstas estén a la altura de las responsabilidades que han adquirido, no sólo con las personas, sino con el medio ambiente.

Las organizaciones, como cualquier otra actividad humana, son susceptibles de ser analizadas desde el punto de vista moral y existe en ellas la posibilidad que se tomen acciones que, pudiéndose calificar como anti-éticas, acarrear además consecuencias administrativas, económicas y legales. Para no ir muy lejos, basta considerar el reciente caso de la empresa colombiana comisionista de bolsa “InterBolsa”, una organización que, como consecuencia de algunas prácticas irresponsables y deshonestas, pasó de ser una de las más sólidas de Colombia, a estar en proceso de liquidación con algunos de sus representantes involucrados en procesos jurídicos, esto sin contar las pérdidas económicas que han debido afrontar sus clientes, quienes depositaron en dicha organización su dinero y por extensión, su confianza. Situaciones como la mencionada han llevado a que se genere otro tipo de presión por parte de la sociedad hacia las organizaciones, relacionada con el comportamiento ético organizacional y la ética en general, como lo presenta Cortina: “Es una aguda sensibilidad ante la falta de ética la que está reclamando una mayor moralidad en todos los ámbitos de la vida social” (1997, p. 19), de manera que el comportamiento ético se constituye en una demanda social.

El comportamiento ético organizacional favorece a todos los actores involucrados en ella, como lo señala Weiss:

El público y los consumidores se benefician de las organizaciones que actúan de una manera ética y socialmente responsable. La ética importa en un negocio porque todos los stakeholders ganan cuando las organizaciones, grupos e individuos buscan hacer lo correcto, al igual que hacer las cosas en forma correcta (2006, p. 11).

Es decir que cuando una empresa decide actuar éticamente no sólo está respondiendo a una dinámica social establecida, sino que se convierte en fuente de bienestar para todos aquellos con quienes se relaciona.

Este documento presenta el proceso investigativo realizado en la búsqueda de los principales elementos que deben conjugarse, a fin de llevar a cabo un efectivo proceso de comunicación organizacional de valores morales (COVM) y se desarrolla a través de 5 capítulos.

El primer capítulo constituye el marco contextual, que sitúa la investigación presentada dentro de un marco de referencia que constituye el caso práctico en la Universidad Nacional de Colombia (UN) a través del Sistema de Mejor Gestión UN SIMEGE y su correspondiente Subproyecto Fortalecimiento del Entorno Ético (FEE). Dicho Subproyecto presentó la oportunidad de establecer un ideario ético institucional y de promover su comprensión y vivencia cotidiana a través del Sistema de Gestión del Entorno Ético (SEG). A este antecedente se suma la justificación para profundizar en el tema y los principales objetivos que guían la investigación presentada.

El segundo capítulo expone la metodología utilizada para analizar el caso práctico de la UN en todas sus sedes. Así, se parte del método de observación participante como base para estudiar los procesos de comunicación de valores, desde la perspectiva del investigador como parte activa del Subproyecto FEE. Una vez finalizada la implementación del SEG, las actividades realizadas en este sentido se analizaron desde el método de estudio de caso, para determinar qué elementos favorecieron o dificultaron la comunicación de los valores institucionales. Con todos los elementos reunidos, finalmente se diseñó un sistema de COVM, con el propósito de servir de guía para implementación de este tipo de procesos en el interior de cualquier organización. La

investigación documental, además de desarrollarse paralelamente a los métodos mencionados y brindarles sustento teórico, también constituyó el medio para la construcción de un marco teórico, que brinda el soporte conceptual para el documento presentado.

El tercer capítulo constituye el sustento teórico que apoya los principales elementos que correlaciona la presente tesis, como lo son la comunicación, la cultura organizacional y la ética. El principal aporte de este capítulo es que presenta a la comunicación como un fenómeno inseparable de toda actividad asociativa humana, incluyendo a las organizaciones. Por otro lado, se establece la ética organizacional como un elemento fundamental en la generación de confianza entre los miembros de la organización y de ésta hacia sus grupos de interés externos. Esta dimensión ética está implícita en la cultura organizacional, desde los valores morales que comparten y la fortaleza de dicha cultura radica en el nivel al que estos valores, entre otros elementos, son compartidos por sus integrantes. El aprovechamiento de los fenómenos comunicacionales que se dan naturalmente en la organización, como medio para promover el conocimiento y puesta en práctica de los valores morales que hacen parte de la cultura organizacional, constituye una forma de fortalecerla desde la dimensión ética.

En el capítulo cuarto se reúnen todos los elementos, teóricos y prácticos, que la presente tesis establece, para articularlos dentro de un sistema de COVM, que si bien toma como base un proceso general de comunicación, se especifica para articular los componentes de un proceso que comunica, concretamente, un sistema de valores morales definidos. Cada elemento del sistema es posteriormente analizado a profundidad, desde las particularidades de la lógica organizacional. Este sistema constituye una guía práctica sobre la forma como debe realizarse la COVM efectivamente.

Finalmente, el capítulo quinto plantea las principales conclusiones, obtenidas de la investigación que esta tesis presenta, las cuales se dividen en conclusiones teóricas, metodológicas, prácticas y generales. Entre las más destacables, resalta el hecho de que comunicar los valores morales, es más que una tarea que puede delegarse a cualquier funcionario o área, ya que demanda un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización. También se concluye que los valores deben estar asociados a comportamientos específicos dentro de la cotidianidad, a fin de acercarlos al actuar

propio de las personas. Se concluye además que la comunicación es sólo un elemento más dentro de un sistema de gestión del entorno ético, que promueva la transformación cultural desde diversos enfoques. Por otro lado, este capítulo presenta una serie de recomendaciones dirigidas a quienes buscan continuar investigando en el tema, para que lo aborden desde otras perspectivas o a través de diferentes casos organizacionales, para que contribuyan a ampliar la visión del tema. También se recomienda a los administradores implementar el sistema propuesto, de manera que sea corroborado empíricamente y así continuar profundizando en esta área de estudio.

1. Marco Contextual

Antes de entrar en materia, es necesario presentar el contexto que rodea la investigación aquí presentada, de manera que queden establecidos los orígenes y motivaciones para llevarla a cabo.

Para tal fin, en primer lugar se establecen los principales antecedentes, que establecen el fortalecimiento del entorno ético en la UN como punto de partida para estudiar la vinculación de la comunicación con la transformación de una cultura organizacional. Seguidamente, se presenta la justificación para el estudio de este fenómeno organizacional y se describe el área problemática dentro del que se ubica. Finalmente se expone el objetivo general y los específicos, que establecen el norte hacia el que se dirige la presente tesis.

1.1 Antecedentes

A partir de la teoría clásica de la administración, desarrollada por autores como Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), quienes veían la organización como un sistema que buscaba primordialmente la eficiencia, la investigación en el área de las organizaciones ha atravesado un proceso evolutivo en el cual el componente humano pasó de ser un recurso más, a ser uno de los elementos fundamentales de toda organización.

Actualmente, a los factores económicos se suman los medioambientales y sociales, en lo que Elkington (1997) denominó la “triple cuenta de resultados”. Esta nueva concepción organizacional ha abierto la puerta a nuevos enfoques humanistas en cuanto a la investigación en organizaciones, al poner en igualdad de prioridades los factores sociales y medioambientales con los económicos. En este sentido, grupos de investigación como el de *Ética Organizacional y Empresariado Social ETHOS* de la UN, han abordado el estudio de los factores sociales en la organización, principalmente en el área de la ética

organizacional. Gracias a su experiencia en el campo, el grupo ETHOS fue escogido para liderar un proceso de fortalecimiento del entorno ético en la UN, considerada una de las principales instituciones públicas de educación superior en el país. La oportunidad que se presentó para desarrollar e implementar un sistema de gestión del entorno ético en la UN, constituye el principal antecedente a la investigación que la presente tesis expone, puesto que la puesta en práctica de dicho sistema permitió llevar a la práctica, entre otros elementos, la comunicación de un conjunto de valores institucionales, conocido como Compromiso Ético (CE).

Otro antecedente importante con el que cuenta la presente investigación, es el trabajo publicado por Stevens (1999), quien abordó el proceso de comunicación de valores morales en la industria hotelera, desde la perspectiva de los empleados, encontrando como elementos más efectivos de dicho proceso, las actividades de comunicación frente a frente, tales como jornadas de inducción y capacitación.

Como antecedente personal, la participación activa en la implementación del mencionado sistema de gestión del entorno ético por parte del autor de esta tesis, avivó su interés en el tema de la ética organizacional y la gestión de entornos éticos organizacionales y permitió ejercer la labor de observador participante, que brindó la oportunidad de entender de primera mano la influencia que tiene la comunicación como medio de difusión y promoción de la vivencia de los valores morales al interior de una organización del tamaño y complejidad de la UN.

1.2 Justificación

El hecho de que, a la hora de implementar un sistema de aseguramiento de la calidad dentro de la UN, se pensara en la inclusión de la dimensión ética, constituye un avance sin precedentes en la aplicación de este tipo de sistemas de mejora, ya que de esta forma se trasciende al hecho de promover el progreso institucional desde sus procesos administrativos, llegando a impulsar una transformación cultural gestada desde el componente humano. Es así como a través del Subproyecto FEE se busca, mediante la implementación en la UN del SEG, que a los profundos cambios administrativos que

promueve el proyecto SIMEGE se suma el fortalecimiento de la cultura organizacional basado en la vivencia de los valores morales.

A nivel institucional esta investigación pretende constituirse como un peldaño más en el camino a la consolidación de una cultura fortalecida, al brindar la oportunidad de que el gran avance que constituyó la construcción del CE perdure y que sus siete valores: Diálogo, Equidad, Honestidad, Pertenencia, Respeto, Responsabilidad y Solidaridad, se incorporen a la cotidianidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, en aras de que se conviertan en un referente para su comportamiento y en un punto de apoyo para la toma de decisiones.

Para el investigador, así como para el grupo de Investigación ETHOS en general, esta investigación constituye la posibilidad de ahondar, tanto de forma teórica como práctica, en la manera de incorporar temáticas afines a sus propósitos de estudio como son la comunicación y la cultura organizacional a su principal línea de trabajo: la ética organizacional.

Con la propuesta de un sistema generalizado de comunicación organizacional de valores morales, que pueda ser implementado en cualquier tipo de organización, se pretende brindar un recurso más que apoye el fortalecimiento de su cultura organizacional desde la ética, promoviendo de esta manera el comportamiento ético de sus miembros.

Cabe además resaltar que esta tesis presenta una novedad desde el punto de vista académico, ya que si bien es notoria la vinculación que se presenta entre los estudios del comportamiento organizacional y la comunicación, no es frecuente encontrar trabajos que vinculen estos elementos con la ética organizacional y menos aún en los que se estudie su influencia en los procesos de fortalecimiento de entornos éticos. Este hecho refuerza la idea de que esta investigación es novedosa y de mucha relevancia dentro del estudio de la ética en las organizaciones.

1.3 Descripción del área problemática

En la actualidad las empresas están más conscientes de la importancia de promover la aplicación de los valores morales dentro del actuar de sus miembros, de manera que sea percibida por todos sus grupos de interés como una organización con carácter ético,

generando confianza entre sus stakeholders. Guillén (2006) argumenta dicha generación de confianza, al afirmar que las acciones éticas continuadas generan confianza entre los miembros de la organización, la que a su vez promueve un alto grado de calidad organizativa. Una vez que dicho nivel de calidad es percibido por los grupos de interés, aumentará en ellos su percepción de prestigio y credibilidad, y con ello, la confianza que tienen hacia la organización.

El proceso por el cual se ha buscado la transformación cultural de una organización está ejemplificado por la implementación del Subproyecto FEE, el cual se aplicó en la UN entre los años 2008 y 2012, coordinado por miembros del grupo de Investigación ETHOS e implementado por los nodos gestores del proyecto UN SIMEGE en cada sede de la UN (operativas durante dicho periodo: Amazonia, Bogotá, Caribe, Manizales, Medellín, Palmira y Orinoquia). La puesta en práctica de este Subproyecto inició con la elaboración del CE y su divulgación entre todos los miembros de la comunidad universitaria. En una etapa posterior se diseñó el SEG, el cual ha sido reformulado hasta obtener el diseño que se presenta en la figura 1.

Figura 1. Sistema de Gestión del Entorno Ético SEG.



Fuente: Coordinación general del Subproyecto FEE UN SIMEGE

La comunicación del CE constituye uno de los componentes del SEG, cuya función es la de dar a conocer y promover el entendimiento y vivencia de los siete valores morales allí consignados (Diálogo, Equidad, Honestidad, Pertenencia, Respeto, Responsabilidad y Solidaridad) como un aporte al proceso de fortalecimiento del entorno ético de la UN. Por otro lado, el Observatorio del Entorno Ético OEE, otro de los componentes del SEG encargado de evaluar y analizar el grado de aplicación del CE y la implementación de los componentes del SEG en cada una de las sedes de la UN y el nivel nacional, ha mostrado, a través de los informes anuales generados desde el 2009, que la Comunicación del CE es uno de los componentes más aplicados dentro de la implementación del sistema.

La experiencia de fortalecimiento del entorno ético organizacional, entendido por el autor como el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la promoción del conocimiento y vivencia de los valores morales que la conforman, ha provisto un ejemplo de gestión ética que puede ser estudiado de forma que se generalice y pueda ser aplicado en otras organizaciones. De hecho, el estudio del SEG ha comenzado con la investigación de Toro (2012) y Toro *et ál.* (2014), quienes abordan el componente Gobierno Ético, trasladándolo a un estudio de caso en la Dirección de Investigación de la sede Manizales (DIMA). Por su parte, Salazar (2014) investiga el componente de voluntariado desde la práctica social universitaria. Para el caso de la presente investigación, se ha optado por abordar el componente de Comunicación del CE, como punto de partida para investigar el proceso de Comunicación Organizacional de Valores Morales. De esta manera, la presente investigación busca argumentar el por qué y cómo dicho proceso contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética.

Para entender la transición entre partir de un componente del SEG y extraer de él elementos generalizados que permitan ser aplicados a cualquier entorno organizacional, se aprovechó el camino recorrido dentro del Subproyecto FEE, analizándolo desde los métodos de observación participante y estudio de caso, a fin de establecer los principales aprendizajes que ofreció dicha experiencia práctica. Adicionalmente se realizó una investigación documental, cuyo producto principal es un marco teórico que entrelaza tres temáticas generales: la ética organizacional, la comunicación y la cultura organizacional,

de manera que la teoría publicada apoye los hallazgos obtenidos a través de métodos etnográficos.

Articulando todo lo anterior, se obtienen los elementos necesarios para proponer un sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales, que pueda ser utilizado en cualquier organización, de manera que apoye la promoción del conocimiento y vivencia de los valores morales representativos de su cultura, surge así la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos se deben integrar para conformar un sistema de comunicación organizacional de valores morales, que promueva el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de comunicación organizacional de valores morales, tomando como punto de partida la implementación del Sistema de Gestión del Entorno Ético en la Universidad Nacional de Colombia.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Construir un referente teórico que relacione comunicación, cultura organizacional y valores morales, de manera que confluyan en una estructura conceptual que cimiente el fortalecimiento ético de la cultura organizacional a través de la comunicación de valores.
- Elaborar el caso de la Universidad Nacional de Colombia, a través de los métodos de observación participante y estudio de caso.
- Proponer un sistema de comunicación organizacional de valores morales.

De todo lo planteado hasta este punto, puede deducirse que la presente investigación se suma a los esfuerzos realizados por otros autores, por comprender las particularidades surgidas del proceso de fortalecimiento del entorno ético, que tuvo lugar en la UN entre los años 2008 y 2012. De esta manera, el SEG que se diseñó para guiar dicho proceso, es estudiado en esta tesis desde el enfoque de la comunicación de valores morales, uniéndose al esfuerzo investigativo de profundizar en el tema del fortalecimiento de entornos éticos organizacionales. Seguidamente se presentan las particularidades metodológicas que guiaron esta investigación.

2. Marco metodológico

El capítulo anterior estableció los elementos contextuales que rodean la investigación aquí presentada, dejando claro que la implementación del SEG en la UN constituye, no sólo su principal antecedente, sino el área problemática a analizar.

Este capítulo presenta el método investigativo a través del que se dio cumplimiento a los objetivos planteados en el capítulo anterior. Para ello se presenta un diseño metodológico a través del cual se obtuvo la información necesaria para construir un sistema de COVM. En primer lugar se presenta la escogencia del enfoque general, para posteriormente presentar el modelo metodológico que guió la investigación, así como las características específicas de cada método empleado y su aplicación al caso expuesto.

2.1 Determinación del enfoque investigativo

La determinación del enfoque investigativo, que se debate entre el cuantitativo y el cualitativo, parte de entender las características del presente estudio, para establecer con cuál enfoque se relaciona mejor. Así, en términos generales la investigación presentada consistió en reconocer la forma más efectiva para realizar la comunicación de valores morales, al interior de una organización, teniendo como punto de partida la experiencia obtenida a través del Subproyecto FEE de la UN. De manera que lo que se buscaba era interpretar los resultados obtenidos del proceso de comunicación del CE, para identificar los elementos más relevantes que influenciaron dichos resultados.

Entendiendo que el nivel de interiorización de los valores morales no es un elemento que pueda ser medido empíricamente, resultaba necesario construir, a partir de las percepciones individuales de quienes participaron del Subproyecto FEE, una

interpretación de los efectos que las actividades de COVM tuvieron sobre ellos. Para esto se hizo necesario hacer una “construcción de la realidad social” subjetiva.

Por otro lado, la investigación aquí presentada no podría haber partido de hipótesis preestablecidas que pudieran ser comprobadas o descartadas empíricamente, ya que por el contrario, a medida que surgían diferentes elementos, éstos se iban articulando y retroalimentando hasta obtener el sistema de COVM definitivo.

Ahora bien, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), las características presentadas concuerdan con un enfoque de tipo cualitativo, razón por la cual ha sido escogido éste como el enfoque que guió el diseño metodológico para la presente tesis, dicho enfoque se analiza a profundidad en el siguiente apartado.

2.2 Enfoque cualitativo

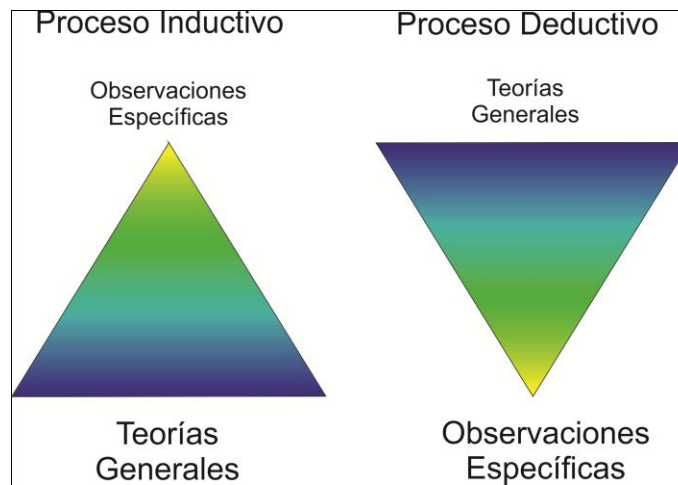
La característica más general que distingue la metodología utilizada en la presente investigación es el enfoque cualitativo, el cual, más que un enfoque en sí mismo es una agrupación de técnicas, concepciones y estudios no cuantitativos que, en términos generales, produce datos descriptivos (Taylor y Bogdan, 1987). En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (1998) plantean una serie de características que perfilan el enfoque cualitativo, algunas de las más pertinentes para el presente estudio son:

- El enfoque cualitativo se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen visible al mundo, transformándolo y convirtiéndolo en representaciones. Estudia los objetos y seres vivos en su contexto e intenta dar sentido a los fenómenos a través de los significados que las personas les otorgan.
- Se fundamenta en un proceso **inductivo** que parte de observaciones particulares para elaborar teorías generalizadas (Aunque también se apoya en teorías generales para sustentar observaciones específicas, es decir, se apoya en el proceso **deductivo**).
- Se basa en métodos de recolección de información no estandarizados. No se recurre a métodos numéricos ni estadísticos. Los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas observadas.

- La investigación es flexible, moviéndose entre las observaciones y su interpretación para ir dando forma a una realidad subjetiva que se conforma desde la visión de quienes hacen parte de ella y la del investigador en sí mismo.

Entre las características mencionadas se vislumbra que la investigación cualitativa es altamente subjetiva, es decir, que aborda el conocimiento desde el punto de vista personal de los sujetos involucrados, en palabras de May: “El investigador está ahora implicado en la construcción del conocimiento (las dinámicas y contenidos de la sociedad y relaciones sociales)” (2002, p. 2). El citado autor invita a un cambio de paradigmas, en el cual el papel que juega el investigador dentro del proceso investigativo, más allá de ignorarse o limitarse, se relacione directamente con los métodos. Dada la implicación del autor como parte activa del objeto de estudio, además del uso de un método relativamente subjetivo como la observación participante, hacen que para el caso actual deba considerarse el papel del investigador, y por lo tanto de la subjetividad, dentro de la construcción de conocimientos que esta tesis presenta.

Otra característica de la investigación cualitativa que resalta, es el hecho de que se trata de un proceso inductivo, es decir, que parte de la observación de elementos específicos, los interpreta y contrasta para establecer generalizaciones. Bonilla-Castro y Rodríguez (1997, p. 80) justifican el proceso inductivo argumentando que “parte de reconocer que ningún objeto concreto es descriptible de manera exhaustiva, por lo cual sólo es posible una descripción selectiva de sus características esenciales. Partiendo de la identificación de las características esenciales de un fenómeno estudiado, se pueden inferir observaciones generales. Sin embargo, también se cuenta con un soporte teórico que parte de teorías generales, las cuales se apoyan en observaciones específicas, lo que resulta en un proceso deductivo. La figura 2 presenta esquemáticamente el contraste entre los procesos inductivo y deductivo, que constituyen el punto de partida para el modelo metodológico que guió la presente investigación (Figura 3).

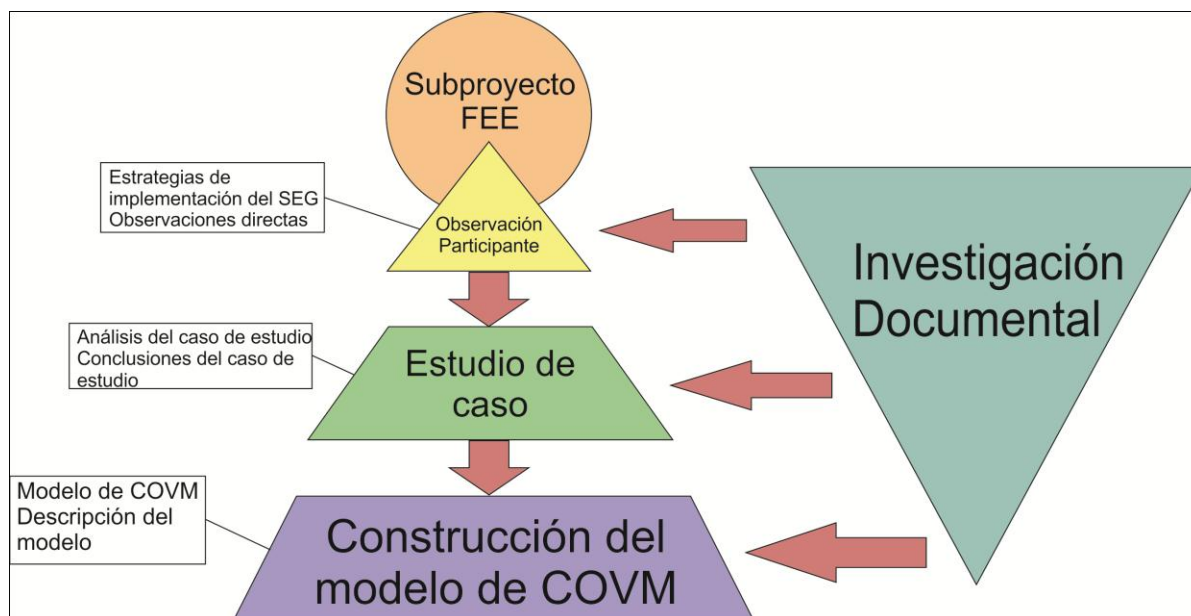
Figura 2. Procesos inductivo y deductivo de investigación

Fuente: El Autor

2.3 Construcción del modelo metodológico

Tomando como punto de partida los procesos de investigación inductivo y deductivo (figura 2) y aplicándolos al caso presente, surge el modelo metodológico presentado a continuación (figura 3). Este modelo se compone de 4 fases, las primeras tres se apoyan en técnicas habitualmente usadas en la investigación cualitativa divididas en dos bloques. El bloque izquierdo (Observación participante, estudio de caso y elaboración del sistema), contiene las fases que se basan en el proceso inductivo. Por su parte, a la derecha se sitúa el método de investigación documental, que brindó el soporte teórico necesario para la adecuada implementación de los demás métodos, así como para la construcción del marco teórico presentado en esta tesis.

Figura 3. Modelo Metodológico



Fuente: El Autor

A continuación se presenta la descripción de cada una de las etapas que conforman el modelo metodológico empleado durante la presente investigación, analizadas tanto desde el punto de vista teórico como desde su aplicación específica.

2.4 Observación participante

La observación participante puede definirse como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (Marchall y Rossman, 1989, p. 79). De acuerdo con May (2011) la observación participante consiste en involucrarse en un escenario social para experimentarlo, entenderlo y explicarlo. De manera que en esta técnica el investigador entra a hacer parte activa del sistema social que está estudiando, para recolectar información desde una perspectiva interna.

Algunos de los roles que puede ejercer el investigador dentro de esta técnica, que May (2011) identifica citando a Gold son:

- **Participante completo:** El investigador emplea su rol para compenetrarse completamente en las actividades del grupo u organización que estudia. Este rol también encubre las intenciones del investigador y no las hace explícitas.
- **Participante como observador:** Se adopta un rol abierto y las intenciones y propósitos del investigador se hacen explícitos. El investigador busca establecer relaciones con los miembros del grupo que considera “informantes”.
- **Observador como participante:** En este rol la participación se mantiene al mínimo, el observador se limita a tratar de interpretar los comportamientos sociales sin la intención de crear relaciones con los informantes.
- **Observador completo:** Este es un rol no-participante, el investigador no interviene en el entorno social que estudia y se limita a observar externamente lo que ocurre.

Para el caso puntual que la presente tesis describe, la investigación participante varía de la concepción que le dan los autores, en la cual el investigador busca un campo que estudiar y se hace parte él para estudiarlo. En este caso la observación participante surge más como la oportunidad que el investigador tuvo para, en la medida en que desempeñaba los cargos de asesor en la coordinación general del Subproyecto FEE y asesor del Subproyecto FEE en el nodo Manizales, realizara observaciones directas sobre el proceso de Comunicación del CE. Esto significó la posibilidad de asumir el rol de participante completo dentro de la ejecución del Subproyecto FEE.

Chambliss y Schutt (2010) coinciden con May (2011) en afirmar que usualmente al ocupar este rol, el investigador mantiene oculta su condición, en lo que los primeros citados denominan como “investigación encubierta”. Para el caso expuesto esta condición se dio naturalmente, evitando el dilema ético que significa encubrir la intención del investigador, principalmente gracias a que se priorizó su función de asesor, sobre el rol de investigador. De esta manera, sin necesidad de engañar a los informadores para mantener ocultas sus intenciones, se establecieron relaciones profesionales con los gestores en cada sede de la UN, sin que el proceso investigativo interfiriera con el desarrollo del Subproyecto.

La observación participante permitió no sólo estar inmerso en el campo de estudio, sino hacer parte funcional del proceso que se investigaba. En este punto se traspasó la barrera entre investigación y gestión, ya que además de que, en tiempo real, se interpretó lo que sucedía, se buscaron formas de hacer que funcionara mejor y se dirigió

a los gestores en la búsqueda de mejores formas de hacerlo. Si bien esto implica una mayor subjetividad, también facilitó que el investigador notara de primera mano qué estrategias funcionaban y cuáles no, fomentando una comunicación continua entre los procesos de investigación y gestión. De esta mezcla de roles surge una mejor posibilidad de encontrar un sistema funcional, que se enriqueció de elementos aplicados a un contexto real.

2.5 Estudio de caso

El estudio de caso es un método de investigación que se centra en observar detalladamente un elemento; entiéndase una persona, grupo de personas, organización, país, período de tiempo, o cualquier otro; y se interesa en analizar dicho elemento como un todo, pero sin buscar generalizaciones de él (Thomas, 2011). La utilidad de este método de investigación cualitativa radica en que, como lo propone Yin (2003):

La necesidad del estudio de caso surge del deseo de comprender fenómenos sociales complejos. En resumen, el método de estudio de caso permite al investigador retener las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real, tales como ciclos de vida, procesos organizacionales y administrativos, cambios en el vecindario, relaciones internacionales y maduración de las industrias (p. 2).

De manera que el estudio de caso es un método útil para el entendimiento de fenómenos sociales asociados, entre otros, a procesos organizacionales, como por ejemplo la implementación de un programa de comunicación de valores como incentivo para el fortalecimiento ético de una cultura organizacional. De manera que este método investigativo apoya perfectamente los fines prácticos de la presente investigación.

2.5.1 Escogencia del caso a estudiar

En cuanto a la escogencia del caso a estudiar, Thomas (2011) propone tres criterios que justifican perfectamente la escogencia de la UN y específicamente el Subproyecto FEE, como sujeto para el estudio de caso:

- El investigador está inmediatamente conectado con el caso. Este criterio se cumple cabalmente dado que, como ya se explicó en la descripción de la fase anterior, el investigador estuvo vinculado con el subproyecto en calidad de asesor de la coordinación general y gestor en la sede Manizales.
- Presenta un ejemplo claro de algo en lo que el investigador está interesado. Debido a que el principal campo de interés del investigador es la ética organizacional, la oportunidad de observar desde el interior y a modo de estudio de caso, una iniciativa de gestión ética en la principal universidad pública de Colombia, coincide perfectamente con su campo de interés investigativo.
- Muestra un fenómeno que es notablemente diferente de lo que se observa normalmente. Los esfuerzos que la UN ha invertido en la construcción de su CE y su interiorización a través del SEG, constituyen un ejemplo único en cuanto a la gestión ética, no sólo a nivel de universidades públicas, sino a nivel de las organizaciones colombianas en general.

De manera que todos los criterios que Thomas propone para la selección de un sujeto para el estudio de caso, justifican perfectamente la escogencia del caso de la UN para aplicar en ella este método.

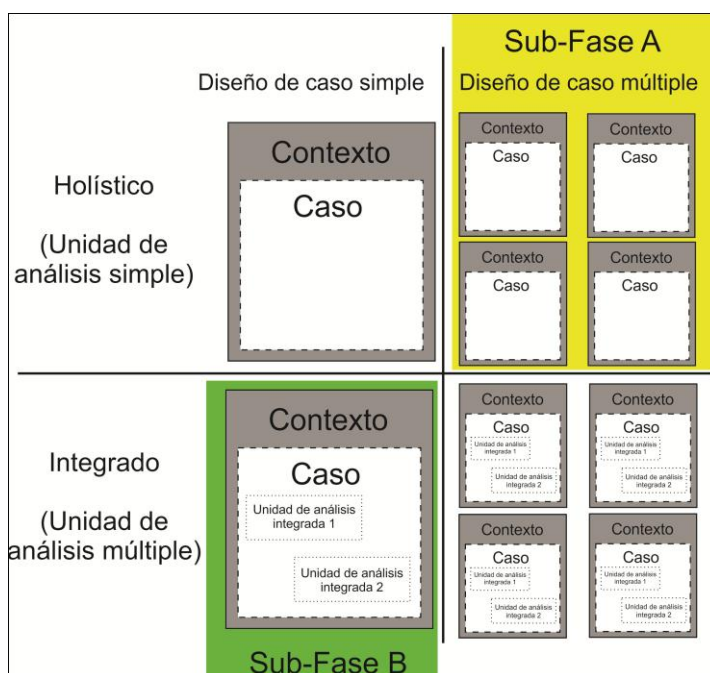
2.5.2 Determinación de la unidad de análisis

Habiendo escogido el caso a estudiar, otro elemento importante a determinar, de acuerdo con Baxter y Jack (2008), es la determinación de la unidad de análisis, es decir que se delinear, dentro de todo el sujeto de investigación, aquellos aspectos en los que se pretende profundizar. Para el caso específico que describe la presente tesis, la unidad de análisis comprende al proceso de implementación del SEG, acunado en el Subproyecto FEE, en todas las sedes de la UN. Cabe destacar que aunque el componente del SEG que mejor se ajusta a las necesidades de esta investigación es el de Comunicación del CE, el estudio de caso abarcó además actividades realizadas dentro del marco de todos sus componentes, teniendo como criterio de selección, que al realizarlas fomentaran el conocimiento, interiorización y puesta en práctica de los valores que conforman el CE. En la primera sub-etapa del estudio de caso, las unidades de análisis corresponden a cada una de las sedes de la UN. En la segunda sub-etapa cada sede se convierte en una unidad de análisis integrada al caso general.

2.5.3 Escogencia del tipo de estudio de caso

Como parte del diseño del estudio de caso, Yin (2003) presenta una matriz 2X2 en la que relaciona las variables *holístico* e *incorporado*, con los diseños *sencillo* o *múltiple* (figura 4). Dicha matriz da origen a 4 diferentes diseños de estudio de caso. En la presente investigación, la fase de estudio de caso se divide en dos sub-fases con diseños y formas de análisis diferentes.

Figura 4. Tipos básicos de diseño para estudio de caso



Fuente: Adaptado de Yin (2003, p. 40)

La sub-fase A se ubica en el 1^{er} cuadrante de la figura 4, correspondiente con un estudio de caso holístico (unidad de análisis simple) con diseño de caso múltiple. Esto quiere decir que cada una de las sedes que conforman la UN es vista como un estudio de caso particular, con una única unidad de análisis e influenciada por su propio contexto.

La sub-fase B recoge los hallazgos obtenidos en la sub-fase A, para construir un estudio de caso correspondiente al 3^{er} cuadrante de la figura 4, es decir, un estudio de caso integrado (unidades de análisis múltiple) con diseño de caso simple. En este diseño, el contexto pasa a ser la UN en conjunto, tomando los hallazgos en cada sede como siete unidades de análisis integradas. De esta manera se logran generalizar más las observaciones realizadas, separándolas de su contexto específico.

La razón para escoger estos diseños es que la UN es una organización multi-sedes, donde cada una está ubicada en una región diferente del país, lo que hace que el entorno sociocultural que las aloja, así como sus características físicas y presupuestales (contexto), varíen en cada sede. Usando dos diseños de estudio de caso diferentes, se puede analizar cada sede sin suprimir el impacto de su contexto, pero también es posible interpretar los resultados de manera holística dentro de un solo estudio de caso.

2.5.4 Análisis del estudio de caso

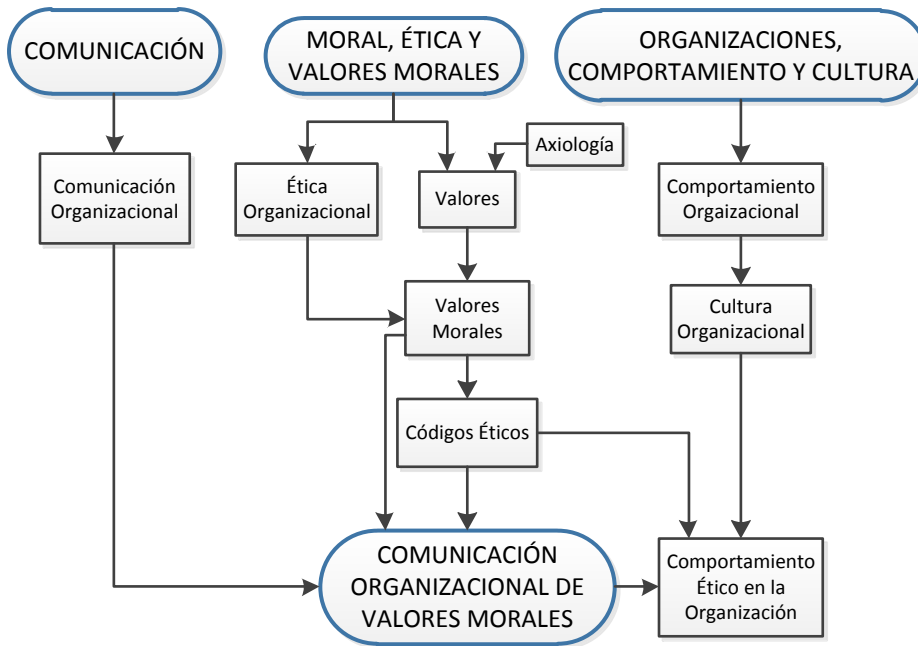
Al igual que otros estudios cualitativos, en el estudio de caso la interpretación se hace simultáneamente con la recolección de datos, el tipo de análisis utilizado dependerá del tipo de estudio de caso (Baxter y Jack, 2008). Como se presentó en el apartado anterior, en esta fase de la metodología se emplean dos tipos diferentes de estudio de caso, por lo cual se recurre a dos tipos de análisis diferentes. Para el caso de la sub-fase A, el estudio de caso para cada sede de la UN se analiza de manera interpretativa, es decir que se observa el proceso de implementación del SEG, a través de las actividades que contribuyeron directamente a la comunicación del CE y se interpretan los aspectos más sobresalientes de dichas observaciones, a fin de establecer unas conclusiones generales para cada estudio de caso. La sub-fase B se interpreta de manera comparativa, estableciendo similitudes entre las conclusiones obtenidas de la sub-fase A, para encontrar elementos aplicables a toda la UN. Dichos hallazgos, sumados a los obtenidos a través del método de observación participante, conforman el sub-capítulo denominado *Análisis general de observación participante y estudio de caso en la Universidad Nacional de Colombia*, del cual a su vez se desprenden una serie de conclusiones generales que posteriormente apoyaron la construcción de un sistema de COVM.

2.6 Investigación documental

Para Eyssautier (2002, p. 110): “La investigación documental es una investigación que se efectúa a través de consulta en los documentos, pudiendo ser revistas, libros, diarios, informes, anuarios o cualquier otro registro que testimonia un hecho o fenómeno”. De acuerdo con el autor citado, la investigación recibe el nombre de la fuente consultada, es decir que para el caso presente en que se consultaron principalmente libros y revistas, la investigación documental realizada sería de tipo bibliográfico y hemerográfico, respectivamente.

El desarrollo de la investigación documental tomó como punto de partida las tres temáticas centrales que constituyen la base teórica que sustenta esta investigación, es decir: Comunicación; Moral, ética y valores morales; y Organizaciones, comportamiento y cultura. Cada una de estas temáticas se desarrolla, tanto de forma general, como a través de una serie de temas específicos que resultan relevantes. El desarrollo teórico de dichas temáticas confluye en el tema de comunicación organizacional de valores morales. El desarrollo teórico descrito se ilustra mediante la figura 5, que presenta un mapa conceptual en el cual se establecen las principales interacciones entre las temáticas que dan lugar al marco teórico.

Figura 5. Mapa conceptual para el Marco Teórico



Fuente: El autor

El método de investigación documental apoyó la construcción del marco teórico para la presente tesis, el cual, de acuerdo con Hernández *et ál* (1998), es un proceso de inmersión dentro del conocimiento existente y disponible, que esté vinculado con el tema de investigación, con el fin de sustentar teóricamente su estudio. Como su nombre lo indica, este componente de la investigación construye un marco de referencia, desde la teoría existente, que encuadra el tema sobre el que se investiga dentro de unos parámetros que ya han sido validados y aceptados científicamente, estableciendo unas bases conceptuales sólidas sobre las que se pueden sustentar los hallazgos y teorías generadas mediante los métodos ya mencionados.

Pero además de apoyar la construcción del marco teórico, la investigación documental estuvo presente como parte de la implementación de los métodos de investigación anteriormente mencionados, ya que la adecuada aplicación de éstos requirió de conocimientos metodológicos, fundamentales para su implementación. Adicionalmente, las bases teóricas que brindó este método también ayudaron a sustentar la construcción del sistema de COVM, etapa metodológica que se expone detalladamente a continuación.

2.7 Construcción del sistema de COVM

La fase final del proceso metodológico que se ha descrito en el presente capítulo, es la construcción de un sistema que represente el proceso ideal a través del cual realizar la comunicación de valores morales dentro de una organización, presentando los principales elementos a tener en cuenta, sus interacciones y la manera como dicho proceso se articula con la realidad organizacional.

El sistema de COVM reúne los elementos aportados por las tres fases metodológicas anteriores. Para su construcción se tomó como punto de partida el *cibergrama de comunicación* (figura 12) propuesto por Vargas (1988, p. 14). La escogencia de dicho modelo radica en que, si bien no se encuentra entre las fuentes más actuales, es uno de los modelos encontrados durante la investigación documental, que más elementos incorpora al proceso de comunicación, incluyendo algunos tan relevantes como la intención del emisor y la percepción (o resultado) del receptor.

Este sistema se contrastó con otros elementos desarrollados dentro del marco teórico y con las conclusiones obtenidas del análisis general de los resultados que brindaron los métodos de observación participante y estudio de caso. El resultado obtenido (figura 13) es un sistema que presenta un proceso de comunicación, pero acotado a las organizaciones y centrado en la implementación de estrategias de comunicación de valores morales, con el objetivo de promover un comportamiento organizacional ético.

Una vez construido el sistema, se hizo una descripción de cada uno de los elementos que lo constituyen, aplicados a la realidad organizacional, ejemplificados y sustentados, tanto desde la teoría, como desde los hallazgos realizados a través del caso de la UN. El principal propósito de este sistema es presentar la mejor manera (desde lo que la presente investigación ha revelado) de difundir el conocimiento y promover la puesta en práctica, de los valores morales que hacen parte de la cultura de la organización, a través de una serie de sugerencias y recomendaciones que procuran ser lo suficientemente generalizadas para ser implementadas dentro de una amplia gama de organizaciones.

Habiendo presentado todo el modelo metodológico que guió la presente investigación, resulta claro que desde la investigación social se ofrecen importantes herramientas para el estudio de fenómenos socioculturales, que pueden ser entendidos con mayor profundidad en la medida en que el investigador se acerca a ellos, hasta hacerse parte funcional de los procesos organizacionales que los sustentan. Por supuesto, todas las inferencias producto de la implementación de los métodos presentados, deben estar sustentadas en soportes teóricos, razón por la cual resulta fundamental contar con adecuado acerbo teórico, el cual se expone en el siguiente capítulo de esta tesis.

3. Marco teórico

Luego de haber planteado el diseño metodológico, partiendo del enfoque cualitativo para guiar la aplicación de los métodos de observación participante y estudio de caso, queda claro que además se requiere de un sustento teórico que apoyó, desde la teoría general, las observaciones específicas extraídas del caso de la UN.

El presente capítulo presenta un recorrido teórico por los principales temas que sirven de sustento teórico a la presente tesis. Los tres cimientos temáticos que se plantean son: Comunicación, Cultura Organizacional y Ética y Valores morales. Cada uno de estos temas se plantea desde la generalidad y también se contextualizan en la organización, siendo éste el ámbito principal dentro del cual se integran e interactúan. Al final del presente marco teórico, las temáticas desarrolladas confluyen en el tema **comunicación organizacional de valores morales**. Cabe aclarar que este tema final no pretende abarcar todas las características que involucra el proceso de comunicar un código ético, sino que se presenta como una construcción teórica que evidencia cómo a través de la comunicación es posible lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional desde una dimensión ética.

3.1 Comunicación

3.1.1 ¿Qué es la comunicación?

Etimológicamente la palabra *comunicación* proviene del latín *communicare*, que significa “compartir o poner algo en común”, por lo cual, en términos generales, puede afirmarse que la comunicación es la forma con la que cuentan los seres vivos para compartir información y hacerla común a otros individuos. La comunicación es una actividad

inherente al ser humano, basta con analizar cualquier acción cotidiana para percibir que, en cualquier situación que requiere de interacción entre dos o más personas, estará involucrado por lo menos un nivel básico de comunicación. Por esto es válido afirmar que ésta está presente en toda forma de relación humana.

3.1.2 Importancia de la comunicación

Para comprender la verdadera importancia de la comunicación es necesario observar brevemente el impacto de ésta en el desarrollo de la especie humana: Hace aproximadamente 35.000 años surgió en el planeta el *Homo Sapiens*, la especie de homínido que puede considerarse como un humano moderno. Esta especie, más que ninguna otra, ha sido capaz de comprender, modificar y controlar el medio que lo rodea. Este nivel de control de las características ambientales a las que se encontraba expuesto sólo puede ser posible a través una efectiva forma de manejar la información, codificándola, almacenándola y transmitiéndola a sus semejantes. Como lo expresa Castro: “La supervivencia ya no dependería solamente de la habilidad para aprovechar la naturaleza, comenzaría a depender de la capacidad de explicar y comprender los fenómenos que percibía. El saber se volvió necesario.” (1996, p. 7). Todo el conocimiento que fue útil a los primeros seres humanos para sobrevivir sólo pudo haber perdurado en el tiempo gracias a la capacidad única de éstos para convertirlo en símbolos que pudieran transmitir y replicar, por lo cual se concluye que la comunicación hizo parte del éxito evolutivo de nuestra especie.

Pero la comunicación es más que un medio de supervivencia, ya que además permitió alcanzar elevados niveles de asociación humana, posibilitando, entre otras cosas, el establecimiento de sociedades complejas que evolucionaron en civilizaciones; el desarrollo de todas las ciencias, arte, religión, economía, tecnologías y cualquier otro tipo de avance fruto de la interacción entre personas. La comunicación, como lo concluye Belanta (2007), es la base de la cultura:

La comunicación es una dimensión transversal en la vida del hombre, pues todas las acciones de éste comunican y pretenden manifestar algo. Así, la cultura no es más que una malla comunicacional que se vislumbra en las diferentes formas de expresión de los sujetos y las comunidades. De este modo, todos los grupos humanos configuran lenguajes que

sirven de puente entre unas y otras personas, no podemos olvidar que es a través del lenguaje como nominalizamos y aprendemos la realidad, lo cotidiano, la cultura; además la palabra es ambivalente, enaltece y agravia, convirtiéndose así en la representación del sujeto en sus múltiples dimensiones (p. 15).

Es decir que el ser humano como ejemplo máximo de la creación de un mundo social, le debe, en gran parte, su notable progreso al dominio de la comunicación y a las posibilidades de interacción que ésta propició.

3.1.3 Surgimiento y evolución del estudio de la comunicación.

La presencia de la comunicación está tan integrada a la realidad que su estudio comienza en la Grecia clásica junto con los primeros grandes temas de estudio en los que se centró la filosofía. Para Fernández y Galguera (2008) el estudio de la comunicación puede clasificarse dentro de varias corrientes de pensamiento:

1. Los sofistas y platón: Los sofistas se interesaban en el papel de la palabra en el mundo, reconocían al lenguaje como impreciso y ambiguo a la hora de describir la realidad pero celebraban su capacidad para crear posibilidades. Platón por el contrario criticó el relativismo de los sofistas y propuso una retórica basada en el verdadero conocimiento de la realidad.

2. La tradición aristotélica: Para Aristóteles la combinación de un análisis cuidadoso del mundo y una interpretación lógica llevarían a un verdadero conocimiento del mundo natural, aunque dejando claro que en los asuntos humanos no se podría llegar a una certeza, sino sólo a una aproximación de ésta. Adicionalmente Aristóteles desarrolló un estudio sobre la retórica en el que la vincula con la práctica de la virtud y la búsqueda de la verdad.

3. La tradición cristiana: La hegemonía de la religión cristiana sobre el imperio romano a principios del siglo IV d.C. llevó a que todos los textos sobre retórica fueran subordinados a las escrituras cristianas. San Agustín concilió ambas posturas al considerar que aunque las escrituras son el conocimiento que no puede ser transmitido mediante la retórica, ésta puede ayudar a transmitir las más efectivamente.

4. La Edad Media: En la edad media, bajo el dominio del pensamiento cristiano se separaron los estudios seculares de los religiosos; las artes liberales conformaban el trívium (gramática, retórica y dialéctica) que se ocupaba de materias inferiores en las que la certeza no era posible. Las ciencias exactas constituían el quadrium (aritmética, música, geometría y astronomía), las cuales se preferían porque permitían demostraciones exactas.

5. El resurgimiento Humanista: El movimiento intelectual del siglo XV conocido como el resurgimiento humanista, que tenía el propósito de retomar el estudio de los textos griegos clásicos permitió que se expresara de nuevo el pensamiento de los sofistas respecto a la comunicación. Los humanistas italianos renovaron la noción de que el mundo llega a existir en la medida en que es construido mediante el lenguaje. Los humanistas consideraban la literatura y los recursos literarios como una forma de filosofar, ya que permite construir significados sin perder las particularidades de un evento.

6. La era científica: El desarrollo de la ciencia moderna por parte de grandes pensadores como Francis Bacon y Galileo Galilei, opacó los esfuerzos de los humanistas, ya que los primeros impusieron la estructura para una “nueva ciencia” basada en un descubrimiento empírico del mundo material, que dejaron sin piso los métodos antiguos para estudiar la comunicación, y con ello, a los humanistas que los habían reivindicado.

7. Los oradores: Los estudios científicos sobre comunicación en el siglo XVII iniciaron el movimiento de los oradores en Estados Unidos, quienes limitaron su interés a los movimientos corporales que aumentarían el impacto de la lectura oral de los discursos.

El desarrollo del estudio de la comunicación durante el siglo XX se distribuye, según Fernández y Galguera (2008), en tres fases: El establecimiento de la oratoria, el desarrollo del campo de la comunicación y el surgimiento de la disciplina de la comunicación.

El establecimiento de la oratoria parte de dos escuelas de Estados Unidos con dos posturas opuestas. En primer lugar está la escuela de oratoria del oeste medio de Estados Unidos, quienes deseaban volver a los textos clásicos sobre retórica y dar un nuevo enfoque al estudio de la comunicación. Esta escuela sostenía que no se habían

hecho suficientes estudios científicos, necesarios para recoger un conjunto de conocimientos que hicieran el discurso más efectivo. Por su parte estaba la escuela Cornell de oratoria, cuyos miembros argumentaban que el estudio científico era inútil en el ejercicio de la retórica y que debía sustituirse por el buen juicio, para profundizar en la concepción humanista de la oratoria.

El desarrollo del estudio de la comunicación surgió después de la segunda guerra mundial como un campo autónomo aunque dividido en subespecialidades, las principales fueron la teoría de la comunicación y la comunicación masiva.

El surgimiento de nuevos debates e investigaciones en torno a la comunicación abrió el camino a nuevas perspectivas sobre el tema, como la preocupación acerca de los efectos de los procesos de comunicación. La unión de la oratoria y el lenguaje finalmente produjo la aparición de la comunicación como campo de estudio, caracterizado por sus propias teorías y métodos de investigación.

El siglo XXI trae sus propios desafíos en cuanto al estudio de la comunicación, ya que presenta influencias que hasta el siglo pasado no se tenían en cuenta, como el predominio de las nuevas tecnologías de la comunicación, la masificación de los medios y la importante influencia del marketing en los procesos comunicativos. Aunque el estudio de la comunicación se ha alejado de la oratoria y la influencia del discurso, esta nueva era de la comunicación abre importantes debates sobre la forma como ésta influencia la vida de las personas. Como lo expone Lucas (1997), la aparición de estas nuevas tendencias provocó la ampliación del campo de estudio:

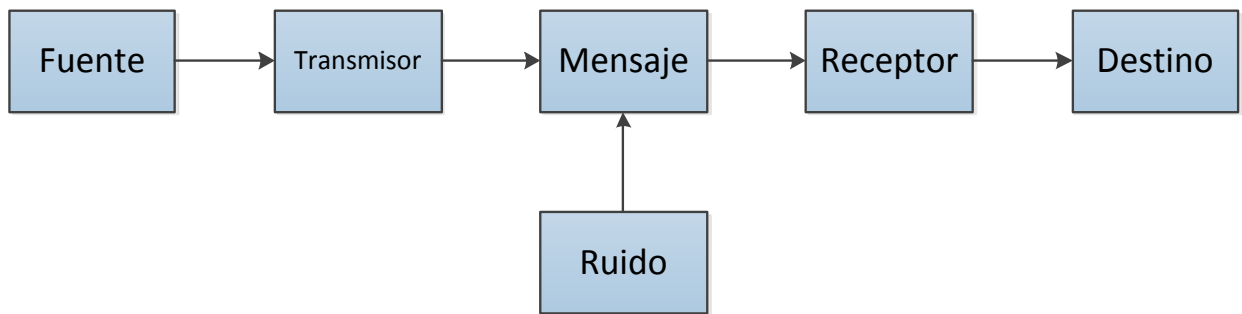
Posiblemente ha sido la aparición y extensión de la comunicación social, de los medios de comunicación de masas o de los medios industriales de comunicación, como se les quiera llamar, y su creciente importancia lo que ha hecho de detonante para que desde distintas disciplinas se abordara cada vez más el tema de la comunicación. (p. 93).

A pesar del tiempo que se ha dedicado al estudio de la comunicación es claro, como ya se ha mostrado, que los enfoques han sido variados, de lo que se desprende que no exista una definición homogénea y menos aún un modelo establecido que explique el proceso de comunicación. A mediados del siglo XX Raymond Nixon estableció tres elementos básicos de comunicación: La persona que habla (emisor), el discurso que

pronuncia (mensaje) y la persona que escucha (receptor) (Fernández y Galguera, 2008). Uniendo estos tres elementos propuestos por Nixon se puede definir la comunicación como un proceso mediante el cual un mensaje es transmitido desde un emisor hasta un receptor. Evidentemente este enfoque reduccionista deja por fuera elementos importantes dentro del proceso que posteriormente se fueron incorporando.

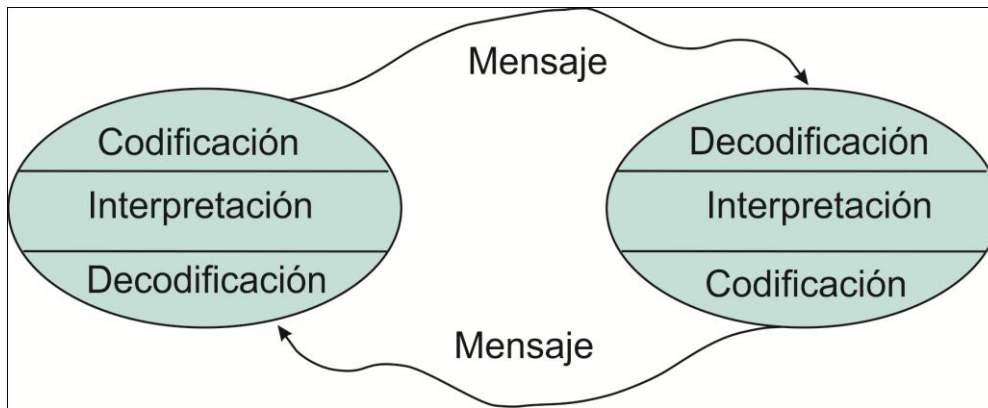
Claude Shannon y Warren Weaver (1949) propusieron un modelo que seguía con la dinámica de rastrear el trayecto del mensaje, según sus autores era aplicable a la comunicación entre personas, instituciones, animales o máquinas (Figura 6). Esta teoría resulta revolucionaria en su época ya que no limita el proceso de comunicación al ámbito interpersonal.

Figura 6. Modelo de comunicación humana de Shannon y Weaver.



Fuente: Fernández y Galguera (2008 p. 10)

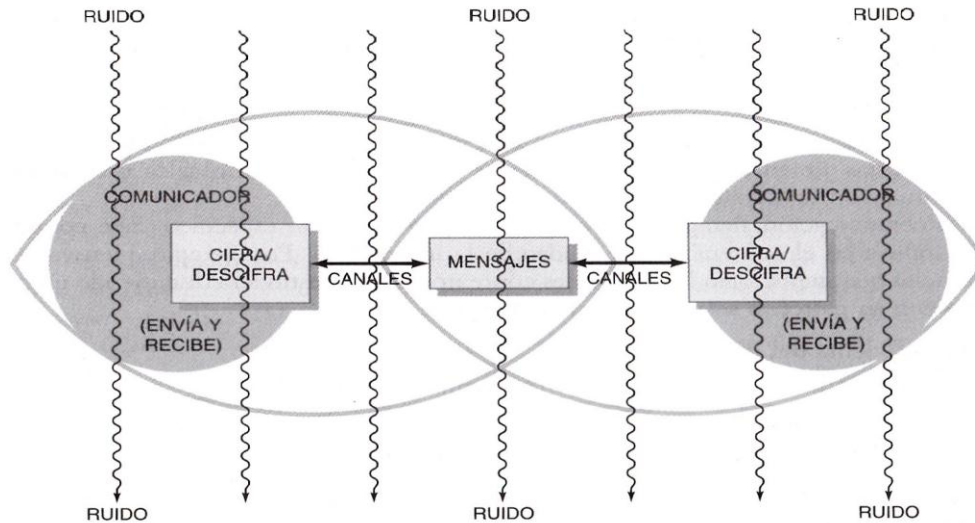
En 1954, Wilbur y Schramm propone un modelo que retoma algunos elementos del modelo de Shannon y Weaver y otros autores como Lasswell (Figura 7). Lo llamativo de este modelo es que incorpora la retroalimentación, convirtiendo a la fuente en receptor simultáneamente, esto convierte la comunicación en un circuito cerrado dialógico. Además este modelo incorpora algunos de los procesos cognitivos requeridos por las partes (Codificación, interpretación y decodificación) llevando el proceso comunicativo al nivel interno de cada una de las partes.

Figura 7. Modelo de comunicación de Wilbur Schramm, 1998.

Fuente: Fernández y Galguera. 2008.

A partir de la década de 1960 se desarrollan una serie de modelos de comunicación que intentan mejorar lo propuesto anteriormente y que incorporan nuevos elementos. De todo lo anterior se recoge que la comunicación humana engloba una serie de elementos que diversifican el estudio de la comunicación, tales como la forma de comunicación (verbal o no verbal), el número de involucrados (interpersonal, grupal, masiva); elementos subjetivos como el contexto, la intención del mensaje, la veracidad de la información y muchos otros que hacen que sea casi imposible estandarizar un modelo de comunicación. Aun así, los dos modelos presentados reúnen los elementos básicos de comunicación, muestra de ello es que uno de los modelos contemporáneos que se presentan, el modelo de la comunicación de Adler y Elmhorst (2005), pese a su aparente complejidad no es más que la reunión de algunos elementos de los otros dos presentados (Figura 8).

Figura 8. Modelo de la comunicación de Adler y Elmhorst.



Fuente: Adler y Elmhorst (2005, p. 9)

3.2 Comunicación organizacional

3.2.1 ¿Qué es comunicación organizacional?

En términos generales la organización puede definirse como una asociación de personas, bajo la regulación de ciertas normas, en función de determinados fines. En este sentido las organizaciones, como cualquier otra asociación humana, requieren de la comunicación para existir, tal como lo afirma Andrade:

Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación (En Fernández, et al. 2002, p. 11).

Por lo tanto, la primera idea acerca de comunicación organizacional que se puede plasmar, es que es una actividad inherente a la organización.

Igual a lo que sucede con el término Comunicación, la comunicación organizacional no es fácil de definir, debido principalmente a la gran cantidad de autores que han trabajado en el tema y a la diversidad de posturas y enfoques derivados de éstos, que han llevado a que exista una gran variedad de definiciones. Por ejemplo Andrade brinda tres definiciones:

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (...) Una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. (...) Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos." (En Fernández, et al. 2002, p. 12).

De este conjunto de definiciones se reconocen tres vertientes importantes:

- La comunicación organizacional considerada como proceso de intercambio de mensajes dentro de la organización y hacia el exterior.
- La comunicación organizacional considerada como una disciplina encargada del estudio de la forma como se intercambian mensajes adentro y hacia afuera de la organización.
- La comunicación organizacional vista como un conjunto de técnicas y actividades que buscan mejorar la eficiencia con la que se intercambian los mensajes en la organización y entre ésta y sus grupos de interés, con el fin de mejorar el cumplimiento de las metas establecidas.

Para los fines prácticos de la presente tesis, la tercera vertiente de las descritas será la que perfile el entendimiento de la comunicación organizacional, ya que lo que se busca lograr es precisamente establecer un conjunto de técnicas y actividades que permitan el cumplimiento de un objetivo específico dentro de la organización: la correcta aprehensión y vivencia de los valores morales propios de dicha organización.

Un elemento común a las tres definiciones es el reconocimiento de que existen dos niveles de comunicación, el nivel interno y el nivel externo, es decir, existen procesos comunicativos dirigidos a los clientes internos de la organización y otros dirigidos a los grupos de interés. Evidentemente las dinámicas comunicativas para cada caso varían tanto en intención como en contenido y medios. Aun así, es importante reconocer que, tanto la comunicación interna como la externa están en mismo nivel de importancia y que deben ser reconocidas como iguales. Sin embargo, dadas las características de la presente investigación, ésta se centra en el nivel de comunicación interno.

3.2.2 Importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación es uno de los elementos más importantes de la organización porque ayuda a transmitir la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos (Vargas, 1988). Pero más allá de la función de transmisión de información, Robbins y Jude (2009) proponen cuatro funciones primordiales que tiene la comunicación dentro de la organización:

- La comunicación es una forma de controlar el comportamiento de sus miembros desde el manejo de las jerarquías de autoridad y el seguimiento de los lineamientos formales de la empresa.
- La comunicación impulsa la motivación porque asegura la claridad sobre las funciones de cada empleado, así como qué tan bien o mal se está cumpliendo dicha función (retroalimentación).
- La comunicación permite la interacción social entre los miembros de la organización así como su expresión emocional.
- La comunicación provee la información necesaria para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones.

Pero además de las funciones mencionadas, la comunicación tiene un elemento transformacional. Generalmente la intención del emisor es modificar o reforzar el comportamiento del receptor a nivel de opiniones, actitudes o conductas. Si se dan los resultados esperados, puede decirse que la comunicación fue efectiva (Vargas, 1988). De manera que comunicar puede entenderse como un proceso de transformación del comportamiento. Aunque la autora citada toma como ejemplo el que un gerente

comunique una orden esperando que sea cumplida, esta intencionalidad también podría aplicarse a un proceso comunicativo global, de manera que la intención sería reforzar o transformar comportamientos a nivel de toda la organización.

3.2.3 Redes de comunicación

Además del hecho de que la comunicación organizacional se da tanto a nivel interno como externo, vale la pena plantear que la comunicación organizacional a nivel interno se da a través de redes, las cuales permiten administrar el flujo de información para evitar que esta se vuelva caótica y contradictoria. Las redes de comunicación son estructuras mediante las cuales se establecen patrones regulares que determinan quién se comunica con quién (Adler y Elmhorst, 2005). Estas redes se dividen en dos tipos: Redes formales y redes informales.

Redes formales de comunicación

Éstas son establecidas por la gerencia y generan un patrón de relaciones para la realización de una tarea. La forma más común de redes formales es un organigrama, que distribuye a los miembros de la organización en diferentes niveles de jerarquía, donde los niveles inferiores dependen directamente de los niveles superiores. Esta distribución jerárquica origina a su vez un subconjunto de tipos de comunicación que se relacionan con la dirección en la que se mueven los mensajes, estas direcciones establecen el marco en el que tiene lugar la comunicación interna (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2008).

- **Comunicación descendente**

Esta sucede cuando la información fluye de un nivel o grupo jerárquico superior a uno inferior. Este nivel de comunicación es muy importante porque permite transmitir instrucciones de trabajo, procedimientos, motivación y retroalimentación respecto al desempeño del trabajador (Adler y Elmhorst, 2005). Adicionalmente hay dos elementos importantes para el éxito de la comunicación descendente: En primer lugar está explicar el por qué se tomó una decisión. Según los autores esto aumenta la probabilidad de que

se comprometan con los cambios propuestos. En segundo lugar está solicitar retroalimentación a la comunicación. De ahí parte la comunicación ascendente.

- **Comunicación ascendente**

En este caso los mensajes fluyen desde el empleado hacia su jefe inmediato. En este caso no está tan generalizado el grado de comunicación, ya que en la práctica muchas organizaciones no están abiertas a la opinión de los empleados (Adler y Elmhorst, 2005). La comunicación ascendente permite retroalimentar la comunicación descendente, informar sobre el progreso de las metas, transmitir problemas actuales, sugerencias para mejorar lo que los empleados piensan de otros y de su trabajo (Robbins y Judge, 2009). Este grado de interacción es muy importante para el mantenimiento de las relaciones entre los directivos y sus empleados ya que hace sentir a éstos últimos que sus opiniones son valoradas y tenidas en cuenta.

- **Comunicación horizontal**

También llamada comunicación lateral, está compuesta por mensajes que se intercambian entre miembros del mismo nivel de jerarquía, es más común entre miembros de la misma área o dependencia pero también se da entre dependencias. A través de la comunicación horizontal se permite: Coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos personales y llegar a acuerdos (Adler y Elmhorst, 2005).

- **Comunicación en diagonal**

Sucede cuando el flujo de información se da entre miembros de un área y otros que, estando en un nivel jerárquico superior, no se consideran como jefes inmediatos de los primeros. Aunque es el canal de comunicación que menos se usa en las organizaciones, es importante en situaciones en las que resulta ser el canal más eficiente para obtener la información que se necesita (Ivancevich *et ál.* 2008).

Redes informales de comunicación

Aparte de las redes de comunicación específicamente diseñadas por la gerencia, existen otras redes de comunicación que se crean a partir de la interacción entre miembros de la organización, por amistad, cercanía, intereses compartidos y otras de tipo personal y

social. Estas interacciones dan origen a lo que Lucas (1997) considera como Organización Informal:

Se considera organización informal a la fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual (p. 181).

Dentro de esta denominada organización informal, es común que ocurran procesos comunicativos que están por fuera de la administración y el control de la organización.

3.2.4 Canales de comunicación

Antes de profundizar en los canales de comunicación más frecuentemente utilizados en las organizaciones, es necesario aclarar que los canales descritos en este marco teórico se limitan a la comunicación verbal, ya que si bien la comunicación no verbal es inseparable del proceso comunicativo, ésta no puede ser intervenida desde los elementos que propone el sistema que se desarrolla más adelante. Por lo tanto, profundizar en la comunicación no verbal excede los alcances de la presente tesis.

La comunicación verbal abarca todos aquellos tipos de comunicación en los cuales se utilice un lenguaje establecido, común a todas las partes, para la transmisión de mensajes. La comunicación verbal se puede dar en dos niveles básicos: la comunicación oral y la comunicación escrita.

Comunicación oral

Este tipo de comunicación se basa en la utilización del lenguaje hablado. La comunicación oral varía dependiendo de los medios a través de los cuales dicho lenguaje es transmitido, de esta manera se puede considerar la comunicación frente a frente, telefónica y por video-conferencia.

- **Comunicación frente a frente**

Dentro de este tipo figuran los procesos comunicativos en los cuales las partes tienen contacto directo y presencial. La comunicación frente a frente puede darse entre dos personas, entre grupos pequeños e incluso en grupos grandes cuando una persona se dirige a una audiencia.

Las principales ventajas que tiene la comunicación frente a frente son:

- Su inmediatez: el mensaje llega directamente a cada oyente sin depender de un medio que lo retrase o tergiverse.
- Control de la atención: el orador tiene cierto nivel de control sobre la atención de sus oyentes.
- Retroalimentación inmediata: El orador puede responder preguntas en el momento en que surgen. También puede modificar el ritmo, tono o contenido de su mensaje en respuesta a la reacción de sus oyentes.
- Componente no verbal: La comunicación frente a frente es el medio que más posibilidades permite para transmitir información de manera no verbal.

Entre las desventajas principales se cuenta la inversión de recursos en desplazamientos y la distorsión que podría sufrir el mensaje si debe ser transmitido de persona a persona (Adler y Elmhorst, 2005).

• **Comunicación telefónica, teleconferencias y videoconferencias**

Este tipo de tecnologías de comunicación permiten la interacción entre personas, sorteando las barreras de distancia. Mediante la utilización de este tipo de tecnologías se aprovechan algunas de las ventajas de la comunicación frente a frente, como la inmediatez, la retroalimentación y el control de la atención; pero con la ventaja adicional de reducir los costos de desplazamiento y tiempo (Ivancevich *et ál.* 2008). Las desventajas que puede presentar este tipo de comunicación están relacionadas con las limitaciones propias de la tecnología, que incluyen su disponibilidad, calidad de funcionamiento y por supuesto la seguridad de la información intercambiada. Otras desventajas con respecto a la comunicación frente a frente son, en primer lugar, el limitado grado de comunicación no verbal que las tecnologías de tele-presencia ofrecen y en segundo lugar, principalmente refiriéndose a la comunicación telefónica y la

teleconferencia, es el limitado grado de control sobre la atención del o los interlocutores (Adler y Elmhorst, 2005).

- **Comunicación escrita**

Como su nombre lo indica, es el tipo de comunicación que se basa en el lenguaje escrito como medio para transmitir los mensajes. Tal como lo establecen Robbins y Judge: “La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.” (2009, p. 356). Una de las principales diferencias entre la comunicación oral y la escrita es que esta última es permanente, lo que cual puede significar tanto una ventaja como una desventaja. Otro elemento diferenciador es que los mensajes escritos pueden ser más entendibles que los orales, ya que el receptor puede analizar los documentos tanto como le sea necesario. Una de sus principales ventajas radica en que el mensaje puede ser construido con todo el tiempo necesario, de manera que se consiga el resultado deseado antes de transmitir la información (Adler y Elmhorst, 2005). Entre las principales desventajas está, como ya se dijo, su permanencia. La información escrita puede persistir en el tiempo y llegar a volverse perjudicial en determinados momentos. En el caso de las tecnologías de comunicación tales como el correo electrónico y la mensajería instantánea, no se puede descartar el riesgo que representa el envío de información delicada a través de éstos, entendiendo que actualmente existe la posibilidad de interceptar e incluso manipular dicha información. Fernández (2002) presenta una desventaja importante de la comunicación escrita sobre la oral:

Al escribir se tiene la desventaja de no contar con una retroalimentación inmediata –cara a cara- que nos permita corregir el mensaje conforme se emite; tampoco disponemos de la capacidad de comunicarnos con un lenguaje no verbal, lo cual nos limita en forma considerable (p. 178).

- **Medios virtuales**

El siglo XXI trajo consigo un nuevo medio de comunicación que, sin lugar a dudas, ha constituido la mayor revolución cultural desde la aparición de la televisión. El surgimiento

de la tecnología de internet y su asimilación por parte de la sociedad global introdujo cambios muy importantes en cuanto a las posibilidades de comunicación humana. Con esto no se pretende afirmar que el internet es una tecnología del siglo XXI, ya que éste es producto de desarrollos tecnológicos que se remontan a la década de 1970, sino que es a partir de la década del 2000 donde la accesibilidad a la red catalizó la transformación sociocultural derivada de la popularización del internet, como lo evidencian Fernández y Galguera (2008, p. 151), quienes presentan un aumento del uso de internet, a nivel mundial, del 358% entre los años 2000 y 2007.

Son varias las características propias del internet que lo han convertido en uno de los medios de comunicación preferidos a nivel global. Entre las principales puede encontrarse la facilidad de accesibilidad. Actualmente son innumerables los dispositivos, tanto fijos como móviles, que proveen acceso a la web de manera fácil y cómoda. Este factor ha permitido que el internet cuente con una enorme cantidad de usuarios frecuentes.

Otra característica relevante del internet es la facilidad que ofrece en cuanto a la creación y manipulación de contenidos. A través de páginas web y diferentes aplicaciones de fácil acceso y utilización, actualmente cualquier usuario puede crear, modificar y publicar toda clase de contenidos. De esta manera, cualquier persona se convierte en generador de mensajes, los que a su vez son fácilmente replicables, derribando las barreras entre los generadores y los receptores, en palabras de Roig (2005, p. 67): “los consumidores se convierten en usuarios y adquieren la capacidad de convertirse en productores (ideando, seleccionando, implementando, y difundiendo contenidos propios)”.

La facilidad para reproducir contenidos, impulsada principalmente por la masificación de las redes sociales, ha convertido a los usuarios en un componente viviente y activo de los medios virtuales, quienes además de recibir los contenidos, los analizan, valoran y multiplican, hasta convertirse en parte integral de una red de difusión de ideas que sobrepasa los límites geográficos, idiomáticos y culturales que limitan a los medios tradicionales. Muestra de ello son los contenidos denominados “virales”, los cuales alcanzan niveles de difusión tan altos que llegan a convertirse en fenómenos mediáticos difíciles de ignorar.

Por último, está el uso de internet como medio de comunicación en sí mismo, a través de servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, llamadas y videoconferencias, redes sociales, foros, comunidades virtuales, entre otros, que han llevado la comunicación interpersonal a un nuevo nivel de inmediatez e involucramiento de nuevos factores, tales como la comunicación no verbal, el intercambio de archivos y la retroalimentación inmediata.

Aunque existen infinidad de factores que analizar en este campo, lo expuesto hasta ahora constituye una visión de las posibilidades que se abren para el proceso comunicativo gracias a la intervención de los medios virtuales.

De esta manera se han expuesto los canales de comunicación más frecuentemente utilizados dentro de las organizaciones. Cada uno presenta sus propias características, ventajas y desventajas, por lo que la elección del medio correcto para transmitir un mensaje es fundamental para lograr una adecuada comunicación organizacional.

3.3 Moral, ética y valores morales

3.3.1 ¿Qué es moral y qué es ética?

El término *moral* tiene su origen el término latino “*mos-moris*”, que significa algo perteneciente o relativo al carácter de las personas, sus costumbres o la forma como actúan habitualmente. Claramente la vida en sociedad exige que las personas tengan una noción de cómo actúan tradicionalmente sus congéneres, como una forma de anticipar sus comportamientos y reacciones. La observación del actuar de las personas y el hecho de juzgarlo como bueno o malo, correcto o incorrecto, puede percibirse como propio de la condición social. Por lo tanto, la moral puede entenderse como la valoración de los comportamientos humanos en términos de su aceptación o no. En la medida en que se estructuran patrones de conducta aceptados por un grupo específico, la moral se convierte en una estructura normativa con características concretas para determinados entornos sociales, aunque también incluye máximas de comportamiento universales.

Pero más allá de entenderla como un simple conjunto de reglas, Lorda (2006) presenta la moral como el arte de vivir correctamente como humano y el arte de utilizar adecuadamente la libertad, entendiendo el arte como un conjunto de saberes necesarios para realizar correctamente una labor. De manera que la moral puede entenderse como el conjunto de saberes necesarios para desarrollar adecuadamente la vida y libre actuar, dentro de los parámetros que la sociedad considera aceptables.

Por su parte el término *ética* procede del término griego “*ethos*”, que significa uso o costumbre. La ética se entiende como aquella rama de la filosofía centrada en el estudio de la moral. En un sentido más específico, Cortina (1994) propone la ética como un tipo de saber que pretende orientar en la construcción del carácter, modificando aquellos elementos que puedan serlo, de manera que se consiga un carácter que permita hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes. Aunque esta definición se acerca a la que se establece para el término *moral*, la ética resulta más reflexiva y generalizada, ya que busca el entendimiento de los comportamientos dentro de la dimensión moral, sin hacer juicios valorativos ni entrar en el terreno de la prescripción, como sí lo hace la moral.

Habiendo establecido el significado de los términos *ética* y *moral* y dejando planteadas las diferencias entre ambos, conviene, antes de avanzar más en el tema de la ética, hacer una claridad sobre la utilización de los términos descritos que se hace dentro de la presente tesis. Si bien la mayoría de los autores en el tema de la ética usan ambos términos como sinónimos, el presente trabajo mantendrá una separación conceptual entre ellos. De manera que el término *moral* se utilizará como un adjetivo que resalta la naturaleza moral del sujeto u objeto al que se refiere (como ejemplo de esto, se utiliza exclusivamente la expresión *valores morales* y no *valores éticos*). El término *ética/ético*, además de referirse a la filosofía moral, también tendrá un carácter adjetivo (como usualmente se utiliza) para denotar la característica de un sujeto u objeto del que se puede decir que es moralmente aceptado (por ejemplo, al hablar de una cultura organizacional *ética*).

3.3.2 Teorías éticas

La mejor manera de obtener una idea clara del desarrollo evolutivo que ha tenido la ética durante 25 siglos de estudios filosóficos centrados en la moral, es haciendo un breve recorrido por algunas de las teorías éticas más importantes, constituidas por la visión particular con la que cada uno de sus autores buscó justificar la acción moral. Resulta conveniente advertir que, como lo afirma Rodríguez (2008, p. 35): “No es posible delimitar el campo ético a una teoría que encaje perfectamente en lo que la ética significa, incluso los intentos para hacerlo podrían causar confusión y desorientación”, por lo que este recorrido constituye una muestra de los diversos enfoques que ha adquirido el estudio de la ética con el tiempo, sin centrarse particularmente en alguno.

- **Éticas Teleológicas:** Son aquellas que tienen como fin principal la obtención de la felicidad como parte de la naturaleza humana. Corresponden a esta categoría el *eudemonismo*, el *hedonismo* y el *utilitarismo*.
- **Eudemonismo:** Su fundador y principal representante es Aristóteles (384-322 a.C.), quien promueve la búsqueda de la *eudaimonía*, un tipo de felicidad que implica la autorrealización a través del ejercicio de las capacidades humanas, principalmente la capacidad de la razón mediante la contemplación (*teoría*), pero también la realización de otras actividades diarias realizadas a través de la virtud, que no es más que el punto medio entre una falencia y un exceso.
- **Hedonismo:** Esta teoría fue iniciada por el filósofo griego Epicuro (341-270 a.C.), continuada luego por Lucrecio (96-55 a.C.) y en adelante por diversos filósofos a lo largo de la historia. El hedonismo sostiene que la felicidad se logra mediante la búsqueda del placer y el rechazo del dolor; pero entendiendo el placer más allá de lo sensible, hacia elementos como el uso del intelecto y la autorrealización.
- **Utilitarismo:** Esta corriente se fundamenta en las obras de Jeremy Bentham (1748-1832) y John S. Mill (1806-1876), quienes igualmente presentan como objetivo de la conducta la búsqueda del placer, pero no a nivel individual sino de toda la sociedad.

Por lo tanto, el principal criterio para estimar la moralidad de un acto es la consecuencia que tiene éste para el logro de la felicidad colectiva.

- **Éticas deontológicas:** Fundamentan la acción moral en el deber, una acción es moralmente buena si se realiza sólo porque es un deber. Esta corriente rechaza que las normas morales vengan de una fuente distinta a la propia persona, aduciendo que todas tienen su origen y fundamento en el interior de cada persona a través de la razón práctica. El principal representante de esta corriente es el filósofo alemán Immanuel Kant (1724-1804), quien sostiene que la ética no presenta la forma de actuar, sino que presenta la estructura racional que debe tener cada acto para que sea moral. La ética kantiana pretende ser universalmente aplicable a todas las personas y tiempos, que no dependa de las circunstancias y el interés personal.
- **Éticas dialógicas:** Esta corriente está representada principalmente por Karl-Otto Apel (1922-) y Jürgen Habermas (1929-), quienes sostienen que las normas morales deben surgir fruto de un diálogo argumentativo entre personas racionales y libres. Por lo tanto, las normas que constituyen el deber resultan del acuerdo al que se llega luego de que cada una de las partes ha expuesto los argumentos que defienden su punto. A diferencia de Kant, los representantes de esta corriente creen que no una persona, sino todos los involucrados, deben comprobar si una norma moral es universalizable, por medio de un diálogo racional. Una persona es ética, por tanto, si está dispuesta a resolver los conflictos mediante un diálogo argumentado, encaminado a lograr un consenso.

3.3.3 Ética organizacional

Un hito importante dentro del recorrido histórico que ha tenido la ética, se encuentra en el momento en que se diversifica hacia campos de estudio específicos (principalmente en Estados Unidos en la década de 1960) tales como la biología, el ambiente y las empresas. Es así como surge la ética aplicada, encaminada a estudiar elementos sustanciales de la actividad humana. De esta nueva disciplina de estudio se derivan ramas de la ética tales como la bioética, la ética ambiental y la ética de las organizaciones. Según Guillén (2006):

Si la ética, en términos generales, estudia la conducta humana en cuanto buena o mala, entonces la ética en las organizaciones constituye una “ética aplicada” al ámbito organizativo. La ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular –la organización-, con sus aspectos específicos (p. 8).

De esta definición se puede concluir que la ética organizacional es una ética aplicada, centrada en el estudio de los comportamientos morales de las personas, dentro del contexto específico de las organizaciones. Desde una perspectiva diferente, Velásquez (2006, p. 12) define la ética en los negocios como: “un estudio especializado de lo que es moralmente correcto e incorrecto. Se concentra en los estándares morales al ser aplicados a las instituciones, las organizaciones y el comportamiento en los negocios”. Pero más allá de eso, el citado autor se pregunta si es posible aplicar juicios morales sobre la organización misma o sólo sobre el actuar individual de sus miembros. Dicho dilema se resuelve al tener en consideración que la base fundamental de toda organización son las personas quienes las conforman y que son éstas personas en quienes recaen las responsabilidades morales, aunque sus decisiones y comportamientos puedan estar influenciados por la estructura organizacional, son sus miembros quienes tienen la libertad para realizar elecciones y son éstas las que ameritan un análisis ético. Por lo tanto, más que estudiar el comportamiento moral de las organizaciones, la ética organizacional se centra en el actuar de las personas que las conforman y son influenciadas por ellas.

La importancia de la ética organizacional

La necesidad de aplicar la ética al contexto de las organizaciones puede centrarse en dos ámbitos: El ámbito individual, es decir, la persona que actúa dentro de la organización y el ámbito institucional.

A nivel individual, cada miembro de la organización enfrenta cotidianamente retos éticos derivados de su actuar y de la toma de decisiones personales. En este sentido, Treviño (2007) sostiene que la organización debe hacerse responsable de la ética porque sus miembros dependen de ella para definir los límites del comportamiento aceptable e inaceptable. Es decir que el trabajador espera que las funciones que le otorga la organización estén alineadas con la estructura moral a la que pertenece y de manera recíproca, la organización debe asegurar que el comportamiento de sus empleados

permanezca dentro de los límites del comportamiento aceptable, de manera que se eviten “lapsos éticos” que pueden acarrear consecuencias no sólo morales, sino económicas, legales y sociales.

Desde un nivel institucional, es decir, observando holísticamente la estructura organizacional, Guillén (2006) plantea que existen tres órdenes de razones por las cuales es importante que se tenga en consideración a la ética dentro de las empresas. Las razones de tercer orden, que denomina “técnico-económicas”, implican que asegurar un comportamiento ético en la organización genera un círculo virtuoso que promueve la confianza entre ésta y sus principales grupos de interés, confianza que ayuda a fortalecer los vínculos y que puede traducirse en rentabilidad para la empresa. En el segundo orden se sitúan las razones psico-sociales, que llevan a actuar éticamente tanto por la satisfacción psicológica que ello conlleva, como por la presión social que ejerce el entorno sobre la organización y que demanda de sus miembros un actuar alineado con sus preceptos morales. Las razones de primer orden, que Guillén considera las más importantes, son las razones humanas. Estas razones están enlazadas a necesidad natural de cada ser humano que conforma la organización, para actuar éticamente, de manera que resulta imposible separar a las personas de su dimensión moral implícita y por lo tanto, siendo la organización una actividad puramente humana, debe por lógica estar permeada por el carácter moral de las personas que la conforman.

3.3.4 Valores

Si existe una característica en el ser humano que sea tan particular como la complejidad en su forma de comunicarse, es su capacidad para reconocer y otorgar valor a las cosas. A medida que se percibe el mundo a través de los sentidos, no sólo se obtiene una determinada cantidad de información acerca de sus características físicas, sino que también reaccionamos subjetivamente ante ellas, las valoramos. Como lo propone Cortina (1998):

No sólo nos percatamos de que una persona es más alta que otra, o de que tiene la piel más clara o más oscura, sino que amamos a una y otra nos parece impresentable, preferimos a unas y evitamos otras siempre que es posible. Y lo mismo ocurre con las cosas, con los sistemas sociales o con las instituciones: que valoramos unas positivamente

(las amamos, nos atraen, etc.), mientras que valoramos otras negativamente (las odiamos, nos repugnan, etc.) (p. 27).

Cada uno de estos aspectos de la realidad que provocan reacciones en las personas, tanto de atracción o admiración como de repulsión y rechazo, conforman el universo de los valores, un universo del que no se está exento de participar, según Garza (1998):

Definir el valor implica necesariamente tomar una postura frente a él. Desde nuestro punto de vista, es posible referirse al valor como una propiedad trascendental del ser, que hace patente su no indiferencia frente a las facultades estimativas del hombre. Esto significa que el mundo se manifiesta al hombre a través de los valores, que le habla a través de ciertas propiedades que simbolizan sus necesidades y potencialidades y hacen inevitable el que tome una postura frente a él (p. 43).

En este sentido, el autor referenciado presenta el valor como una serie de cualidades inherentes a todo lo que existe, que obliga al ser humano a no ser indiferente ante el mundo que lo rodea, a reconocer los matices que lo obligan a hacerse partícipe de él.

Pero los valores no sólo hacen parte del mundo físico con el que se interactúa, ya que también son un componente fundamental del mundo social, ya que como lo afirma Beller (2006), los valores existen y se realizan como parte de las expresiones culturales, tales como el arte (valores estéticos), la sociedad (valores sociales), en la política, la ciencia y por supuesto en la dimensión moral (valores morales).

De esta manera es posible afirmar que el acto de valorar está presente en cada esfera de la vida.

El estudio de los valores: Axiología

Si bien el tema de los valores ha despertado el interés de muchos pensadores en la historia, de Platón en adelante; temas como el amor, la belleza, la justicia y el bien no constituían un campo de estudio en sí mismos, sino que eran estudiados individualmente. No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XIX que se formó la disciplina que estudia específicamente los valores: la axiología (Frondizi. 1972). Ésta puede definirse como la rama de la filosofía encargada del estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos.

Wilbur M. Urban es el primero en utilizar el término axiología en su libro *Valuation its Nature and Laws* (1906) para traducir la expresión alemana *Werttheorie* (teoría del valor), usada por el economista Von Neumann como “teoría del valor económico”. Esta expresión, formada por la base griega *ἄξιος* (valioso, estimable, digno de ser honrado) se refiere a los valores en general, aunque es más utilizada en el contexto de los valores morales (Ferrater. 1994).

Gracias a la existencia de la axiología como disciplina de estudio, los valores pueden ser analizados dentro de un conjunto, de manera que se establezcan clasificaciones y jerarquización, adicionalmente se estudia la aplicación de los valores a diversos contextos, tales como el organizacional, político, económico y cultural (Rodríguez. 2008).

Objetividad vs subjetividad de los valores

Muchos de los autores que se han dedicado al estudio de los valores coinciden en exponer la controversia que gira entorno a la objetividad o subjetividad de los valores. Como lo expresa Cortina:

Un valor no es una cosa, no es una persona, sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en la persona (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico justo), en las acciones (una actuación buena) (1998, p. 33).

Así, la autora propone que los valores no son seres que existen autónomamente, sino que son características que recaen sobre determinados sujetos y sobre éstos son reconocidos. Esta característica es propia de los valores, es decir, el hecho de que no existan independientemente y que por el contrario estén sujetos al reconocimiento por parte de las personas. En este sentido, la existencia del valor dependería completamente del acto de valorar, lo que podría llevar a pensar que los valores son subjetivos, es decir, que deben su existencia al sujeto que reconoce el valor. En este sentido, Frondizi aporta una distinción fundamental: “Confundir la valoración con el valor es como confundir la percepción con el objeto percibido. La percepción no crea al objeto, sino que lo capta; lo mismo sucede con la valoración. Lo subjetivo es el proceso de captación del valor.” (1972, p. 28)

Una postura diferente es la que Garza (1998) aporta a este debate, quien se apoya en el trabajo de Samuel Ramos y de José Ortega y Gasset para presentar una visión subjetivista en la cual los valores están siempre influenciados por aspectos emocionales,

de esta manera, las pasiones influyen en la manera como se adjudican los juicios de valor, por lo que, según el autor, los valores no son más que proyecciones de los apetitos y sentimientos de las personas. Aun así, es el propio Garza quien presenta la contraposición objetivista a este enfoque, al decir textualmente:

El hecho de que proyectemos nuestra subjetividad al emitir juicios de valor no demuestra el que los valores sean en sí subjetivos; habla más bien de una imposibilidad (por demás comprensible y quizás hasta deseable en ciertas fases del proceso de desarrollo individual o social) de trascender la apreciación valoral subjetiva en función de una visión más profunda de lo axiológico. Constituye sin embargo una posibilidad y una virtud humanas apreciar los valores en su dimensión objetiva, más allá de nuestros sentimientos, apetitos o predilecciones tanto individuales como colectivas (1998, p. 46).

De esta forma Garza confía en el potencial humano para apreciar objetivamente el valor, superando las barreras de la subjetividad personal.

A pesar de que resulta interesante analizar el aspecto subjetivo/objetivo de los valores, especialmente como una forma de evitar caer en errores de apreciación guiados por la subjetividad, lo cierto es que Frondizi propone una salida definitiva a este debate, especialmente tratándose, como en el caso del presente trabajo, de hacer énfasis en los valores morales:

¿Dependerá de nuestros estados fisiológicos o psicológicos que juzguemos honesta o deshonesto una actitud, o justa o injusta una sentencia? No, desde luego. Tenemos que sobreponernos a esas condiciones subjetivas deformadoras de nuestra valoración ética. ¿Qué clase de juez sería aquel que condicionara sus sentencias al funcionamiento de su estómago o de su hígado, o al disgusto que haya tenido con su mujer? El valor ético tiene una fuerza impositiva que nos obliga a reconocerlo aun contra nuestros deseos, tendencias e intereses personales (1972, p. 36).

En efecto, los valores morales tienen la cualidad de ser reconocidos universalmente, más allá de la influencia de los elementos subjetivos mencionados.

Características de los valores

Adicionalmente al reconocimiento de los valores como cualidades objetivas que hacen parte de la propia naturaleza de los objetos y que prevalecen a cualquier sesgo subjetivo

por parte de quien los observa, vale la pena reconocer otras características diferenciadoras de los valores que permiten especificar más su estudio.

a. Historicidad de los valores: Es evidente que los valores han evolucionado a la par con las civilizaciones. De esta manera resulta fácil entender que lo que el humano primitivo consideraba valioso estaba más relacionado con las posibilidades que reconocía en él para asegurar su supervivencia. Pero a través de la historia las personas van desarrollando el sentido cultural, artístico, religioso y moral y con cada dimensión aparecen nuevos tipos de valores. En la medida en que evolucionan los contextos en los que el ser humano se desarrolla, varían con ellos las valoraciones que otorga y los valores se van transformando. Unos van quedando en desuso y otros son descubiertos o cobran vigencia, adaptándose al contexto sociocultural específico de cada momento histórico (Gonzales. 1998).

b. Polaridad de los valores: Otra característica de los valores es que siempre se presentan en forma positiva o negativa, es decir que para cada valor se corresponde una característica equivalente y opuesta que puede considerarse como contravalor. En este sentido, Cortina (1998) considera que al percibir un valor, al mismo tiempo se reconoce si es positivo o negativo, generando en respuesta agrado o repulsión, según el caso. De esta manera es posible observar que para cada valor existe un contravalor que lo contrasta: A la justicia se antepone la injusticia, a la verdad se antepone la mentira, ante la belleza se antepone la fealdad.

c. Clasificación y jerarquía de los valores: Los valores pueden ser agrupados en diferentes clases, reuniéndolos en conjuntos que se agrupan con base en ciertas características o enfoques de interés específico, por lo que es posible hablar de una clasificación de valores. Cortina (1998, p. 44) presenta una clasificación que elabora con base en la presentada por Max Scheler, pero añadiendo otros elementos que, a esta misma clasificación, adiciona José Ortega y Gasset.

- **Sensibles:** Placer/Dolor; Alegría, pena.
- **Útiles:** Capacidad/Incapacidad; Eficacia/Ineficacia.
- **Vitales:** Salud/Enfermedad; Fortaleza/Debilidad.
- **Estéticos:** Bello/Feo; Elegante/Inelegante, Armonioso/Caótico.
- **Intelectuales:** Verdad/Falsedad; Conocimiento/Error.

- **Morales:** Justicia/Injusticia; Libertad/Esclavitud; Igualdad/Desigualdad; Honestidad/Deshonestidad; Solidaridad/Insolidaridad.
- **Religiosos:** Sagrado/Profano.

A partir de esta clasificación, la cual a la vez está ordenada en forma ascendente, se observa una jerarquización de los valores, en la cual los más básicos están conformados por los sensibles y útiles y llegando a la cúspide de la clasificación se encuentran los morales y los religiosos, valores que están más encaminados al logro de la perfección del carácter de la persona. En consecuencia con los fines prácticos de este trabajo, el siguiente apartado hace un análisis específico a la categoría de los valores morales, los cuales resultan ser el grupo más pertinente para el tema que se desarrolla.

3.3.5 Valores morales

En términos generales, los valores morales son aquellos que hacen referencia a la actividad moral de las personas. Dicha actividad está ligada a su actuar, en este sentido Gonzales dice:

El valor moral como cualidad no reside en objetos particulares, sino en la conducta misma del hombre. La conducta, entendida como el conjunto de movimientos con que el hombre reacciona conscientemente frente a los estímulos del medio, es la realidad que se colorea de sentido moral para el sujeto cuando éste se siente preocupado por su perfección humana (1998, p. 123).

Adicionalmente, Cortina (1998) atribuye a los valores puramente morales una serie de características que los distinguen de otros tipos de valores:

- Dependen de la libertad humana, es decir que sólo las personas pueden decidir si los aplican o no.
- Sólo son atribuibles a los seres humanos, de manera que no pueden recaer sobre animales u objetos.
- Son universalizables, por lo que se reconoce que cualquier persona debería intentar realizarlos como una forma de participar del proyecto de humanidad que las personas han ido desarrollando a través de la historia en pos de su propia perfección.

Adicionalmente a las presentadas por Cortina, Rodríguez (2008) incluye dos características más:

- Son enteramente democráticos, por lo que cualquier persona o grupo humano está en capacidad de adquirirlos e incorporarlos a su cotidianidad.
- Un valor es moral sí y sólo si su aplicación tiene consecuencias sobre otras personas o grupos sociales.

De esta manera es posible reconocer los valores morales como un conjunto de valores, delimitado por una serie de características singulares, que al ser aplicados a las actitudes y comportamientos humanos adecúan el mundo a la forma de un proyecto común en que se busca constantemente el perfeccionamiento del ser humano, tanto individual como colectivamente.

3.3.6 Códigos éticos

A nivel organizacional, los valores morales no pueden existir de manera autónoma como expresiones individuales del sentido moral de cada uno de sus miembros, ya que, como se verá más adelante, los valores son parte esencial de la cultura organizacional e idealmente, son compartidos por todos los miembros de la organización, quienes además permiten voluntariamente que éstos guíen su actuar y el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, una parte fundamental de la dimensión moral presente en las organizaciones, es el establecimiento de los valores morales que se encuentran en el centro de su cultura, constituyendo un código ético.

En palabras de Lozano (2004, p. 182) el código ético es: “la expresión escrita de la voluntad de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen”. Por su parte, Cortina (1994) los define como declaraciones corporativas que contribuyen a que el patrimonio moral de las empresas ayude en la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la clarificación de responsabilidades. De las definiciones presentadas es posible establecer que los códigos éticos son documentos que ponen de manifiesto ciertos elementos comunes que estructuran la moral particular de las empresas, pero también hacen evidente que, más que el simple enunciado de un

conjunto de valores morales, deben constituirse como elementos prácticos que sirvan de guía al actuar dentro del contexto moral de la organización. En este sentido, el código ético organizacional establece un marco de referencia para el comportamiento ético y delimita las responsabilidades que comparten sus miembros, a través del establecimiento, aceptación y cumplimiento de una serie de normas, deberes, derechos y responsabilidades compartidas por ellos (Rodríguez y Díaz, 2004).

Las razones que motivan a las empresas para establecer códigos éticos, de acuerdo con Valor y de la Cuesta (2007) se clasifican en razones externas e internas. Como principal razón interna exponen la utilización del código ético como un mecanismo de control interno del comportamiento moral de los empleados. En este sentido, Pinheiro, Attadia, Altafin y Lopes (2014), argumentan que a nivel interno, los códigos de ética le ayudan a la organización a prepararse para gestionar el balance entre cumplir sus metas de productividad y cumplir las demandas morales de sus stakeholders. Entre los motivos externos proponen el mejoramiento de la reputación y la atracción de inversionistas externos, pero presentan como la más importante el cumplimiento de exigencias legales por parte de algunos países (razón que se aleja del interés ético y está más relacionado con el cumplimiento de la legislación). Pero más allá de las motivaciones legales, George y Jones (2008) sostienen que todas las organizaciones necesitan códigos de conducta que expliquen detalladamente los comportamientos justos y equitativos, si buscan evitar causar daño a otras personas u organizaciones. El desarrollo de un código ético ayuda a la organización a proteger su reputación y mantener la buena voluntad de sus clientes y empleados. Por lo demás, el establecimiento de un código ético es esencial para la aplicación de la ética dentro de las organizaciones, con todas las ventajas e implicaciones que esto conlleva y que ya fueron expresadas en el correspondiente apartado.

3.4 Organizaciones, comportamiento y cultura

3.4.1 ¿Qué es organización?

Etimológicamente el término *organización* tiene su origen en la palabra griega *organón*, que se traduce como herramienta o instrumento. Etzioni (1969) define las organizaciones

como agrupaciones humanas que se generan deliberadamente para la consecución de metas específicas. Por su parte, Suárez (1992), desde una visión más estructural, propone la organización como el resultado de la planificación, a través de la cual se configuran unas actividades, funciones y trabajos a desarrollar y se disponen unos recursos materiales y humanos para alcanzar determinados objetivos. Una definición más actual la ofrecen George y Jones (2008), quienes presentan a la organización como una agrupación de personas que trabajan de forma unida y coordinada para lograr una variedad de metas. En síntesis, la organización puede entenderse como la herramienta a través de la cual, una asociación humana configura una serie de actividades y recursos para el cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos.

3.4.2 Comportamiento organizacional

De acuerdo con Robbins y Judge (2009, p. 10): “El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”. De acuerdo con lo anterior, el CO estudia el comportamiento de las personas en un contexto organizacional y determina su efecto en el desempeño de la organización. Robbins (1998) sintetiza las metas del CO como:

- Explicación de por qué suceden fenómenos del comportamiento, con el fin de manejar y evitar que se vuelvan a presentar.
- Predicción de acontecimientos futuros para determinar cómo reaccionarán los empleados ante los cambios introducidos.
- Control de los comportamientos de los empleados, meta que puede resultar polémica porque interfiere con sus libertades personales.

Para el caso específico de esta tesis, la meta en la que se enfocará el análisis del comportamiento organizacional es la de predicción, teniendo en cuenta que lo que se busca es establecer los posibles efectos que produciría la implementación de un programa de COVM, teniendo como precedente la experiencia previa del caso de la UN. Desde una visión más generalizada, George y Jones (2008) consideran que el estudio del comportamiento organizacional provee una serie de herramientas que ayudan a los empleados a comportarse correctamente y trabajar en equipo para el logro de los

objetivos. Dichas herramientas ayudan además a los administradores a mejorar, promover o transformar comportamientos de tipo individual, grupal u organizacional.

3.4.3 Cultura organizacional

Para Hostfede (1991, p. 180) la cultura organizacional “puede ser definida como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Robins y Jude (2009, p. 551) presentan la cultura organizacional como un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, según los autores la cultura se define por la forma como los miembros de la organización perciben estas características y no si les gustan o no.

La cultura organizacional es también “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Shein, 1996, p. 236). Para Kinicki y Kreitner (2003) esta definición presenta como característica importante el hecho de que la cultura organizacional influye en el comportamiento en el trabajo. Dichos autores establecen tres capas en las que se desarrolla la cultura organizacional:

- **Artefactos observables:** Nivel más visible ya que la cultura se expresa en artefactos observables o manifestaciones físicas tales como códigos de vestimenta, rituales y ceremonias, listas de valores, decoraciones, entre otras. En este nivel también se incluyen comportamientos visibles de las personas y se considera más fácil de cambiar que los aspectos menos visibles.
- **Valores expresados:** en este contexto, los valores se entienden como conceptos o creencias correspondientes a estados finales o comportamientos deseables que guían los comportamientos o acontecimientos. Kinicki y Kreitner (2003) hacen la distinción entre los valores expresados, aquellos que se prefieren explícitamente en la organización, y los manifestados, entendidos como aquellos que realmente muestra el empleado. Es ideal buscar la coherencia entre los valores expresados y los manifestados.

- **Supuestos básicos:** Son elementos no observables que constituyen el centro de la cultura organizacional, por lo que son muy resistentes al cambio. Resulta muy importante que los valores organizacionales se alineen con estos supuestos, ya que de lo contrario se generarían choques en el comportamiento de los empleados.

¿Es posible fortalecer la cultura organizacional?

Antes de responder esta pregunta es necesario entender qué significa que una cultura organizacional sea fuerte. En este sentido, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2008) proponen que una cultura organizacional fuerte se caracteriza porque sus empleados comparten un núcleo de valores. Cuantos más empleados comparten y aceptan el núcleo de valores, más fuerte es la cultura organizacional y mayor influencia ejerce sobre su comportamiento. Como ejemplo de la fortaleza cultural, Osland, Kolb, Rubin y Turner presentan el caso de la empresa Toyota, la cual teniendo 580 compañías diferentes alrededor del mundo, 51 fábricas fuera de Japón y vendiendo autos en más de 170 países, logra mantener esta operación unida y funcionando como una sola entidad. El jefe de la operación en Europa atribuye este éxito a la fortaleza de su cultura corporativa (2007, p. 429). De manera que la fortaleza de la cultura organizacional puede entenderse como la capacidad que tiene la organización para mantener a todos sus miembros alineados a un sistema propio de valores, más allá de las limitaciones de tamaño, geográficas, socioculturales u operativas que se puedan presentar.

La importancia de mantener una cultura organizacional fuerte

En una cultura organizacional fuerte, los valores se comparten de forma generalizada entre sus integrantes. El nivel de fortaleza depende de qué tantos miembros acepten los valores y se comprometan con ellos, permitiendo voluntariamente que guíen su actuar. Por lo tanto, en una cultura fuerte se tiene mucha influencia sobre los comportamientos de sus miembros, debido a que la fuerza con que se comparten los valores crea un clima de mucho control del comportamiento. Por otra parte, una cultura fuerte crea cohesión y un fuerte compromiso, por parte de sus miembros, con las metas de la organización (Robbins y Judge, 2008).

El papel de la comunicación en el fortalecimiento de la cultura

De acuerdo con Paicu (2014), el proceso de comunicación es un elemento constituyente de la cultura organizacional, que permite que los elementos culturales adquiridos mediante el desarrollo personal de cada miembro de la organización, se articulen con los elementos constitutivos de la cultura organizacional y, en sentido inverso, es el proceso comunicativo el que permite que los elementos culturales de la organización lleguen a formar parte de la cultura propia del individuo. De manera que es imposible separar el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional de la comunicación.

Gomez y Benito (2014) resaltan la necesidad de que la cultura organizacional se transmita en todos los niveles de la organización, como medio para lograr unificar los comportamientos de sus miembros mediante la comunicación interna. Actualmente muchas empresas están trabajando en la clarificación de sus valores, definiéndolos en términos comunes a todos y en conductas concretas. Habiendo definido los valores, el paso siguiente es que todos los miembros de la organización, no sólo los conozcan sino que los reflejen en su actuar cotidiano (Giral, 2006). Es en este punto donde interviene la comunicación como principal medio para la construcción de significados comunes, acerca del entendimiento y vivencia de los valores que identifican a la organización.

La importancia de mantener una cultura éticamente fuerte.

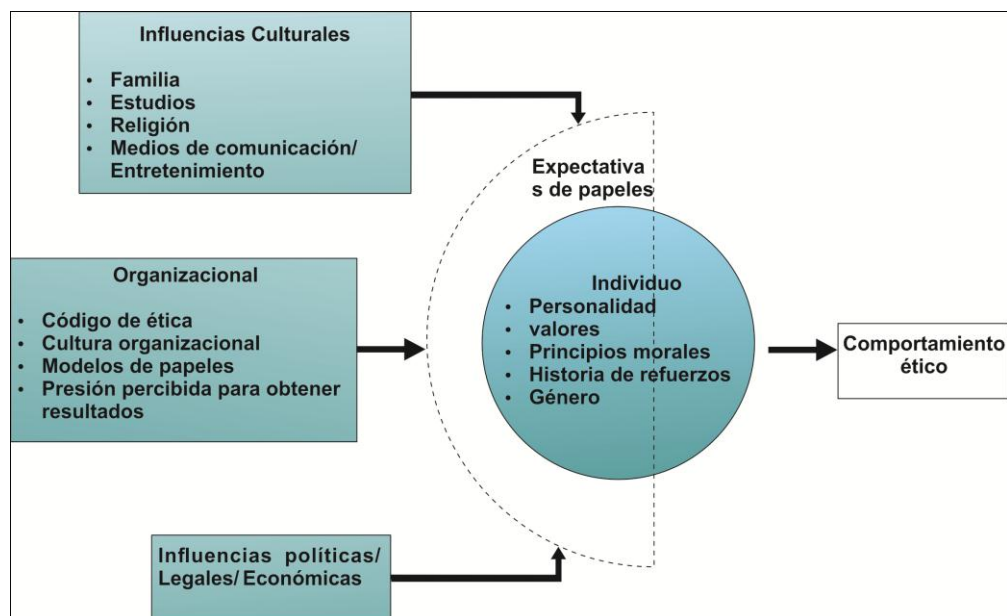
El estudio de la ética en el contexto organizacional se centra en el comportamiento de los miembros de la organización, y más específicamente en aquellos factores externos que hacen que los miembros se comporten de determinada manera, esto porque sólo es posible para los administradores influenciar los factores externos (Treviño y Nelson, 2007). Gorge y Jones (2008) presentan este aspecto de la cultura organizacional como el reto de crear una organización cuyos miembros resistan la tentación de comportarse de manera no ética, con el fin de promover sus intereses o los de la organización, a expensas de la propia organización o de sus grupos de interés. Una forma práctica de sintetizar la importancia de asegurar una cultura éticamente fuerte, puede observarse en el estudio de caso que presentan Robbins y Jude al inicio del capítulo 1 de su obra *Comportamiento Organizacional* (2009, p. 3). En él, se presenta el caso de la empresa

de seguridad para el hogar: *Alarm One*. Esta empresa utilizó como técnica de motivación, la promoción de diferentes prácticas en las cuales algunos miembros de la empresa denigraban personalmente a otros, igualmente solían alentar prácticas que justificaban como “castigos” para incentivar la puntualidad y aumentar la motivación. Una de sus empleadas, Janet Orlando, renunció a la compañía luego de haber sufrido una de éstas prácticas irrespetuosas y denigrantes pero además demandó penalmente a la compañía, terminando el proceso con el pago de una compensación a Orlando por 1.4 millones de dólares. Este caso, al igual que muchos otros que se encuentran frecuentemente en la literatura sobre comportamiento organizacional, da cuenta de las graves consecuencias económicas, legales y sociales que pueden sufrir las organizaciones que se toman a la ligera la promoción de comportamientos éticos por parte de sus empleados.

Por otro lado, Val Merino, Bermúdez y Tous (2013) relacionan el hecho de que se cuente con una cultura organizacional éticamente fuerte con la productividad. Esto al afirmar que, en la medida en que la cultura transmita a todos los niveles de la organización, políticas de decisión y actuación responsables y que apoye la selección o formación de trabajadores con altos estándares morales, se logrará contar con un clima laboral que motivará el sentir orgullo por pertenecer a la organización, promoviendo un mayor involucramiento en los proyectos y con esto, favoreciendo su capacidad productiva.

Fomento del comportamiento ético en la organización

Para entender cómo estimular el comportamiento ético de los miembros de la organización, es necesario primero entender de dónde surge. Para ello se recurre al *Modelo de comportamiento ético en el centro de trabajo* (Figura 9), presentado por Kinicki y Kreitner (2003, p. 47). Dicho modelo presenta el comportamiento ético como el resultado de la interacción entre los rasgos personales del individuo y las influencias culturales, organizacionales y sociales, que conforman las expectativas de los roles y cómo desempeñarlos. Para la presente investigación, los elementos más relevantes del modelo se centran en el conjunto de influencias organizacionales, principalmente el código de ética y la cultura organizacional. A nivel del individuo resalta su conjunto de valores y específicamente aquellos que se busca hagan parte de la cultura organizacional, así como los principios morales que se vean reforzados por el código ético.

Figura 9. Modelo de comportamiento ético

Fuente: Tomado de Kinicki y Kreitner, 2003, p. 47.

De esta manera se ilustra cómo desde la incorporación del código ético a la cultura organizacional, se perfila a través de los valores morales una expectativa en cuanto a cómo debe cumplir su función cada uno de los miembros de la organización. Sumada esta expectativa, la promoción de unos valores organizacionales que se integren al sistema propio del individuo, interactúan en la promoción del comportamiento ético.

3.4.5 Comunicación organizacional de valores morales

De acuerdo con el recorrido teórico expuesto hasta ahora, queda claro que la comunicación es un proceso indispensable en cualquier actividad humana que involucre a más de una persona, incluyendo por supuesto la dinámica organizacional. La comunicación organizacional resulta ser un proceso vital para lograr que todos los integrantes de la organización alineen sus esfuerzos hacia la consecución de sus metas, en este sentido, puede afirmarse que la comunicación es el medio principal para lograr la cohesión entre los miembros de una organización, cohesión que resulta vital para su funcionamiento.

Por otro lado, la cultura organizacional es un elemento igualmente inseparable de la dinámica organizacional. Si bien ésta no hace parte de la operatividad propia de la organización, la cultura se constituye en un fenómeno social que, de igual manera que la comunicación, provee un elemento de unión entre los miembros de la organización, ya que está conformada por un sistema de elementos culturales que ellos comparten y que los lleva a considerarse como miembros de un cuerpo institucional integrado.

Dentro de los elementos comunes que conforman la cultura organizacional, los valores se sitúan entre los más importantes, ya que hacen parte tanto de los artefactos observables como de los supuestos básicos (Kinicki y Kreitner, 2003). Es decir que los valores están inmersos tanto en el nivel visible como en el nivel invisible de la cultura organizacional.

Ahora, los supuestos básicos en la manera en que Kinicki y Kreitner los definen (2003), son los valores que verdaderamente guían el comportamiento organizacional. Si se centra la atención específicamente en los valores de tipo moral que conforman estos supuestos básicos, se tiene una estructura que define el comportamiento moral que efectivamente es ejercido por los miembros de la organización. De lo expuesto en apartados anteriores del presente marco teórico, Treviño y Nelson (2007) dejan clara la importancia que tiene promover un comportamiento ético dentro de la organización, tanto en los niveles individuales como colectivos. Por su parte, Munareto (2013) apoya la relevancia que tienen los valores dentro de la cultura organizacional, al afirmar que son éstos los que direccionan el accionar y toma de decisiones por parte de la organización. Por lo tanto, resulta indispensable que los valores que componen los supuestos básicos de la cultura organizacional, es decir aquellos que realmente guían el comportamiento de los integrantes de la organización, incluyan un componente ético que garantice un actuar moralmente aceptado.

Otro elemento que ya se estableció, es que la fortaleza de una cultura organizacional está definida por el número de personas que comparten los elementos que la constituyen, principalmente los valores. De esto y lo mencionado en el párrafo anterior, es posible afirmar que una cultura organizacional éticamente fortalecida, es aquella en la que la mayoría de sus miembros han aceptado voluntariamente guiar sus actuaciones con base en los valores morales comunes a toda la organización. Lo que, una vez más, evidencia la necesidad de que los integrantes de la empresa compartan un sistema de

valores establecido, en lo cual la comunicación organizacional desempeña un importante papel.

Sintetizando todos los elementos expuestos, se concluye que la comunicación organizacional de valores morales es el hecho de servirse de un proceso natural e inseparable dentro de la operación organizacional, como lo es la comunicación, para procurar que todos los miembros de la organización conozcan, entiendan y compartan los valores morales que hacen parte integral de la cultura organizacional, de manera que ésta se fortalezca éticamente y como consecuencia, se promueva un comportamiento moralmente aceptable, con los beneficios que esto conlleva.

Vale la pena aclarar que este apartado no pretende entrar en los detalles específicos sobre cómo se debe realizar el proceso de COVM, ya que para llegar a ese punto es necesario primero hacer el desarrollo y análisis de estudio de caso, que es el componente metodológico principal de la presente tesis, del cual se desprende un sistema que sintetiza los elementos a tener en cuenta para implementar dicho proceso. Este apartado se limita a presentar, teóricamente, cómo los elementos de comunicación organizacional, valores morales y cultura organizacional, se enlazan e interactúan, con miras al fortalecimiento ético de la cultura. Dicha interacción se representa en la figura 10.

Figura 10. Interacción entre Comunicación, Valores Morales y Cultura Organizacional



Fuente: El Autor

En síntesis, aunque desde un primer acercamiento podría pensarse que el marco teórico presentado desarrolla independientemente los conceptos de comunicación, cultura organizacional y valores morales, al profundizar en ellos es posible evidenciar que, tanto la comunicación como la cultura, son inherentes a la concepción misma de la organización y que, dentro de la última, los valores morales son componentes fundamentales. De manera que entender la dinámica de la COVM, no es más que reconocer, y aprovechar, los fenómenos comunicativos que suceden naturalmente dentro de la organización, orientándolos de manera que para sus miembros sea claro y evidente, que los valores morales, no sólo los definen como miembros de ésta, sino que define a la organización misma como una institución de carácter ético.

Establecidas ya las bases teóricas relativas a esta tesis, el paso siguiente es exponer los resultados obtenidos de la implementación de los métodos de observación participante y estudio de caso en la UN, información que se presenta en el siguiente capítulo.

4. Resultados, interpretación y análisis

Una vez establecido el modelo metodológico, así como el soporte conceptual de la presente tesis, el paso a seguir es presentar los resultados obtenidos mediante la implementación de los métodos de observación participante y estudio de caso, aplicados al caso de la UN. Dichos resultados son además sintetizados en conclusiones y analizados a manera de que constituyen la información empírica que, junto con la teórica, sustenta la construcción de un sistema de COVM. Finalmente, cada componente de dicho sistema es analizado a profundidad, de manera que sirva como marco de referencia para su implementación en una organización.

4.1 Contextualización al caso de la Universidad Nacional de Colombia

La UN a lo largo de su historia ha llegado a consolidarse como la universidad pública más importante del país, no sólo por su estructura multi-sedes que le ha permitido extenderse a lo largo y ancho del territorio nacional, sino por su número de estudiantes, facultades, programas de formación en pregrado y posgrado y proyectos de extensión e investigación. Pero también es de destacar su responsabilidad para con la nación y con su comunidad universitaria, reflejada, entre otros aspectos, por el interés mostrado en fortalecer su entorno ético, hecho que lleva a la UN a constituirse como un ejemplo de gestión ética dentro de las organizaciones públicas del país.

4.1.1 Marco legal para la creación del SIMEGE:

Dado que la UN es una institución pública, existe un marco legal al que debe ajustarse, dentro del cual se regula la calidad del servicio prestado. La ley 872 de 2003 ordena la creación del sistema de gestión de calidad para las entidades del Estado. El sistema de gestión de calidad que exige esta ley busca que se garantice la calidad y satisfacción social en cuanto a la prestación de servicios públicos (en este caso, educación superior). Dando cumplimiento al artículo 6° de la ley 872 de 2003, el decreto 4110 de 2004 reglamenta la adopción de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, que establece las generalidades y parámetros mínimos que debe incluir el sistema de gestión de calidad. Estas son las bases jurídicas que sustentaron la creación del Sistema de Mejor Gestión para la Universidad Nacional de Colombia UN SIMEGE.

Por su parte, la ley 87 de 1993 establece una serie de normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. Mediante el decreto 1599 de 2005 se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI. Dicho modelo se establece dentro de la estructura de control el Subsistema de Control Estratégico, cuyo primer componente es el ambiente de control. Los primeros elementos de control enumerados dentro de este componente son **acuerdos, compromisos o protocolos éticos**. De lo dicho se desprende que, dando cumplimiento a la normativa citada, la UN está en la obligación de establecer un acuerdo, compromiso o protocolo ético para la Institución.

4.1.2 Establecimiento del Subproyecto FEE

Los requerimientos legales expuestos motivaron en la dirección nacional de la UN la inclusión, dentro del SIMEGE, de un Subproyecto encargado de gestionar la elaboración y puesta y en práctica de un CE para la Institución. Es así como nace el Subproyecto FEE, liderado por la profesora Ph.D. María del Pilar Rodríguez, coordinadora del Grupo de Trabajo Académico ETHOS, quien gracias a su experiencia previa elaborando el CE de la sede Manizales, resultó ser la persona idónea para coordinar dicho Subproyecto.

4.1.3 Elaboración del Compromiso Ético

El CE de la UN nace como respuesta a la necesidad de proponer un sistema de valores morales que pudiera ser compartido por todos los miembros de la comunidad universitaria para así constituirse en un referente del comportamiento ético.

La elaboración del CE se realizó por medio de una metodología hermenéutica diseñada por el grupo ETHOS, con base en la técnica BARS (Escala de evaluación anclada en comportamientos), proveniente de la psicología organizacional, así como en técnicas etnográficas tales como entrevistas y observación directa. Mediante este método se obtuvo información proporcionada por más de 2.000 miembros de la Universidad, en sus siete sedes y en el nivel nacional. El documento resultante de este proceso se sometió a cuatro validaciones sucesivas, hasta obtener los siete valores que conformaron el CE definitivo (Diálogo, Equidad, Pertenencia, Respeto, Responsabilidad y Solidaridad)¹.

4.1.4 Diseño del SEG

Teniendo en cuenta que sería necesario llegar más allá de la construcción del CE como camino para promover el fortalecimiento ético de la comunidad universitaria, los coordinadores generales del Subproyecto FEE diseñaron el SEG como una herramienta estratégica para la consolidación y puesta en práctica de los valores institucionales. El SEG está conformado por 7 componentes (CE, Gobierno Ético, Comunicación del CE, Inducción en Ética, Formación en Ética, Programa de Voluntariado y Observatorio del Entorno Ético) que interactúan en función del

¹ Cartilla compromiso ético:
http://www.simege.unal.edu.co/images/SubProyectos/Documentos/CARTILLA_SIMEGE__21-03-2012.pdf

fortalecimiento del entorno ético como núcleo de los tres ejes misionales de la UN (Investigación, Docencia y Extensión), como se observa en la figura 1.

A continuación se presenta una descripción general de cada uno de los componentes que constituyen el SEG.

- **Compromiso Ético:** Está constituido por los 7 valores morales institucionales de la UN. Constituye una de las bases estructurales del sistema ya que presenta los lineamientos básicos del comportamiento moral que se busca promover en la comunidad universitaria.
- **Gobierno Ético:** Este componente está dirigido al nivel directivo de la UN, a través de éste se busca canalizar las iniciativas surgidas por parte de los directivos, que estén encaminadas al fortalecimiento del entorno ético, brindando apoyo para que se articulen con los demás componentes del sistema.
- **Comunicación del Compromiso Ético:** Se enfoca en promover el conocimiento y práctica de los valores que conforman el CE. Es en este componente en el que se basa principalmente la presente investigación.
- **Inducción en Ética:** Reúne las estrategias implementadas que se centran en dar a conocer el CE y el SEG a los nuevos miembros de la comunidad universitaria.
- **Formación en Ética:** Este componente busca la promoción de conocimientos relacionados con la ética y la aplicación de los valores morales, de manera que apoyen la interiorización y vivencia del CE.
- **Programa de Voluntariado:** Busca canalizar y dar apoyo institucional a aquellos miembros de la UN que, a través de actividades solidarias no remuneradas, apliquen los valores del CE a la vez que buscan generar impactos positivos en la comunidad.
- **Observatorio del Entorno Ético (OEE):** Es el componente que rodea toda la estructura del sistema. Funciona como componente de seguimiento y

evaluación de los resultados y busca construir una imagen cualitativa de la forma como se conoce y aplica el CE en toda la UN. El OEE se realiza anualmente, alternando dos tipos de metodología, la metodología A se basa en información primaria (encuestas y entrevistas semi-estructuradas) y la metodología B se basa en información secundaria (Actividades de implementación del SEG en cada sede, reportadas por cada uno de los nodos gestores).

4.2 Estudio de caso.

Como ya se dijo en el marco metodológico, el caso de la UN se analizó a través de dos métodos de investigación cualitativa, la observación participante y el estudio de caso, el cual a su vez se dividió en dos sub-fases con diseños diferentes. Cabe destacar que, si bien la presente investigación se basa principalmente en el componente Comunicación del CE, como parte del SEG, los métodos ya descritos analizan todos los componentes del sistema que, directa o indirectamente, contribuyen a difundir el conocimiento de los valores morales institucionales y promueven su vivencia.

A continuación se presentan los casos de estudio correspondientes a cada una de las sedes que conforman la UN (Sub-fase A). Las sedes se ordenan alfabéticamente y, para cada una, se hace una caracterización utilizando información general, seguida de un diagnóstico realizado con base en los informes del OEE, elaborados entre los años 2009 y 2012. Posteriormente se condensa en una tabla, todas las actividades implementadas en el marco del Subproyecto FEE y que de alguna forma contribuyeron a la comunicación del CE. Finalmente estas actividades se analizan para obtener una serie de conclusiones propias de cada sede.

4.2.1 Estudio de caso sede Amazonia

Reseña histórica de la sede²

La historia de la sede Amazonia comenzó en 1989 con la creación de la Estación Científica de Leticia, un espacio de investigación en la región. En 1994, el Consejo Superior, mediante el Acuerdo 013 la convirtió en la sede Amazonia y a través del Acuerdo 012 del 15 de marzo de 1995, creó el Instituto Amazónico de Investigaciones IMANI, siendo la primera unidad académica de la Sede.

Información general de la Sede³

- **Ubicación:** La sede Amazonia se localiza en el Km. 2 vía Leticia-Tarapacá, frente a la pista de aterrizaje del Aeropuerto Internacional Alfredo Vásquez Cobo, en la ciudad de Leticia, Amazonas.
- **Población:** Para el año 2013 la sede Amazonia contaba con 124 estudiantes de pregrado y 22 de posgrado, 12 docentes activos en planta, 6 ocasionales y 8 miembros del personal administrativo.
- **Información Académica:** Las sedes de presencia nacional no poseen programas curriculares de pregrado propios. En lugar de ello se utiliza el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica PEAMA, en el cual los estudiantes admitidos seleccionan un programa curricular ofrecido por alguna de las sedes Andinas (Bogotá, Medellín, Palmira y Manizales) y tras cursar los primeros semestres, se trasladan a la sede escogida para continuar su formación profesional de pregrado.

² Tomado de: Reseña histórica de las sedes
http://www.unal.edu.co/contenido/resena_historica_sedes.html (Aplica para todas las sedes)

³ Tomado de: Indicadores básicos de la Universidad Nacional, año 2013
<http://www.onp.unal.edu.co/redirects.php?control=publicacion&recurso=QURNT05fT05QL0FESIVOVE9TLzlwMTQwNTE1XzExMDczOF9JbmRCYXNVTjlwMTMoMjAxNG1heTUPLnhs c3g=> (Aplica para todas las sedes)

Con relación al nivel de posgrado, la sede Amazonia cuenta con 2 especializaciones, 1 maestría y 2 doctorados.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Amazonia.

Los observatorios de metodología A (2009 y 2011) muestran un entorno ético que en general presenta un buen nivel de vivencia y aplicación de los siete valores del CE, aunque con algunas debilidades específicas. Es así como se reconoce que el diálogo, principalmente entre miembros del mismo estamento, es abierto y fluido, y se percibe como camino principal para la solución de conflictos. Aun así se observa que muchas decisiones se concentran en el nivel directivo y no se consultan con el resto de la comunidad universitaria. Siendo una sede en la que convergen diferentes culturas y etnias, se reconoce y respeta la diversidad, aunque también se presentan casos de discriminación por género y se considera inequitativo el trato hacia los administrativos vinculados por prestación de servicios y los estudiantes indígenas. La honestidad resalta en la Sede así como en toda la Institución, pero se encuentran debilidades principalmente en los estudiantes, debido a la práctica del plagio y la entrega de información falseada a la Universidad; se identifican también casos aislados de prácticas deshonestas en el ejercicio investigativo, incluyendo la apropiación del trabajo de estudiantes y el manejo irregular de la información. El sentido de pertenencia está generalizado en toda la comunidad universitaria, aunque presenta debilidades en temas específicos como el consumo de electricidad, el manejo de basuras y la falta de conservación de los recursos físicos por parte de algunos estudiantes. No se observan debilidades importantes en cuanto al valor del respeto, existiendo en general un clima de cordialidad, aunque sí se observan tratos autoritarios hacia algunos miembros del área de servicios generales. La responsabilidad individual se encuentra en un nivel alto, aunque con variaciones entre quienes cumplen con el mínimo exigido y quienes ofrecen su máximo esfuerzo, siendo éstos últimos la

mayoría; la responsabilidad institucional se ve favorecida en varios aspectos, aunque se observa debilidad en cuanto a la responsabilidad ambiental. La vivencia de la solidaridad se expresa a nivel interno mediante actividades de voluntariado puntuales, aunque no se reconoce un programa de voluntariado interno institucionalizado; igualmente se observa una buena disposición para actuar solidariamente hacia otros miembros de la comunidad universitaria.

Por su parte, los observatorios de metodología B (2010 y 2012) no muestran un nivel muy alto de implementación del SEG, aunque se observan iniciativas importantes como la inclusión de padres de familia en las inducciones. La comunidad universitaria percibe las actividades de FEE como esporádicas y consideran que no tienen la suficiente profundidad y consistencia para lograr transformaciones profundas en el entorno ético de la Sede.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 1 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Amazonia.

Tabla 1. Recopilación de actividades sede Amazonia

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña de ahorro de energía eléctrica	Publicación de un conjunto de afiches que promueven el ahorro de energía eléctrica a través de acciones concretas (Promueve la responsabilidad ambiental y la pertenencia en la Sede)	Continuo a partir de 2010	Los tres estamentos de la Sede
Taller de interiorización del CE para académicos	Taller dirigido a académicos en el que se generó una lista de comportamientos que evidencian la vivencia de los valores del CE. Se elaboró una lista de compromisos personales de los académicos.	Primer semestre de 2010	Académicos
Taller de interiorización del CE para estudiantes	Taller realizado en la semana de inducción y dirigido a estudiantes, en el que se hizo la interpretación de rompecabezas alusivos a los valores del CE. Se elaboraron tablas con comportamientos que ejemplifican la aplicación de cada valor.	Primer semestre de 2010	Estudiantes

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Taller “Tipos de padres, clases de Hijos”	Taller programado en la semana de inducción que contó con la participación de padres de familia, tanto padres como hijos reconocieron sus errores y adquirieron compromisos para superarlos.	Primer semestre de 2010	Estudiantes y padres de familia
Proyecto de investigación: “Cotidianidad y entorno ético”	Investigación dirigida desde el área de psicología de la sede, que tiene como objetivo recopilar una serie de comportamientos cotidianos que influyen en la práctica de los valores del CE, buscando integrarlos al actuar cotidiano en la Sede.	Continuo a partir de 2010	Los tres estamentos de la Sede
Talleres de inducción a nuevos estudiantes	Talleres de inducción al CE dirigidos a nuevos estudiantes de pregrado y posgrado.	Primer y segundo semestre de 2011	Estudiantes
Actividades de voluntariado por grupos estudiantiles	A partir de la conformación de grupos de voluntariado estudiantil, se realizaron actividades con impacto regional. Éstas permitieron promover y aplicar valores como la solidaridad, responsabilidad y pertenencia.	Continuo a partir del primer semestre de 2011	Estudiantes
Conversatorios Entorno ético	Con base en la investigación “Cotidianidad y entorno ético” y contando con el apoyo de voluntarios, se organizan semanalmente conversatorios acerca de la vivencia de los valores del CE implícitas en las actividades socioculturales cotidianas.	Semanal a partir del segundo semestre de 2011	Estudiantes
Jornadas de inducción en ética para los tres estamentos	Actividades de inducción al CE dirigidas a nuevos miembros de la Sede.	Primer y segundo semestre de 2012	Los tres estamentos de la Sede
Carrera de observación con estudiantes	Actividad dirigida a estudiantes, que consistió de una carrera de observación, donde cada pista estaba relacionada con los valores del CE.	Primer semestre de 2012	Estudiantes

Análisis de las actividades de COVM

Las actividades relacionadas con la comunicación de valores morales realizadas en la sede Amazonia tienen como punto común, en su mayoría, el acercamiento de dichos valores a conductas concretas de la vida cotidiana de los miembros de la Sede. Este elemento se hace relevante al momento de tomar en consideración varios de los informes del OEE, en los cuales las personas entrevistadas en relación a las actividades de FEE desarrolladas, consideraban necesario acercar los valores del CE a la realidad cotidiana para hacer más fácil su vivencia y aplicación. De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que la sede Amazonia enfocó la implementación del SEG en este aspecto. El principal ejemplo de esta tendencia se encuentra en el desarrollo de la investigación “Cotidianidad y Entorno Ético”, realizada por el área de psicología de Bienestar Universitario en la Sede, el cual se enfocó en contrastar algunas de las actividades diarias de los miembros de

la comunidad universitaria con la vivencia de los valores del CE. Esta misma vinculación se hace evidente en las prácticas realizadas dentro de un ciclo de talleres didácticos dirigidos a toda la comunidad universitaria, en los cuales los participantes identificaron desde su perspectiva particular, las acciones y comportamientos que ejemplifican o desdibujan la correcta aplicación de los valores institucionales.

Dadas las características propias de la sede Amazonia, que incluyen una reducida población y aislamiento geográfico, las actividades relacionadas con la comunicación de valores morales tuvieron como ingrediente principal el involucramiento directo de la comunidad universitaria en ellos, situación que en sedes más grandes no sería posible a menos que las actividades se dividieran por áreas y facultades. La cercanía entre todos los miembros de la Sede facilitó un involucramiento directo de los participantes en cada actividad, llegando incluso a contar con la participación de los padres de familia, un sector poblacional que por lo general se ve marginado dentro del contexto universitario. El alto nivel de involucramiento fue además clave en la consolidación de un grupo de voluntariado estudiantil que, por iniciativa propia, realizó diversas actividades pedagógicas, culturales y sociales tanto a nivel de sede como regional, permitiendo así no sólo la vivencia práctica del valor de la solidaridad, sino también extendiendo el impacto positivo del Subproyecto FEE a todo el entorno regional.

Aunque actividades como el voluntariado y la inducción en ética hacen parte integral del SEG, no puede ignorarse su aporte a la comunicación del CE. Por ejemplo, la sede Amazonia ha sido una de las pocas que realizó inducción en ética a los tres estamentos, hecho que facilita que sus nuevos miembros asimilen fácilmente y desde sus primeros momentos como parte de la comunidad universitaria, que entran a ser miembros de una organización que cuenta con un ideario ético propio y que propende porque sus miembros guíen su actuar con base en dicho ideario. De igual manera el voluntariado, además de ser un medio para canalizar la vivencia de la solidaridad y el interés de los integrantes de la Sede por aportar su trabajo desinteresadamente, funciona como un medio de comunicación de valores morales en sí mismo; tal es el caso de los conversatorios Entorno Ético, que impulsan además de la solidaridad, el valor del diálogo y se prestan como

medio para, una vez más, ligar la vivencia de los demás valores institucionales a las actividades cotidianas de los estudiantes de la Sede.

Conclusiones

- El hecho de acercar la vivencia de los valores morales a la cotidianidad podría contribuir a facilitar la interiorización de éstos, teniendo en cuenta que esta práctica contribuye a retirar un “velo” de idealismo que podría formarse a la hora de hablar de valores morales; es decir, los valores podrían generar la idea de que son puntos máximos e ideales del comportamiento humano que difícilmente podrían alcanzarse en condiciones normales. Por el contrario, vincular la práctica de valores a situaciones y comportamientos de la vida diaria, permite demostrar que con cambios mínimos en el comportamiento se logran importantes avances dentro de la transformación cultural, facilitando la vivencia de éstos dentro de cualquier entorno organizacional.
- Es claro que una vinculación, participación e interacción directa de los miembros de la organización en las estrategias de comunicación, tendrían más impacto y un grado mucho más elevado de retroalimentación que aquellas campañas que se lanzan abiertamente y que quedan a la libre interpretación del público. Por supuesto este nivel de compenetración requiere que se trabaje con grupos pequeños y homogéneos, pero con una adecuada segmentación por grupos, es posible aprovechar las ventajas de la comunicación cara a cara, en la medida que las características de la organización lo permitan.
- Se hace evidente la importancia de incluir la comunicación de valores morales como parte de los procesos de inducción a nuevos miembros de la organización, ya que de ésta forma, ellos crean desde un primer momento la noción de que pasan a integrar una cultura organizacional alineada con un conjunto de valores institucionales y que comienzan a ser partícipes de un proceso de transformación cultural continuo que constituye la comunicación organizacional de valores morales.

- La sede Amazonia no destacó por la participación del nivel directivo, la implementación del SEG estuvo a cargo, principalmente, del coordinador del SIMEGE y la psicóloga de la Sede. El involucramiento del Director de Sede fue escaso, hecho que se evidencia desde actividades relacionadas en las que no participó, como las entrevistas relativas al OEE. Esto demuestra una falta de incorporación del nivel directivo con el proceso de FEE.
- El hecho de que no se encomendara a un funcionario la labor específica de implementar el SEG en la Sede, si bien puede entenderse desde sus limitaciones presupuestales y estructurales, también refleja una falta de compromiso, desde el nivel directivo, por apoyar el proceso de fortalecimiento del entorno ético de la sede Amazonas.

4.2.2 Estudio de caso sede Bogotá

Reseña histórica de la sede:

Hablar de la historia de la sede Bogotá es hablar de la historia de la UN como institución, dado que ésta fue la primera sede en establecerse como tal. El propósito de crear una universidad estatal a nivel nacional surgió a manos de José María Samper, un destacado liberal que presentó un proyecto de ley en 1864 que sirvió como base para la ley orgánica de la Universidad. Resulta paradójico que los líderes políticos se interesaran en promover un proyecto educativo nacional en una época en la que ambos partidos acogieron radicalmente un sistema federal en Colombia.

La Universidad Nacional inició con seis facultades: Jurisprudencia, Medicina, Filosofía y Letras, escuela de Ciencias Naturales, escuela de Ingeniería y el Instituto de Artes y Oficios. También hacían parte una serie de instituciones como La Biblioteca Pública, el Museo de Ciencias Naturales, el Laboratorio de Química de la Facultad de Medicina y los hospitales.

El presidente Santos Acosta decretó el Estatuto Orgánico de la Universidad en 1868, que reglamentaba su organización académica y administrativa y en Febrero de ese año se abrió la Institución con 335 estudiantes y 45 profesores. Desde entonces la Universidad tuvo que afrontar diferentes dificultades, tanto presupuestales como políticas y sociales, incluyendo la guerra civil de 1876 y el regreso al poder de los conservadores, lo que supuso la pérdida de la autonomía y que la Institución volviera a depender completamente del Estado.

Para 1930, cuando los liberales retomaron el poder, bajo el mandato del presidente Alfonso López Pumarejo el país vivió una gran ola de transformaciones que incluyeron a la educación. Así, se promovió la libertad de enseñanza intervenida por el estado y la Universidad Nacional recibió un estímulo sin precedentes. López, consciente de la fragmentación que presentaba la Institución en sus escuelas y facultades hasta ese momento, promovió en el congreso la ley 68 orgánica de la Universidad Nacional de Colombia en 1935. El proyecto incluyó la construcción de la Sede Bogotá, que agruparía todas las facultades e institutos de la Ciudad. Entre 1936 y 1937 se realizó la compra de terrenos y un grupo de arquitectos convocados por López, lideraron la construcción de los primeros edificios, constituyentes de la que sería conocida como “La Ciudad Blanca”.

Entre 1903 y 1940 se crearon más de 40 programas de pregrado en diferentes áreas del conocimiento. Entre 1967 y 1973 se crearon los primeros programas de maestría y en 1986 los primeros programas de doctorado, tanto en la UN, como del país. La estructura formativa de la Sede ha continuado creciendo hasta lograr el estado actual (Presentado en el siguiente apartado).

Actualmente y luego de más de un siglo de prestar sus servicios, las preocupaciones se centran en el evidente deterioro sufrido en algunos de los edificios que constituyen el campus principal.

Información general de la Sede

- **Ubicación:** El campus principal de la sede Bogotá, conocido como la “Ciudad Blanca”, se ubica en el centro de Bogotá, entre la carrera 30 y la diagonal 40 y la calle 26 y la calle 53. Está constituido por 126 edificios, diversos escenarios

deportivos y una gran área de zonas verdes (80% del campus aproximadamente).

La Sede la constituyen además otros espacios independientes del campus:

- Centro agropecuario Marengo: situado en inmediaciones del municipio de Mosquera (Cundinamarca).
 - Museo Paleontológico de Villa de Leyva.
 - Observatorio Astronómico del centro. Localizado en las inmediaciones de la Casa de Nariño.
 - Edificio Las Nieves: centro de conciliación de la Facultad de Derecho, ubicado en el centro de la Ciudad.
 - Estación de biología tropical Roberto Franco, ubicado en la ciudad de Villavicencio.
- **Población:** Para el año 2013, la sede Bogotá registraba un total de 24.668 estudiantes matriculados en pregrado y 6.244 en posgrado. Además de 1.831 docentes de planta, 980 docentes ocasionales y 1.920 funcionarios administrativos.
 - **Información Académica:** La sede Bogotá cuenta con 11 facultades: Agronomía, Artes, Ciencias, Ciencias Económicas, Ciencias Humanas; Derecho, Ciencias Políticas y Sociales; Enfermería, Ingeniería, Medicina, Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Odontología. La Sede ofrece 49 programas curriculares de pregrado y 216 de posgrado, distribuidos en 48 especializaciones, 39 especialidades, 97 maestrías y 32 doctorados.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Bogotá.

Analizando los resultados presentados por los informes del OEE metodología A es posible visualizar, en términos generales, un entorno ético fragmentado, situación propiciada tanto por el tamaño y diversidad en la Sede, como por sentimientos de competencia y favoritismo. Esta característica propia de la Sede ha llevado a que

se presenten importantes debilidades en cuanto a la vivencia de los valores Institucionales. Ejemplo de ello es la aplicación del diálogo, en cuyo caso los espacios de participación se han convertido en el cumplimiento de un formalismo, más que un medio de expresión de ideas e inconformidades. Los estudiantes sienten que su opinión no es escuchada y tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones, por lo que recurren a formas de expresión alternativas como los grafitis y las vías de hecho. La sobre-normatización igualmente debilita la aplicación del diálogo, ya que este se convierte en un procedimiento más y pierde su carácter voluntario, equitativo y conciliador ante el temor de incumplir los procedimientos establecidos.

La fragmentación mencionada afecta de igual manera la vivencia de la equidad y el respeto. La división que se percibe entre académicos y administrativos lleva a que las relaciones entre éstos no se den en un marco de equidad y respeto. Por el contrario los académicos se visualizan como un grupo privilegiado, al que la normativa favorece sobre el resto de la comunidad universitaria. Por otro lado, algunos de los académicos, en desconocimiento de la importancia de su labor, tratan con discriminación e irrespeto a miembros del área de servicios generales. Entre los estudiantes también se observan casos de discriminación, aunque en menor medida, propiciados principalmente por diferencias ideológicas, políticas y sociales.

El grado de individualismo y competencia observado en la Sede, dificulta la aplicación de la solidaridad dentro de la cotidianidad, por parte de los tres estamentos principales. Aunque se han generado programas de voluntariado con ayuda de la capellanía, la participación en éstos es minoritaria y en muchos casos, quienes requieren apoyo para adaptarse a la Sede o tienen necesidades especiales, no gozan de la colaboración de sus congéneres.

Entre los puntos a resaltar del entorno ético de la sede Bogotá, está el nivel de honestidad con el que se administran los recursos públicos, hecho que se hace icónico a nivel de toda la Institución. Lamentablemente este valor se ve desdibujado por la actuación de algunos académicos, quienes en su afán de generar puntos y avanzar en el escalafón docente, recurren a prácticas

deshonestas en la investigación, tales como asignación indebida de coautorías, utilización de recursos físicos de la sede con fines personales, participación en eventos académicos y publicación de trabajos que carecen de la suficiente relevancia a nivel investigativo. Entre los estudiantes también se reconocen serias debilidades relativas a la honestidad, tales como plagio, hurto y presentación de información falsificada a la Institución.

La pertenencia es otro aspecto característico de toda la UN, pues sus miembros expresan abiertamente el orgullo que les genera hacer parte de esta Institución. Sin embargo la apatía por participar en actividades extra-laborales por parte de los académicos y administrativos, así como el desconocimiento de los contextos Institucionales y la falta de cuidado de los recursos físicos por parte los estudiantes, son aspectos a mejorar en cuanto al valor de la pertenencia.

En todos los miembros de la Sede es visible el nivel de responsabilidad con el que se asumen las labores propias de cada rol, con excepción de la falta de interés que se observa en académicos de algunas de facultades por brindar una formación integral a los estudiantes, que vaya más allá de los contenidos curriculares propios de cada programa.

De acuerdo con los informes del OEE metodología B, la implementación del SEG en la sede Bogotá no fue sobresaliente. Los aspectos más destacables se centran en algunas actividades de comunicación del CE ejecutadas por el nodo gestor y el programa de voluntariado gestado desde la capellanía de sede. Los demás componentes tuvieron una implementación parcial sin avances notables. La percepción que los miembros de la comunidad universitaria tuvieron de las actividades de fortalecimiento del entorno ético fue de actividades esporádicas, temporales y faltas de profundidad, que no lograron permear en la cultura de la Sede ni lograr transformaciones permanentes.

En resumen, la sede Bogotá se percibe como una cultura universitaria amplia y variada, cuya extensión y complejidad constituyen un reto para las transformaciones a nivel ético. Es una sede que refleja varios de los problemas observados en otras sedes y que presenta debilidades notables en algunos de los valores Institucionales. Esto sumado a una implementación del SEG que no tuvo el

impacto y la profundidad necesarios, han dado como resultado un entorno ético sin mucha evolución y con marcadas dificultades en cuanto al conocimiento y vivencia del CE.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 2 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Bogotá.

Tabla 2. Recopilación de actividades sede Bogotá

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
"La campaña dulce"	La campaña consistió en asignar un valor del CE a cada mes. Durante ese tiempo, cada equipo de gestión ideó diferentes estrategias para promover dicho valor, teniendo como eje central la entrega de dulces representativos de cada valor.	Durante 2009 y 2010	Administrativos
Talleres en CE dirigidos a los equipos de gestión	Se realizó una serie de talleres relativos al CE con los equipos de gestión de la sede Bogotá. La finalidad de estos talleres fue la creación de la "guía ética de lo público". Se realizó con el 94% de los Equipos de Gestión.	Durante 2010	Administrativos de la sede Bogotá
Campaña "Son 7 los valores de la UN, ¡vívelos!"	La denominada "campaña del 7" consistió de una masiva estrategia de divulgación e interiorización de los valores del CE. Esta estrategia contó inicialmente con una campaña, basada en afiches y salvapantallas, para crear expectativa en torno a la estrategia. Posteriormente se hizo el lanzamiento oficial de la campaña, en la que se convirtió la inicial de cada valor en un ícono representativo de cada valor. Cada ícono se utilizó en la elaboración de camisetas y otros artículos representativos del CE, que se distribuyeron entre los estudiantes de la sede.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la sede
Actividades culturales estudiantiles	A través de comparsas, puestas en escena, origami y escalada, los estudiantes de la Sede protagonizaron una actividad de comunicación e interiorización del CE	Segundo semestre de 2010	Estudiantes
Actividad con nuevos estudiantes de la Sede	Durante las jornadas de inducción a nuevos estudiantes, el área de Bienestar Universitario presentó a los nuevos estudiantes una breve inducción al CE, acompañado de la entrega de materiales alusivos a los valores institucionales, tales como manillas y agendas.	Durante 2012	Estudiantes

Análisis de las actividades de COVM

Para analizar la implementación del SEG en la sede Bogotá, es necesario tener presente que se trata de la más grande de la UN, por lo que cuenta con la comunidad universitaria más amplia y diversa. Este hecho constituyó un reto en cuanto al desarrollo del Subproyecto FEE, lo cual se evidencia en el diagnóstico presentado en este estudio de caso, que refleja un entorno ético fragmentado, con baja integración entre sus miembros. Por otro lado, la Sede alberga los directivos del nivel central, característica igualmente única para el caso de Bogotá.

Observando la tabla 2, se evidencia un número relativamente bajo de estrategias implementadas, aunque con un amplio nivel de recordación por parte de la comunidad universitaria. Tal es el caso de la denominada “campaña del 7”, que dado el nivel de expectativa e impacto que tuvo, continúa siendo recordada por quienes hicieron parte de ella, al igual que la “campaña dulce” lo ha sido para los administrativos. Por su parte la campaña “Orgullo UN”, diseñada e implementada desde la vicerrectoría general, si bien no es parte de la implementación del Subproyecto FEE, resulta relevante para el estudio de caso ya que busca promover uno de los valores del CE, como es la Pertenencia. Esta campaña, gracias a su continuidad y prevalencia dentro de los medios de comunicación institucionales, continúa siendo una de las estrategias de comunicación que más reconocimiento tienen a nivel de promoción de los valores institucionales.

Un elemento común en las estrategias “Campaña dulce”, “Orgullo UN” y las actividades culturales estudiantiles, es el hecho de que su implementación está sustentada por la participación activa de los miembros de la comunidad universitaria. El hecho de que sean éstos quienes protagonizan esta actividad, podría haber impulsado la receptividad hacia éstas, de igual manera que estrategias con esta misma característica, desarrolladas en otras sedes, lograron un impacto similar en sus entornos, como es el caso de los concursos de cuento y fotografía en la Sede Manizales.

Por su parte, el éxito de la estrategia “Campaña del 7” pudo estar relacionado con el nivel de despliegue mediático que tuvo, sumado a la generación de expectativa que contribuyó a aumentar el interés de los integrantes de la sede en esta

estrategia. Adicionalmente se contó con un elemento visual que acercó a los valores del CE a la cotidianidad, de manera similar al efecto logrado en la sede Medellín, donde los valores institucionales pasaron a hacer parte de toda la documentación oficial del área de Bienestar Universitario.

Otras actividades tales como las dirigidas a nuevos estudiantes, las actividades mensuales y la socialización de los resultados del OEE, si bien contribuyeron con la aplicación del SEG, no presentaron un impacto tan contundente como las anteriormente mencionadas. Algo significativo que se puede extraer de estas experiencias es que se realizaron por áreas y facultades, lo cual contribuyó a simplificar su realización, sopesando las dificultades propias del tamaño de la Sede.

A pesar del impacto que las mencionadas estrategias tuvieron en su momento, la falta de continuidad en su implementación (exceptuando “Orgullo UN”) impidieron que éstas permearan más en la cultura universitaria y lograran verdaderas transformaciones, de acuerdo con lo encontrado durante la elaboración de los informes del OEE.

Conclusiones

- Organizaciones del tamaño y tipo de la UN sede Bogotá presentan retos adicionales, dado el elevado número de sus integrantes y su diversidad cultural. Realizar estrategias de comunicación efectivas en este tipo de entornos requiere, o bien de actividades generales que sean suficientemente amplias para involucrar a toda la comunidad, o actividades más específicas que se centren en áreas individuales.
- Las estrategias de COVM podrían tener un mayor impacto y generar mayor recordación si cuentan con la participación directa de los miembros de la Sede a la que están dirigidas. Un elemento participativo podría promover el involucramiento, además de permitir un grado de retroalimentación que indique a qué nivel se está asimilando la información que se pretende transmitir.

- Es esencial dar continuidad a las estrategias implementadas, principalmente tratándose de organizaciones del tipo de la UN, donde es normal que sus integrantes varíen con el tiempo, haciendo necesario mantener la continuidad en los procesos comunicativos. Aunque una actividad genere un buen nivel de impacto y recordación, si se percibe como algo esporádico y sin continuidad, el mensaje transmitido terminará por ser olvidado y se perderán los avances logrados.
- La incorporación de elementos como la expectativa, que caracterizó la “Campaña del 7”, se muestran como ejemplo de la diversidad de recursos con lo que es posible contar a la hora de aumentar el impacto generado por las estrategias de comunicación. De esta manera es posible afirmar que el único limitante a la hora de diseñar este tipo de estrategias, es la creatividad, obviamente teniendo en consideración el respeto a las normativas internas y a los valores morales inmersos en la cultura organizacional.
- Siendo ésta la sede que alberga a los directivos del nivel nacional, resulta la ideal para observar el involucramiento de éstos en el proceso de fortalecimiento del entorno ético de la UN. Dicho involucramiento se hizo evidente, en primer lugar, gracias al respaldo que la vicerrectoría general le ofreció al grupo ETHOS, para que lideraran el Subproyecto FEE en todas las sedes. En segundo lugar, la estrategia Orgullo UN, diseñada e implementada desde la vicerrectoría general, evidencia la participación directa de esta área en el proceso de COVM. El hecho de que sea ésta una de las pocas estrategias de comunicación del CE que continúa existiendo tras el cierre del proyecto SIMEGE, da cuenta de la importancia que tiene el nivel directivo para aportar apoyo institucional a este tipo de actividades.

4.2.3 Estudio de caso sede Caribe

Reseña histórica de la sede

Bajo el Decreto-Ley 1210 del 28 de junio de 1993, que faculta la creación de nuevas sedes, la UN creó la Sede Caribe mediante el Acuerdo 06 del 30 de enero de 1997.

Información general de la Sede

- **Ubicación:** La sede Caribe se localiza en San Luis, sector de Freetown, en el suroeste de la Isla de San Andrés, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- **Población:** Para el año 2013 la Sede contaba con 38 estudiantes matriculados en pregrado y 27 en posgrado. Además de 12 docentes de planta y 2 ocasionales, así como 14 miembros del área administrativa.
- **Información Académica:** Las sedes de presencia nacional no poseen programas curriculares de pregrado propios. En lugar de ello se utiliza el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica PEAMA, en el cual los estudiantes admitidos seleccionan un programa curricular ofrecido por alguna de las sedes Andinas (Bogotá, Medellín, Palmira y Manizales) y tras cursar los primeros semestres, se trasladan a la sede escogida para continuar su formación profesional de pregrado.

A nivel de posgrado, la sede Caribe ofrece 3 especializaciones, 2 maestrías y 1 Doctorado.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Caribe.

Existen en la sede Caribe circunstancias que influyen en su entorno ético, haciendo único respecto a las demás sedes. En primer lugar está el hecho de que encuentre situada en el archipiélago de San Andrés, lo que genera un aislamiento geográfico que, si bien propicia el sentido de pertenencia para con la Sede y la región en general, también pudiera trascender a un aislamiento social, generando cierta desconfianza hacia personas que no son nativas de la Isla. Dicha situación afecta la vivencia de la equidad generando actitudes discriminatorias. En segundo lugar está el hecho de que la Sede se encuentra en un proceso de constante crecimiento, lo que a su vez aumenta la demanda de trabajo y la necesidad de asignar funciones administrativas a algunos académicos; dicha situación ha debilitado la práctica de la responsabilidad en este estamento, limitando las funciones propias de los académicos en cuanto a la investigación y docencia. Otro elemento que dificulta el actuar basado en los valores del CE, es la proliferación de una cultura de individualismo que ha llevado a limitar la libre aplicación del diálogo entre estamentos, situación agravada por la apatía de los miembros de la comunidad universitaria para participar de los espacios de diálogo. Igualmente, se limita la práctica de la solidaridad y en algunas ocasiones se observan casos de tratos irrespetuosos y autoritarios por parte de algunos administrativos.

Por otro lado se destaca la honestidad que prevalece en todos los miembros de la Sede, limitada sólo por la acción de algunos estudiantes que presentan información falseada a la Institución. También es de resaltar el nivel de pertenencia observado, que se demuestra en el alto nivel de cuidado y conservación de los recursos de la Sede. La responsabilidad, aunque limitada por la alta demanda de trabajo, se destaca en cuanto al nivel de cumplimiento de las obligaciones propias de cada rol, con un reconocimiento especial a los académicos que muestran su interés por brindar una formación integral a sus estudiantes.

En cuanto a la implementación del SEG en la sede Caribe, ésta vivió un incremento notable para el año 2012, donde se observa una importante variedad de actividades culturales en función de la promoción de los valores del CE. Los administrativos y académicos de la Sede conocen y aplican los valores Institucionales y aunque esto no se da entre los estudiantes, puede ser explicado por la transitoriedad de éstos últimos.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 3 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Caribe.

Tabla 3. Recopilación de actividades sede Caribe

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Taller de divulgación del CE	Actividad dirigida a nuevos estudiantes de la Sede, en la cual por medio de talleres didácticos se facilita la interiorización del CE.	Semestral a partir del primer semestre de 2010	Estudiantes
Conferencia: "Procuraduría 180 años: Hacia la ética pública"	Conferencia realizada en conjunto con la Procuraduría General de la Nación, en la que se resaltó la importancia de preservar la ética dentro de las instituciones públicas.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede
Distribución de material alusivo a los valores del CE	Mediante la elaboración y posterior distribución de materiales como agendas, lapiceros y separadores, los cuales representan los valores del CE, se busca que la comunidad universitaria cuente con objetos tangibles y de uso diario que les recuerden los valores institucionales.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede
Comparsas semana universitaria	Durante la semana universitaria se establecieron grupos para cada valor del CE, cada equipo realizó una comparsa alusiva a su respectivo valor.	Segundo semestre de 2010	Estudiantes
Inducción a estudiantes	Se realizaron actividades lúdicas con los nuevos estudiantes de pregrado y posgrado, con el fin de que identificaran los espacios físicos de la Sede al tiempo que conocían los valores institucionales y ejemplificaban su vivencia.	Primer semestre de 2011	Estudiantes
Taller para padres "Descubriendo valores"	Actividad dirigida a padres de familia de la Sede, en la cual mediante diferentes actividades se promovieron los valores del CE y se identificaron formas de aplicarlos para apoyar el proceso formativo de sus hijos.	Primer semestre de 2011	Padres de Familia.
Programa de voluntariado ambiental "Tu ayuda tiene valor"	Se creó un grupo de voluntariado ambiental el cual buscaba, entre otros objetivos, promover la vivencia de los valores de la solidaridad, pertenencia y responsabilidad, mediante la realización de actividades de aseo y conservación de la Sede.	Primer semestre de 2011	Administrativos
Inducción a administrativos	Se realizó un taller de inducción en ética a los nuevos administrativos de la sede, donde se incluyó la ejemplificación de cada valor a través de comportamientos específicos.	Segundo semestre de 2011	Administrativos
Taller "Los 7 autos en nuestro compromiso ético"	Taller dirigido a estudiantes donde se promueven aspectos clave como el autoconocimiento, el autorrespeto y la autoestima y su relación con la vivencia de los valores del CE.	Segundo semestre de 2011	Estudiantes

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña de apadrinamiento	Estrategia de voluntariado en el cual los empresarios de la Isla pudieron apadrinar a un estudiante para brindarle apoyo económico en sus estudios. Los estudiantes también podrían apadrinar a otros para brindarles apoyo académico.	Segundo semestre de 2011	Estudiantes y empresarios de la Isla
Buzón "Como se viven los valores"	Establecimiento de un buzón donde depositar observaciones, quejas y sugerencias relacionadas con la vivencia de los valores del CE.	Permanente a partir del segundo semestre de 2011	Los tres estamentos de la Sede
Inducción a nuevos estudiantes mediante carrera de observación	Jornada de inducción en ética a nuevos estudiantes de la Sede, apoyada en una carrera de observación basada en los valores del C.E.	Primer semestre de 2012	Estudiantes
Actividades semana universitaria	Durante la semana universitaria se realizaron diferentes actividades lúdicas y deportivas, las cuales se premiaron de acuerdo con la cantidad de valores del CE que se ejemplificaron.	Segundo semestre de 2012	Los tres estamentos de la Sede
Jornadas de Salud y reciclaje	Con el apoyo de Bienestar Universitario, se realizaron jornadas de salud con diferentes talleres, así como un taller de reciclaje. Todo esto con el propósito de incentivar la vivencia del C.E. a través de actividades formativas.	Segundo semestre de 2012	Los tres estamentos de la Sede

Análisis de las actividades de COVM

A pesar de la heterogeneidad que presentan las actividades relacionadas con la comunicación de valores morales, se presentan algunos puntos en común que ilustran los aspectos más relevantes de este caso.

En primer lugar resalta la utilización del refuerzo positivo como medio para incentivar la vivencia de los valores del C.E. Es así que la actividad "Tu trabajo tiene valor" presentaba un reconocimiento a los administrativos que, según la opinión de los demás funcionarios, ejemplificaban mejor el cumplimiento de alguno de los valores institucionales. Otro ejemplo de refuerzo positivo lo representa el concurso de dibujo, donde los trabajos premiados fueron convertidos en parte del ornato de la Sede como una forma de reconocimiento a su labor. De manera más sutil se presenta el refuerzo positivo en las actividades realizadas durante la semana universitaria del 2012, ideadas para premiar de manera física y simbólica la práctica de los valores institucionales.

Las actividades de voluntariado presentes en la sede son otro punto a tener en cuenta, ya que van más allá de la vinculación de miembros de la comunidad universitaria en actividades solidarias, permitiendo la participación de los

empresarios regionales en acciones como el apadrinamiento de estudiantes y la donación de elementos de promoción de la salud y para la premiación de actividades realizadas; este hecho demuestra que el nodo gestor buscó la integración del sector privado de la Isla con la UN, a modo de establecimiento de alianzas estratégicas que favorecen el proceso de fortalecimiento de su entorno ético.

También se destaca el involucramiento de otros actores como los padres de familia, quienes por lo general se encuentran alejados de la dinámica universitaria, la vinculación de colegios de la región dentro del proceso igualmente muestra la diversificación de las relaciones establecidas entre la Sede y el resto de los habitantes de San Andrés, como una forma de incrementar la presencia regional de la Institución.

Un punto común entre todas las sedes es la realización de actividades de inducción en ética a los nuevos miembros de la comunidad universitaria, siendo un componente del SEG que tiene un importante aporte en el proceso de comunicación del CE ya que integra a los nuevos miembros de la Sede con la lógica transformadora de la cultura universitaria que se pretende a través de la comunicación de valores morales.

Otro punto común que comparte la implementación del SEG en todas las sedes, es la articulación entre la dimensión cultural y la ética. Elementos como el dibujo, las comparsas y los juegos hacen parte del vehículo por el que se transmiten los valores, no sólo en la sede Caribe sino a nivel general, lo que podría explicarse por el hecho de que las expresiones culturales rompen con la rigidez laboral y académica que normalmente se percibe, ofreciendo medios de expresión informales.

Conclusiones

- El refuerzo positivo constituye una manera constructiva para demostrar cómo, a través de comportamientos y actitudes guiados por valores morales, se consiguen recompensas intangibles. El fin último de esta idea debe ser que,

incorporar la ética en su actuar, presenta beneficios en el clima organizacional, la confianza y la convivencia.

- Resulta innegable que las organizaciones generan impacto en el entorno que las rodea, pero permitir que la relación que se establece con sus grupos de interés esté alineada con el CE, los hace a su vez partícipes del proceso transformacional que se busca con la comunicación de valores morales y permite compartir sus beneficios.
- La inducción representa el proceso de adaptación para cualquier clase de rol dentro de una organización, por lo que igualmente resulta un elemento clave dentro del proceso de adaptación de los nuevos miembros a los cambios culturales que propone el proceso de comunicación de valores.
- Recurrir a elementos artísticos, lúdicos y culturales como medio para la comunicación de valores morales, permite irrumpir en la cotidianidad de la organización, logrando que el mensaje que se quiere transmitir, genere impacto y recordación en sus miembros. Por ello la utilización de éstos medios merece ser tenida en cuenta dentro del diseño de cualquier plan de comunicación de valores.
- La designación de una profesional encargada específicamente de la implementación del SEG en la sede Caribe, evidencia que el Subproyecto FEE tuvo una relevancia importante en ésta. También permite observar que, más allá de las limitaciones financieras y estructurales, fue posible darle al Subproyecto el apoyo requerido, mientras se contara con la voluntad para hacerlo.

4.2.4 Estudio de caso sede Manizales

Reseña histórica de la sede Manizales

La fundación de la sede Manizales comienza en el año 1944, cuando el senador Francisco José Ocampo le solicitó al congreso la creación de dos facultades dependientes de la Universidad Nacional en la ciudad de Manizales. Para 1946 se aprobó la creación de la Facultad de Ingeniería, la cual inició su funcionamiento el 26 de Febrero de 1948. Gracias a la acogida recibida por parte de las directivas de la UN así como de los órganos de control municipales y departamentales, en el mes de marzo del año de 1948 se firmó un contrato entre el Ministerio de Educación Nacional, la Universidad Nacional de Colombia, el Departamento de Caldas, el Instituto Politécnico -Universidad Popular- y la Sociedad de Mejoras Públicas, para la creación y puesta en marcha de la Facultad de Ingeniería. En 1949 se cambió la orientación hacia la ingeniería civil y en 1954 egresaron los primeros profesionales.

Entre 1965 y 1970 se crearon los programas de Administración de empresas, Arquitectura y las Ingenierías Eléctrica, Química e Industrial.

En 1986 iniciaron los posgrados con la creación de las especializaciones en Ciencias Físicas y en Matemática Avanzada y en 1988 en Diseño de Sistemas de Auditoría y en Administración de Sistemas Informáticos.

Desde su fundación la Facultad funcionó en el palacio de bellas artes y posteriormente, a mediados de los 50's, en la sede de la Universidad de Caldas. En 1959 se construyó el Campus Palogrande. Desde 1969 la Facultad de Arquitectura comenzó a funcionar en los locales del Cable Aéreo de Mariquita, hasta 1972 cuando pasaron a ser parte de la UN, constituyendo así el Campus El Cable.

La Sede continuó su crecimiento y en 1991 inició la carrera Ingeniería Electrónica y se iniciaron nuevas especializaciones en todas las facultades, incluyendo dos maestrías. En el año 2000 comenzaron las Carreras de Ingeniería Física y de

Matemáticas y en el 2001 se creó la Carrera de Gestión Cultural y Comunicativa, el primer programa de su género en el mundo.

En el año de 1996 se adquirieron los terrenos que se constituirían en el Campus La Nubia, que hasta el día de hoy continúa su proceso de expansión con la construcción y renovación de algunos de los bloques que lo conforman.

Información general de la Sede Manizales

- **Ubicación:** La sede Manizales se ubica en la capital del departamento de Caldas, Centro-Occidente de Colombia. Actualmente la sede está distribuida en tres campus. El Campus Palogrande, denominado así por su cercanía con el Complejo Deportivo Palogrande; en sus inmediaciones se ubican el edificio de posgrados y el museo interactivo de ciencia, juego y tecnología "SAMOGA". El Campus El Cable, antigua estación del Cable Aéreo de Mariquita, alberga actualmente la facultad de Arquitectura. El Campus La Nubia, ubicado junto al Aeropuerto La Nubia, alberga la mayor parte de los programas y laboratorios de la sede.
- **Población:** Para el año 2013 la sede Manizales contaba con 4.643 estudiantes matriculados en pregrado y 668 en posgrado. Además de 255 docentes de planta, 149 ocasionales y 206 funcionarios administrativos.
- **Información Académica:** Actualmente la sede Cuenta con tres facultades: Facultad de Administración, Facultad de Ingeniería y Arquitectura y Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Entre las tres facultades se distribuyen 38 programas curriculares: 11 de pregrado, 13 de especialización, 11 maestrías y 3 doctorados.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Manizales.

A través de los informes del OEE realizados entre el 2009 y el 2012 es posible trazar un perfil ético propio para la sede Manizales. Dicho perfil permite observar una sede que, si bien no cuenta con debilidades graves, sí presenta aspectos a mejorar en los valores observados.

Cabe destacar que el valor de la Pertenencia se ha resaltado como una gran fortaleza de la sede, representada principalmente en el cuidado y preservación de sus bienes y espacios físicos por parte de todos los miembros de la Sede. Resulta destacable el hecho de que un medio de expresión como el grafiti, característico dentro de la UN, se evita en la sede Manizales mediante el uso de carteleras como forma no destructiva de expresión. Aun así, en relación al valor de la Pertenencia existen algunos aspectos a mejorar, tales como la falta de interés, por parte de algunos miembros de la comunidad académica, en participar de actividades propias de la institución, las cuales constituyen una vía práctica para demostrar el nivel de pertenencia que se tiene hacia la Institución.

La Honestidad resalta como una fortaleza, no sólo a nivel de sede, sino en toda la Institución, principalmente desde la óptica del manejo y utilización de recursos y el cumplimiento de la normativa. Aun así se hace visible una problemática que desvirtúa la honestidad propia del ejercicio investigativo y de aprendizaje. Tal problemática corresponde con casos puntuales de plagio, tanto por parte de estudiantes, como de algunos académicos, a quienes además se atribuyen otras faltas a la honestidad tales como la adjudicación indebida de coautorías y el uso de recursos físicos y económicos de la sede a beneficio meramente personal.

Aunque el Diálogo se constituye como la principal herramienta de solución de conflictos en la Sede, esta característica parece limitarse al nivel interpersonal ya que se debilita por dos circunstancias observadas. A nivel administrativo la presión por cumplir los procedimientos establecidos lleva a preferir los espacios de diálogo reglamentarios, evitando en la mayoría de los casos un diálogo abierto, voluntario y equitativo. En cuanto a los estudiantes, los informes del OEE (Metodología A) revelan que estos no perciben que sus opiniones sean tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones que los involucran y por el contrario advierten una pérdida en los espacios de diálogo de que disponen.

El valor de la equidad se percibe como debilidad en la Sede a raíz de una serie de hechos de discriminación y trato diferenciado que se han reportado en los informes del OEE. Parte de esta problemática nace de la imagen mental que se tiene de los académicos como un “grupo privilegiado” dentro de la Sede, de la que derivan problemas con los administrativos y algunos estudiantes. Otras situaciones de inequidad observadas se desprenden del nivel de formación, tipo de incorporación con la institución (profesores ocasionales, empleados por orden de prestación de servicios) e inclusive por características socioculturales (región de origen, grupo étnico o preferencia sexual).

De la situación mencionada se desprende igualmente una problemática que desdibuja la vivencia del Respeto, reflejada principalmente en algunos casos de acoso laboral, dirigidos principalmente hacia empleados vinculados por orden de prestación de servicios y miembros del área de servicios generales, así como algunos estudiantes. En este aspecto es oportuno resaltar que en la Sede no se observan casos de ataques personales directos (aunque sí a través de medios escritos), ni se reportan casos de acoso sexual.

La Responsabilidad en el cumplimiento de los deberes adquiridos es notable en todos los integrantes de la sede Manizales, así como la responsabilidad institucional con la que se maneja la toma de decisiones. Los aspectos a mejorar relativos a este valor se centran en la falta de interés, por parte de algunos académicos, en brindar una formación integral que vaya más allá de los contenidos curriculares; a la que se corresponde el poco interés de los estudiantes por recibirla y exigirla como parte de su proceso formativo.

Durante la implementación del Suproyecto FEE, la sede Manizales presentó avances en cuanto a las oportunidades de expresión de la Solidaridad, gracias a la creación de un programa de voluntariado que vinculó principalmente a estudiantes de los grupos de admisiones especiales PAES y PEAMA. Adicionalmente la vicerrectoría implementó un programa de voluntariado dirigido a los administrativos. Aun así, el OEE mostró una cierta falta de interés y compromiso permanente con las actividades de voluntariado, limitando la expresión de la Solidaridad a calamidades personales o eventos catastróficos.

Aunque los informes del OEE muestran un avance en el conocimiento del CE, principalmente por parte de los administrativos, en general las actividades de implementación del SEG se perciben como puntuales, esporádicas y sin continuidad, limitando así la posibilidad de lograr transformaciones profundas en la comunidad universitaria. Esta situación obedeció a situaciones de tipo administrativo que serán analizadas más adelante.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 4 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Manizales.

Tabla 4. Recopilación de actividades sede Manizales

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña “por los valores al ciento por ciento”	Estrategia liderada desde la Secretaría de Sede, que involucró a la comunicación del CE, diferentes elementos artísticos, deportivos y culturales.	Durante 2009	Los tres estamentos de la sede Manizales
Comparsas estudiantiles, tema: Los valores del CE.	Durante la semana universitaria, se realizó un concurso de comparsas estudiantiles, que tenían como tema central, los valores del CE. Se premiaron las tres mejores comparsas.	Segundo semestre de 2009	Estudiantes
Talleres de interiorización del CE: Un enfoque hacia la ética de lo público	En el marco del premio a mejor gestión 2009-2010, se realizaron 21 talleres de aplicación de los valores del CE a la gestión pública, dirigidos a los 21 equipos de gestión participantes en el premio SIMEGE.	Primer semestre año 2010	Administrativos (Equipos de gestión SIMEGE)
Inducción en ética a nuevos estudiantes	Como parte de las jornadas de inducción a los nuevos estudiantes de la sede, se proporcionó un espacio a los responsables del Subproyecto FEE para la presentación y socialización del CE, el SEG y el programa de voluntariado.	Semestralmente desde el año 2010 hasta la actualidad	Estudiantes
Foro sobre ética en las Universidades “FOREHTOS”	La UN sede Manizales, en conjunto con la Universidad de Caldas y la Universidad de Manizales, organizó un foro para debatir acerca del papel de la ética en el contexto universitario. Contó con la participación de diferentes expertos nacionales e internacionales.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede Manizales
“Semana por el compromiso ético compromethos”	Semana dedicada a la aprensión, contextualización y vivencia del CE de la UN. Contó con la participación del experto internacional profesor Jesús Arroyo Estrada, académico de la Universidad Autónoma de México UNAM. Las actividades incluyeron: Cine-foro, cátedra abierta, conferencia y conversatorio.	Entre el 14 y el 17 de febrero de 2011	Los tres estamentos de la sede Manizales

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
ValorArte Etapa II: Curso taller de fotografía CE de la UN.	Se ofreció un curso-taller de fotografía, gratuito, abierto a toda la comunidad universitaria de la sede Manizales. El tema central del curso-taller fue hacer una representación fotográfica de la vivencia de los valores del CE en la Sede. La actividad concluyó con una exposición de los trabajos fotográficos logrados.	Primer semestre de 2011	Los tres estamentos de la Sede Manizales
“Ciclo de Cine-foros Compromiso Ético CINÉTHICOS”	Ciclo de proyección de películas que ilustran la vivencia de los valores del CE. Al final de cada proyección se hizo una discusión acerca de la relación entre el contenido de cada película y los valores del CE.	Mensualmente entre Febrero de 2011 y Junio de 2012	Los tres estamentos de la Sede Manizales
Campaña “Compromiso de todos” vía correo masivo.	Aprovechando el sistema interno de correos masivos de la UNAL, se diseñaron y distribuyeron posters alusivos a algunos de los 7 valores del CE, describiéndolos e ilustrando su aplicación en la cotidianidad	Primer semestre del año 2011	Los tres estamentos de la Sede Manizales
Boletín de socialización del informe OEE 2011	Se diseñó un boletín que resume los principales resultados del OEE 2011 para la sede Manizales, como medio para la difusión del diagnóstico, a nivel ético, de la Sede.	Julio de 2012	Los tres estamentos de la Sede Manizales
Socialización del CE UN con estudiantes de residencias.	Miembros del área de acompañamiento de Bienestar Universitario, como parte de las actividades de integración a los miembros de residencias estudiantiles, realizaron la socialización de los valores del CE. La actividad incluyó la firma de un compromiso escrito por el cual se acepta la aplicación de dichos valores.	Mayo de 2012	Estudiantes del programa de residencias.
Serie de reuniones de sensibilización del CE en las áreas administrativas de la Sede.	La responsable del Subproyecto FEE en la Sede se reunió con representantes de varias áreas administrativas con el fin de socializar el CE y resaltar la importancia de su vivencia como parte de una adecuada gestión.	Primer semestre de 2012	Administrativos.

Análisis de las actividades de comunicación

La sede Manizales presenta una característica que la diferencia de las demás, ya que es la sede en la que se encuentra establecido el Grupo de Trabajo Académico ETHOS. El grupo ETHOS diseñó la metodología para la elaboración de un compromiso ético, primero a nivel de sede y posteriormente se aplicó a toda la UN y también lideró el proyecto institucional MIDE: “Modelo Integral de Desarrollo Ético para la UN sede Manizales”, entre los años 2004 y 2006. Esta experiencia previa favoreció que fueran convocados para diseñar el SEG y coordinar su implementación en el marco del Subproyecto FEE. De manera que la sede Manizales cuenta con la presencia continua de los coordinadores generales y principales ideólogos de dicho subproyecto, lo cual facilitó en gran medida la

interacción entre éstos y el nodo gestor de la Sede. Esta cercanía dio como resultado la posibilidad de implementar una gran variedad de actividades, enlazadas a cada uno de los componentes del SEG. De igual manera, la interacción directa entre la coordinación general y el nodo gestor, facilitó que muchas de las actividades de implementación del SEG contaran con la aprobación de los coordinadores y su acompañamiento, de manera que éstas se articularon adecuadamente con la lógica del Subproyecto.

Las actividades que más impacto y recordación tuvieron en la sede Manizales, tuvieron como característica central la interactividad y participación de los miembros de la comunidad universitaria. Es así como el concurso de cuento, los cine-foros y el curso-taller de fotografía se caracterizaron, en primera medida, por recurrir al ámbito cultural y didáctico más que a uno pedagógico o académico. Adicionalmente este tipo de actividades se sustentaron en promover la participación activa de quienes se involucraron en ella. De manera tal que, más allá de simplemente transmitir información acerca de los valores del CE, estas actividades incentivaron a la comunidad universitaria a incorporar el entendimiento y la vivencia de dichos valores mediante actividades lúdicas y de carácter cultural.

Adicionalmente se integraron otros métodos de comunicación más convencionales, como el correo masivo. Este método no resultó tan efectivo dadas las características propias, tanto de la sede como del medio en sí mismo, el cual, dados los grandes volúmenes de información que maneja diariamente, ha llegado a ser percibido como un sistema de comunicación saturado, al que no se le presta demasiada atención y que debido a sus características técnicas requiere un cierto grado de interés por parte del receptor para que el mensaje se reciba completo.

Otras actividades de carácter más directo, tales como las reuniones de sensibilización con los administrativos, ofrecieron mejores resultados como lo muestran los resultados del OEE, en donde se evidencia que estos son quienes mayor conocimiento tiene sobre el CE. Los avances obtenidos por esta actividad pueden deberse al hecho de que presentaba una interacción directa entre el responsable del Subproyecto FEE en la sede y los administrativos convocados a la reunión, dicha interacción permitió una retroalimentación directa y la participación

activa de todos los involucrados, de manera que la vivencia de los valores del CE se daba dentro del contexto específico de cada área, por lo que se trascendía fácilmente de lo teórico a la cotidianidad propia de cada funcionario.

Aunque a simple vista podría no encontrarse una asociación entre el OEE y la comunicación de valores morales, lo cierto que este método de diagnóstico ético y específicamente la publicación de sus resultados puede considerarse un elemento útil a la hora de comunicar el CE. Los resultados del OEE (principalmente los informes de metodología A) permitieron a los integrantes de la Sede determinar el grado de aplicación y vivencia de los valores dentro de la Sede, este conocimiento sirvió de apoyo a otras actividades, al permitir que la comunidad universitaria conociera las fortalezas y debilidades referentes al CE y así centrar esfuerzos en determinados aspectos a mejorar, pero también otorgar el debido reconocimiento que merecen los puntos sobresalientes. Por otro lado, socializar los resultados del OEE permitió que los integrantes de la Sede tuvieran un nivel mayor de involucramiento y participación dentro de la dinámica de fortalecimiento de su entorno ético.

La principal debilidad que presentó el proceso de comunicación del CE en la sede Manizales y que es observable en los informes del OEE (principalmente en el informe 2012) es la falta de continuidad de las actividades. Como se observa en la tabla 4, muchas de las actividades de comunicación no tuvieron secuencialidad y quedaron como hechos puntuales. Esta característica fue observada por la comunidad universitaria, quienes además precisan que esta circunstancia limitó el impacto formativo que hubieran podido tener estas actividades de realizarse con continuidad. Esta circunstancia se debe a la falta de continuidad de los responsables del Subproyecto FEE dentro del nodo gestor de la Sede. Este cargo fue desempeñado por 4 profesionales diferentes entre los años 2008 y 2012. Cada profesional que asumió el cargo, aunque contara con la guía y acompañamiento de la coordinación general, realizó la implementación del SEG desde su propia lógica y con base en su formación profesional. De manera que con cada nuevo responsable del nodo, tanto las actividades como la forma de implementarlas cambió, generando inestabilidad y que muchas actividades no contaran con la continuidad necesaria para articularse adecuadamente a la cotidianidad de los miembros de la Sede, para producir transformaciones significativas.

Conclusiones

Con base en los análisis presentados, se exponen las principales conclusiones extraídas del estudio de caso para la sede Manizales.

- La situación de “localidad” de la sede Maizales, es decir, el hecho de que sea la sede en la que se localiza el GTA ETHOS y por ende la coordinación general del Subproyecto FEE, permitió una interacción directa ente éstos y los responsables del subproyecto en el nodo gestor. Circunstancia que permitió una dinámica interactiva que propició la implementación de una gran variedad de actividades de comunicación del CE y que éstas se ciñeran a la lógica del SEG. Extrapolando este hecho a una dinámica organizacional generalizada, puede entenderse la necesidad de una interacción directa entre la coordinación del área encargada de la comunicación de valores morales y sus gestores o ejecutores. Una adecuada interacción entre todos los involucrados en el proceso de comunicación (ideólogos, gestores y receptores de la información) garantiza que se mantenga una lógica de ejecución sin la intervención de elementos subjetivos.
- Garantizar un adecuado nivel de participación de todos los miembros de la cultura organizacional podría resultar más efectivo que el simple hecho de transmitir información sin contexto ni vinculación. En la medida en que los receptores del mensaje se vuelven parte integral de la actividad, se origina una experiencia más agradable y con mayor receptividad y recordación, sin mencionar que de esta manera se obtiene retroalimentación, esencial para que los gestores reconozcan el nivel de apropiación del mensaje y adapten la actividad como respuesta.
- El aspecto diagnóstico cumple un papel importante dentro del proceso de comunicación de valores morales. Por un lado, conocer el estado de conocimiento y aplicación del código ético brinda una visión de primera mano sobre aquellos aspectos sobresalientes y los que se deben reforzar. Por otro lado permite tener una visión clara de los avances que se van alcanzando

conforme el proceso de comunicación se implementa. Por último, hacer públicos estos resultados provee a los miembros de la organización de un elemento introspectivo que les permita, desde una mirada externa e interna, determinar su nivel de comprensión y vivencia de los valores morales y facilita la mejora de aquellos aspectos que permitan ser reforzados.

- La continuidad de las estrategias implementadas es clave dentro del proceso comunicativo y de fortalecimiento cultural. En la medida en que una actividad perdure en el tiempo, permeará la cultura y se convertirá en parte de la cotidianidad de sus miembros, de manera que podría lograrse una mayor asimilación y comprensión de estas actividades y llegar a transformaciones de fondo. Dicha continuidad se logra en la medida en que se disponga de planes de acción claros, debidamente establecidos siguiendo la lógica del proyecto y diseñados con una rigurosidad que permita que, independientemente del gestor, su implementación pueda realizarse sin traumatismos.

4.2.5 Estudio de caso sede Medellín

Reseña histórica de la sede Medellín:

La historia de la sede Medellín está estrechamente ligada a la Escuela de Minas de Medellín y la Escuela de Agricultura Tropical, ambas instituciones educativas de gran tradición en la ciudad que surgen como respuesta a las necesidades tecnológicas de la región. La Escuela Nacional de Minas de Medellín se establece por la ley 60 de 1886, funcionando con muchos problemas presupuestales y de falta de autonomía hasta 1911, cuando recuperó su autonomía y fue dotada con un presupuesto propio. Para 1937, habiéndose convertido en una prestigiosa institución de formación técnica y contando con un notable grupo de dirigentes de la región entre sus egresados, la Escuela se incorporó a la UN mediante el acuerdo 131 del Consejo Superior.

El creciente interés en Antioquia por la biología, la botánica y la agricultura, llevó a que se creara la Escuela de Agricultura Tropical y Veterinaria, el 19 de abril de 1911 por medio de la Ordenanza No. 21. Pero debido a problemas presupuestales,

la escuela sólo pudo iniciar labores en 1916. Luego de una renovación estructural y directiva, en 1934 la Escuela se convierte en el Instituto Agrícola Nacional, según la Ley 74 de 1926. En 1937 el Instituto pasó a ser parte de la Universidad Nacional mediante el Decreto 2212 del 23 de diciembre de 1937, transformándose en la Facultad de Agronomía.

Entre 1954 y 1975 se crearon las facultades de Arquitectura, Ciencias, y Ciencias Humanas y se crearon los primeros programas de maestría. Desde entonces los programas curriculares han ido aumentando hasta tener la estructura académica actual (que se presenta en el siguiente apartado).

El futuro de la sede Medellín se proyecta hacia la solución de algunos problemas accesibilidad al campus, para lo cual se planea la construcción de una nueva estación del metro y un sistema de “Metrocable” asociados directamente a los campus de la Sede.

Información general de la Sede

- **Ubicación⁴:** La Sede Medellín se sitúa en la capital del departamento de Antioquia, en el noroccidente del País. La sede está distribuida en dos campus: Núcleo del Volador y del Río y Núcleo Robledo. El Núcleo del Volador y del Río se ubica entre el eco parque Cerro el Volador y el Río Medellín. El Núcleo Robledo, conocido también como la Facultad de Minas, se ubica en el barrio Robledo y consta de tres terrenos separados por la calle 80.
- **Población:** Para el año 2013, la Sede presenta 10.125 estudiantes matriculados en pregrado y 1.613 en posgrado. Así como 594 docentes de planta, 230 ocasionales y 605 miembros del personal administrativo.
- **Información Académica:** La sede Medellín cuenta con cinco facultades: Arquitectura, Ciencias, Ciencias Agrarias, Ciencias Humanas y Económicas y Minas. La Sede ofrece 27 programas curriculares de pregrado y 79 de posgrado, distribuidos en 27 especializaciones, 36 maestrías y 16 doctorados.

⁴ Tomado de: <http://www.bienestar.unal.edu.co/guia/medellin.html>

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Medellín.

La sede Medellín exhibe en su cultura universitaria ciertas características que la definen dentro del contexto de los valores del CE, generando tanto fortalezas como debilidades.

Una de las características más reconocidas a través de los OEE es un cierto nivel de individualismo y competencia entre las áreas, facultades y grupos de investigación. Esta característica hace que algunos valores como el diálogo y la solidaridad fluyan mejor al interior de estas agrupaciones que entre unas y otras. Este rasgo del entorno ético de la Sede llega hasta el nivel estamentario, donde los estudiantes han percibido que no cuentan con el suficiente grado de participación en la toma de decisiones, llegando al punto de reconocer que sus opiniones son escuchadas sólo por cumplir un formalismo sin que ellas sean valoradas ni tenidas en cuenta. Una situación similar se observa entre los académicos, donde algunos no reconocen la importancia de la labor administrativa, lo que ha generado faltas de respeto hacia algunos funcionarios en la Sede, principalmente miembros del área de servicios generales y contratistas.

Las mencionadas divisiones observadas en la Sede han debilitado especialmente la vivencia de la equidad, en cuyo caso se han identificado algunas debilidades tanto en el trato recibido (principalmente en el caso de los contratistas y miembros del área de servicios generales), como también en los recursos asignados, donde algunas facultades o grupos de investigación se visualizan como “privilegiados” por el apoyo que reciben en comparación con otros. Las debilidades en este valor se evidencian incluso al interior de los estamentos, donde se observan algunos casos de discriminación por género, lugar de origen y tipo de vinculación (contratistas).

Aunque la percepción de honestidad en cuanto al manejo de los recursos y bienes públicos es resaltante, no sólo en la Sede sino a nivel institucional, en este aspecto las debilidades se hacen presentes. Con relación a los académicos, el afán por conseguir puntos ha llevado a que se presenten casos de plagio, apropiación del

trabajo de estudiantes y asignación indebida de coautorías en las publicaciones. Estos también han presentado conductas que debilitan la vivencia de la honestidad, centradas en el manejo de recursos físicos y monetarios de la Sede, que algunos consideran son utilizados con fines meramente personales. Por parte de los estudiantes también se presentan casos de plagio y de manera común se entrega información tergiversada a la Institución para lograr beneficios de manera irregular.

El nivel de pertenencia es notable en los miembros de la Sede, sin dejar de lado que existen circunstancias que constituyen aspectos a mejorar. En el caso de los estudiantes se observa un bajo nivel de interés por conocer los contextos legal, histórico y normativo de la UN; así como una falta de cuidado de los bienes físicos de la Sede. Tanto académicos como administrativos evidencian cierta falta de interés por participar de las diferentes actividades extra-laborales que hacen parte de la lógica institucional, hecho que de igual manera debilita la vivencia de la pertenencia.

Si bien la responsabilidad, tanto personal como institucional, es característica en la sede Medellín, la principal debilidad en este sentido se centra en la falta de interés, por parte de los académicos, de brindar una educación integral que incluya aspectos humanos además de profesionales; así como la falta de interés de los estudiantes por recibirla y exigirla.

Como ya se dijo, la solidaridad se expresa mejor en el interior de los grupos de trabajo que entre grupos y hacia el exterior. Aun así los programas de voluntariado presentes en la Sede se han convertido en un ejemplo institucional al incluir a miembros de toda la comunidad universitaria y llegar a impactar positivamente, tanto dentro de la Institución como a nivel regional. Esto constituye un ejemplo del aprovechamiento del potencial de voluntariado observado.

El conocimiento del CE y las actividades de promoción de éste son especialmente reconocidos por los administrativos. Los académicos y estudiantes muestran un grado menor de conocimiento de los valores institucionales pero aun así se

perciben las diferentes estrategias promovidas desde el área de Bienestar Universitario en pro del fortalecimiento del entorno ético de la Sede.

Por su parte los OEE metodología B han mostrado que la sede Medellín es una de las que mejor implementó el SEG, teniendo en cuenta que esta labor estuvo a cargo de la dirección de Bienestar Universitario y no del nodo gestor. Principalmente los resultados del OEE 2012 mostraron una perfecta articulación entre las actividades de la mayoría de componentes del SEG y las sub-áreas que conforman Bienestar Universitario en la Sede. El nivel de dinamismo, creatividad y apoyo institucional mostrado durante la implementación del SEG generan un notable grado de impacto y recordación, principalmente entre los administrativos y en menor medida entre académicos y estudiantes. El único punto que no mostró avances fue la divulgación de los resultados del OEE, lo que demuestra que no se aprovechó el Observatorio como herramienta diagnóstica del entorno ético de la Sede, lo que dificultó que las actividades se enfocaran en fortalecer las debilidades encontradas y atender las recomendaciones propuestas por la coordinación general del Subproyecto FEE en dicho informe. Por lo demás, Medellín fue una de las sedes que mejor implementó el SEG, respetando su lógica operativa.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 5 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Medellín.

Tabla 5. Recopilación de actividades sede Medellín

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña permanente "Nuestro Compromiso Ético por una Universidad saludable"	Más que una campaña, se trata de integrar el CE a las políticas propias de Bienestar Universitario, articulando los valores Institucionales con la lógica operativa del área, llamada "Universidad Saludable".	Permanente	Los tres estamentos de la sede Medellín
Actividades grupo de teatro estudiantil	A cargo de los grupos de teatro formados por estudiantes de pregrado y posgrado de la Sede, se realizaron actividades teatrales alusivas a los valores Institucionales	Primer semestre 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña: UN territorio de sana convivencia	Se imprimieron camisetas con mensajes alusivos a los valores del CE, que se obsequiaron a miembros de la sede.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín
Campaña de boletines electrónicos	Se publicaron notas institucionales a través de boletines electrónicos, relativos a la ética y los valores del CE.	Octubre-Diciembre de 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín
Campaña de Emoticones	Se promovió la vivencia de los valores del CE a través de la elaboración de material promocional.	Durante 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín
Microprogramas de radio	A través de UNIMEDIOS sede Medellín se transmitieron programas de radio que, con la participación de invitados, ejemplificaba la vivencia de los valores del CE.	Durante 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín
Voluntariado académico "Plan Par"	Programa de voluntariado que busca que los estudiantes sobresalientes brinden apoyo académico a quienes lo requieran	Durante 2010	Estudiantes
Actividad Picnic-concierto	Concierto a campo abierto que sirvió como medio de divulgación y apropiación de los valores del CE	Segundo semestre 2010	Los tres estamentos de la sede Medellín
Taller de inducción a nuevos decanos	Actividad de inducción a nuevos decanos programada por la vicerrectoría de sede en donde se incluyó el tema del CE	Segundo semestre 2010	Administrativos
Campaña "A la UN ponle corazón"	Campaña de muralismo y grafiti enfocada en la utilización de estas técnicas de expresión como camino para la promoción del valor de la pertenencia en la Sede.	Primer semestre de 2011.	Estudiantes
Inducción en ética a estudiantes	Se realizaron talleres de inducción en ética para los nuevos estudiantes de la Sede en pregrado y posgrado.	Primer semestre 2010 Primer semestre 2011	Nuevos Estudiantes
Inducción en ética a administrativos	Se realizaron talleres de inducción en ética para los nuevos administrativos de la Sede.	Primer semestre 2012	Nuevos Administrativos
Inducción en ética a académicos	Se realizaron talleres de inducción en ética para los nuevos académicos de la Sede.	Primer semestre 2012	Nuevos Académicos
Encuentro de familias	En las facultades de minas y de Ciencias Agropecuarias, se realizaron encuentros con los padres de familia de estudiantes nuevos, que incluyeron un módulo sobre los valores en la familia y su relación con los valores del CE	Primer semestre 2012	Nuevos Estudiantes y sus familiares
Voluntariado en "Pinares Oriente"	El área de Bienestar Universitario, La Escuela de Hábitat y varios grupos estudiantiles han puesto en práctica un programa de extensión solidaria dirigido a la población desplazada de la comuna "Pinares de Oriente", como parte del programa de Voluntariado universitario propio de la sede Medellín.	Segundo semestre de 2012 en adelante.	Los tres estamentos de la sede Medellín

Análisis de las actividades de COVM

La implementación del Subproyecto FEE en la sede Medellín contó con una característica particular que contribuyó enormemente a alcanzar un grado ejemplar de ejecución de los componentes del SEG. En esta Sede, la dirección del área de Bienestar Universitario se apersonó del proceso de fortalecer el entorno ético, vinculando estrechamente la implementación del SEG con los ejes misionales de Bienestar Universitario en su política de “Universidad Saludable”. Dicha política se centró en la prevención de enfermedades, la incorporación de hábitos saludables y la vivencia de una cultura universitaria basada en el conocimiento y aplicación de los valores institucionales, articulación que se enmarcó en la campaña permanente “Compromiso Ético, por una universidad saludable”.

Esta incorporación del CE con la lógica institucional de Bienestar Universitario aportó diferentes elementos que hicieron de Medellín una de las sedes que mejor realizó la implementación del SEG en toda la UN. Principalmente se destaca la fortaleza institucional que representó tener el apoyo de un área central para la Universidad, como es el área de Bienestar Universitario, apoyo que se vio reflejado en la estabilidad y permanencia de los planes de acción desarrollados (Elemento que, por ejemplo, constituyó una de las grandes debilidades de la sede Manizales). Dicha estabilidad permitió la continuidad de varios programas entre el 2010 y el 2012, lo que contribuyó a que muchas actividades evolucionaran hasta afianzarse como parte de la cotidianidad de los miembros de la Sede. Esta fortaleza institucional contribuyó además a la diversidad en las actividades realizadas en pro de la difusión y vivencia de los valores del CE, esto gracias a que las diferentes sub-áreas que componen Bienestar Universitario, vincularan los valores institucionales desde sus enfoques particulares, lo que se tradujo en acciones articuladas a la cultura, el deporte y la salud. Adicionalmente, componentes específicos del SEG que naturalmente estarían ligados al área de Bienestar Universitario, como la Inducción en ética y el Voluntariado, se implementaron ejemplarmente al hacer parte directamente de dicha área.

Analizando específicamente las actividades relacionadas con la comunicación de los valores morales que componen el CE, es posible observar una gran diversidad de actividades de diferente índole, aunque con ciertos rasgos unificadores. Uno de

éstos rasgos es el elemento artístico, que desde sus múltiples expresiones sirvió como medio para la promoción de los valores institucionales: teatro, música, pintura, cine, elementos artísticos que mediaron lúdicamente en la apropiación de mensajes claros y directos sobre la importancia de una convivencia basada en valores fueron característicos dentro de la estrategia de comunicación de la Sede.

El elemento visual marcó otro ítem importante en este caso. Basta con resaltar la utilización de los valores institucionales como parte del diseño de todas las comunicaciones originadas en el área de Bienestar Universitario, para observar el énfasis visual que acompañó esta estrategia; la presencia de los valores en documentos oficiales de esta área se convirtió en una iconografía que resaltaba el nivel de compromiso institucional que tuvo Bienestar Universitario con el CE. El elemento visual marcó además otras estrategias comunicativas como el uso de pendones, volantes, camisetas, murales, grafitis, entre otros, que generaron una prevalencia de los valores Institucionales dentro de la Sede.

Resulta notable también el nivel de profundidad alcanzado en la implementación del componente Inducción en Ética, siendo ésta la única Sede que logró incorporar no sólo a los tres estamentos, sino a otros grupos de interés de la UN, como los padres de familia. Llevar este componente a un grado tan alto de implementación contribuye notablemente a lograr transformaciones profundas en la comunidad universitaria, ya que sus nuevos miembros se encuentran desde el primer momento involucrados en el proceso de fortalecimiento ético.

Otro factor a destacar en el caso de la sede Medellín es el hecho de que el ejercicio de difundir y aplicar los valores Institucionales no se limitó al interior de la Universidad, ya que a través del voluntariado y la extensión solidaria, se vincularon poblaciones aledañas a la Sede, incorporando al proceso transformacional a otros grupos poblacionales que, sin estar directamente involucrados con la UN, tuvieron la oportunidad de verse beneficiados por la dinámica solidaria que, gracias a la gestión de Bienestar Universitario, se diversificó en la comunidad universitaria de la sede Medellín.

Conclusiones

- El apoyo institucional es un elemento fundamental para el éxito de cualquier proceso y sobre todo de uno que requiere estabilidad, constancia y permanencia en el tiempo para lograr una profunda transformación cultural. Una vinculación institucional fuerte como la observada en el presente caso, resulta fundamental para el logro de los objetivos. Llevando este aprendizaje a un contexto organizacional general, podría decirse que resulta fundamental la vinculación de áreas clave de la organización para el éxito del proceso comunicativo de valores. En la medida en que se cuente con estrategias consistentes, que permanezcan en el tiempo, que cuenten con recursos adecuados y que se correspondan con objetivos claros y alcanzables, estas estrategias se incorporan a la cotidianidad de los miembros de la organización y adquieren la relevancia necesaria para el logro de los objetivos. Idealmente debería ser el área directiva la que se vincule directamente con el proceso, de manera que toda la jerarquía institucional reconozca la importancia del proceso y que no permanezca como una simple “campaña” que se diluye entre actividades prioritarias.
- La creatividad en las actividades de comunicación realizadas facilita la asimilación de los contenidos. Pasar de actividades simples y estáticas como la publicación de afiches y mensajes institucionales, para incorporar elementos lúdicos, culturales y creativos, podría facilitar la asimilación del mensaje por parte de los miembros de la organización, en la medida en la que este tipo de actividades se asimilen como espacios de esparcimiento y que se desliguen de la obligatoriedad y la rigidez operativa de las actividades laborales.
- El énfasis en los nuevos integrantes de la cultura organizacional constituye un elemento clave dentro del proceso comunicativo. El hecho de que quienes recién comienzan a formar parte de la organización se vean vinculados a las actividades de comunicación de valores morales desde el inicio, podría asegurar su participación en las estrategias que normalmente se desarrollan, teniendo en cuenta que, en la medida que se incorporen a la cotidianidad organizacional, las

actividades desarrolladas tendrán para ellos un contexto que facilite su vinculación.

- Diversificar los grupos poblacionales a quienes se dirigen las estrategias de comunicación es importante dentro del proceso, teniendo en cuenta que la cultura organizacional no está limitada a los miembros que interactúan dentro de ella, sino a todos aquellos grupos de interés que directa o indirectamente se vinculan con la organización. Llevar el conocimiento y vivencia de los valores institucionales a personas externas a la organización, permitiría generar un sentido de responsabilidad para con sus grupos de interés, generando confianza y receptividad por parte de éstos hacia la Institución.

4.2.6 Estudio de caso sede Palmira

Reseña histórica de la sede

La sede Palmira surge a partir de la Escuela de Agricultura Tropical de Cali, fundada en 1934 mediante el decreto 262, bajo la dirección de Ignacio Vidal y Guitart. En 1944, mediante el decreto 62, la escuela se transformó en la Facultad de Agronomía del Valle del Cauca. La Facultad pasó a ser parte de la Universidad Nacional mediante la resolución número 2 de Febrero de 1946. En 1949 la Facultad fue trasladada a la ciudad de Palmira y en 1970 mediante el acuerdo número 84 adquirió el nombre de Facultad de Ciencias Agropecuarias, Seccional Palmira. Para 1993 se establece la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, con la aparición de 4 nuevos programas, la consolidación de los posgrados incluyendo el nivel de doctorado y la creación de la Vicerrectoría de Sede.

Información general de la Sede

- **Ubicación:** La sede Palmira está ubicada en el sur de la ciudad de Palmira, departamento de Valle del Cauca, Colombia. Específicamente se ubica en la carrera 32 No. 12 - 00 Chapinero, Vía Candelaria.
- **Población:** Para el año 2013 la sede Palmira contaba con 2.709 estudiantes matriculados en pregrado y 279 en posgrado. Además se incluyen 115 docentes de planta, 91 ocasionales y 193 miembros del personal administrativo.
- **Información Académica:** Esta Sede cuenta con dos facultades: La Facultad de Ingeniería y Administración y la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Se ofrecen 7 programas de pregrado y 10 de posgrado, que incluyen 2 especializaciones, 6 maestrías y 2 doctorados.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Palmira.

A través de los resultados presentados por los OEE de metodología A, se observa que la sede Palmira cuenta con una población universitaria marcada por problemas específicos con relación a la vivencia de los valores del CE. Una de las principales dificultades que se observa es el poco diálogo entre estamentos, principalmente propiciada por una baja confianza y participación en los espacios establecidos para la participación y expresión de inconformidades; esta problemática se profundizó hasta el punto en que se popularizó la práctica de los rumores y el envío de anónimos como forma de expresión, generando debilidades en el respeto y la equidad. Las diferencias entre estamentos han generado problemas en cuanto a la equidad, debido a la visión que se tiene de los académicos como un grupo “privilegiado” y al hecho de que no se reconoce la importancia de la labor de los miembros del área de servicios generales, quienes sufren tratos discriminatorios por parte de los demás miembros de la comunidad universitaria.

La práctica de la honestidad, aunque se percibe como una fortaleza en cuanto al manejo de los recursos públicos, se ve debilitada por prácticas irregulares ligadas a la investigación, tales como el plagio y la apropiación del trabajo de estudiantes sin brindar el reconocimiento adecuado. Por su parte los estudiantes también recurren con relativa frecuencia al plagio y a la presentación de información tergiversada a la Institución, para obtener beneficios irregularmente.

Aunque se percibe un alto grado de responsabilidad por parte de toda la comunidad universitaria, las debilidades presentadas en este aspecto se relacionan con la impuntualidad, además de la falta de interés por parte de algunos académicos en impartir una formación integral, que abarque aspectos más allá de lo estrictamente curricular. Si bien la práctica de la solidaridad está presente dentro de la Sede, la falta de un programa institucional de voluntariado ha limitado la posibilidad de que estas prácticas sean visibilizadas y reconocidas como tal, también se reconocen dificultades en cuanto al apoyo que reciben los nuevos miembros de la Sede en su proceso de adaptación.

Con relación al proyecto FEE, los OEE de metodología A muestran un conocimiento y práctica del CE centrados en los administrativos, así como una intermitencia y falta de continuidad en las estrategias relacionadas con este subproyecto. Los OEE de metodología B muestran que, aunque para el 2010 se había logrado un importante nivel de implementación del SEG a través de sinergias clave con las áreas de Bienestar Universitario, Oficina de Personal y el Instituto de Estudios Ambientales IDEA, para el 2011 algunos cambios en el nivel directivo interrumpieron el trabajo mancomunado, por lo que para el 2012 el Subproyecto FEE se vio limitado en su implementación, esto pudo haber contribuido al agravamiento de problemáticas en el entorno ético de la sede, las cuales se evidencian en el informe del OEE 2011.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 6 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Palmira.

Tabla 6. Recopilación de actividades sede Palmira

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña "Apuéstale a los valores"	Campaña diseñada para promover y fortalecer la vivencia de los valores Institucionales, la cual se apoyó en la distribución de materiales alusivos a los valores, tales como camisetas, manillas y bombones. Se proyectaron videos y se hizo la socialización de diferentes comportamientos representativos de la vivencia del CE en diferentes zonas de la sede.	Primer semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Programa de promoción "Cultura de Vida"	Bienestar Universitario, con el apoyo de la Oficina de Personal, el Instituto de Estudios Ambientales IDEA y el Sistema de Gestión Ambiental de SIMEGE, articularon un programa de promoción de la cultura de vida en el campus universitario, enmarcado en los valores del CE.	Durante 2010	Estudiantes de la sede Palmira
Actividades durante la Semana Universitaria	A través del programa "Cultura de Vida", a partir de la Semana Universitaria, el área de Bienestar Universitario institucionalizó el primer jueves de cada mes como "Jueves de los Valores", realizando en estos días actividades culturales de interiorización de los valores Institucionales, tales como obras de teatro, cine, cuentos y conversatorios.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Elaboración de pendones	La Oficina de Personal, con apoyo de Unimedios, elaboró una serie de pendones para cada uno de los valores del CE, que fueron distribuidos en la Sede. Los pendones incluyeron comportamientos que ejemplifican la vivencia de cada valor.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Foro "comunicación bajo el entorno ético"	El nodo gestor de la sede organizó un foro con el fin de incentivar la reflexión en torno a las actitudes y aptitudes, con relación a la vivencia del CE en la Institución.	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Iniciativa de interiorización de los valores	Esta actividad involucró a académicos y estudiantes del programa Diseño Industrial en la elaboración de trabajos académicos en temas relacionados con el CE, convirtiéndola en una estrategia desde los estudiantes para toda la comunidad universitaria	Segundo semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Jornadas de Inducción y Re-Inducción	Durante las jornadas de Inducción y Re-Inducción a académicos y administrativos, se realizaron talleres de interiorización de valores éticos para la reflexión, análisis y práctica de comportamientos éticos.	Durante 2010, 2011 y 2012	Académicos y Administrativos.
Inducción a nuevos estudiantes	El área de Bienestar Universitario realizó actividades de conocimiento y socialización de los valores del CE y adaptación a la vida universitaria con nuevos estudiantes de la Sede.	Durante 2011 y 2012	Estudiantes de la sede Palmira
Taller sobre Inteligencia Emocional	Las áreas de Bienestar Laboral y Bienestar Universitario programaron un taller enfocado en el concepto de inteligencia emocional y su aplicación, promoviendo los valores: respeto, solidaridad, dialogo y honestidad.	Primer semestre de 2012	Los tres estamentos de la Sede.
Taller Servicio Saludable	Las áreas de Bienestar Laboral y Bienestar Universitario programaron un taller dirigido a cómo ofrecer un servicio a la comunidad, alineado con los valores del CE.	Primer semestre de 2012	Académicos y Administrativos.
Taller Equipos Saludables	Las áreas de Bienestar Laboral y Bienestar Universitario programaron un taller acerca del trabajo en equipo y los valores involucrados en él.	Primer semestre de 2012	Académicos y Administrativos.

Análisis de las actividades de COVM

La sede Palmira, gracias a su complejidad y a las circunstancias que perfilaron la labor de fortalecer su entorno ético, se constituye en una fuente de aprendizajes tanto positivos como negativos.

Uno de los aspectos más visibles que pueden observarse en la tabla 6, principalmente durante la implementación del SEG en el año 2010, fue el desarrollo que presentó la comunicación de valores morales, impulsada por las sinergias estratégicas que se establecieron entre el nodo gestor y otras áreas relevantes dentro de un proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional. El involucramiento del área de Bienestar Universitario, el cual ya está implícito dentro de la lógica de implementación del SEG desde los componentes de inducción y voluntariado, aportó en la construcción de puentes esenciales para que el proceso de comunicación de valores influyera directamente sobre los estudiantes. En este mismo sentido se encuentra la sinergia con la Oficina de Personal, que facilitó el involucramiento de los académicos y administrativos en aspectos clave como la inducción en ética; entendiéndola como el paso inicial de los nuevos funcionarios hacia el proceso de fortalecer el entorno ético. El componente ambiental también se enlazó al Subproyecto FEE gracias a la colaboración del IDEA y el Sistema de gestión Ambiental. La implicación de la dimensión ambiental en el proceso de comunicación del CE queda clara al entenderla como un acto de responsabilidad para con el medio ambiente y como una expresión fundamental de la pertenencia que es expresada por la comunidad universitaria hacia la Sede.

Desafortunadamente, debido a cambios en el nivel directivo, todas las sinergias que para el 2010 se habían establecido se desarticularon, limitando el proceso de comunicación de los valores institucionales a estrategias básicas y sin la diversidad de escenarios que previamente era observable. Este hecho evidencia el papel fundamental que desempeñan dentro de un proceso de transformación cultural, las áreas que se relacionan directamente con los estamentos, tales como el área de Bienestar Universitario y la Oficina de Personal. De igual manera se hace tangible la necesidad de contar con el apoyo del nivel directivo para dar continuidad a los programas y políticas institucionales.

Otro elemento importante que caracterizó el proceso de comunicación de valores morales en la sede Palmira y que se observó en algunas de las estrategias presentadas en la tabla 6, es la implicación de actuaciones puntuales como ejemplo de la vivencia de los valores morales dentro de la cotidianidad. Este elemento resulta importante dentro de las estrategias de comunicación en el sentido de que “aterriza” los valores a situaciones tangibles que las personas, con base en su posición dentro de la Universidad, desempeñan en el día a día. La posibilidad de que más allá de ver los valores morales como ideales absolutos, se puedan contrastar con situaciones reales y cotidianas, reafirma la idea de que un actuar ético y guiado por valores morales es completamente posible, además de benéfico dentro de cualquier entorno humano.

Con relación al programa “Cultura de Vida”, se observa una estrategia que también ha sido visible en sedes como Medellín, caracterizadas por llegar más allá de la divulgación de los valores, para proponerle a la comunidad universitaria un estilo de vida ajustado a los principios morales que busca establecer el CE. Estrategias como ésta cuentan con características que aportan mucha solidez al proceso comunicativo; ejemplo de ello es la actividad “jueves de los valores”, ligado a la estrategia “Cultura de Vida”, que proveyó continuidad a lo largo del tiempo, manteniendo la atención centrada en los valores, de manera que no se percibiera como algo eventual y pasajero, sino que se articulara con la realidad cotidiana de la comunidad universitaria. Este tipo de estrategias podrían generar un gran impacto en la medida en que, más allá de una simple campaña, se constituyen en un modelo cultural que invita a una coexistencia guiada por los valores del CE.

Finalmente llama la atención la iniciativa de interiorización de los valores, una actividad en la cual se invitó a estudiantes y académicos del programa de Diseño Industrial, a participar del proceso de fortalecimiento del entorno ético desde la elaboración de sus trabajos académicos. Esta estrategia llama la atención, por una parte, debido a que vinculó a los estudiantes dentro del proceso de transformación cultural, quienes desde la experiencia de otras sedes han permanecido más como espectadores que como protagonistas de dicho proceso. Por otra parte, destaca el hecho de que se haya aprovechado la fortaleza de un sector de la población universitaria (en este caso, su conocimiento y capacidad para el diseño) para integrarla a la comunicación de valores morales.

Conclusiones

- El hecho de delegar en un área o grupo específico la comunicación de valores morales, podría no tener los mismos avances que si se trabaja mancomunadamente con áreas clave dentro de la organización. El establecimiento de sinergias estratégicas permite crear puentes entre los gestores del proceso de comunicación y el resto de los miembros de la organización, de manera que se establezca un diálogo más directo y asertivo.
- Los valores, transmitidos como normas estrictas de comportamiento o como estándares morales ideales, no son percibidos como metas alcanzables en el corto plazo y se mantienen como una situación ideal, imposible de realizar. Por esto es importante ejemplificar la vivencia de cada uno de los valores que se intenta comunicar, a través de actos cotidianos. El hecho de “aterrizar” los valores a un nivel de vivencias propias de la cotidianidad puede contribuir a eliminar el estigma de un ideal imposible, demostrando que un actuar éticamente correcto se basa en cambios mínimos de la conducta, perfectamente realizables sin que demande transformaciones radicales en el comportamiento.
- El direccionamiento de las estrategias dentro de un marco de referencia integral, aporta una mayor solidez que el que pudiera proveer una campaña intermitente, sin continuidad ni profundidad. Construir con base en los valores morales una estructura cultural atada a la cotidianidad de la organización, refuerza la idea de que el código ético es un medio para lograr una adecuada convivencia, más que una imposición organizacional o una forma de forzar una imagen moralmente aceptable.
- Contar con las fortalezas de los miembros de la organización dentro de las estrategias comunicativas, no sólo permite hacer uso de las capacidades humanas con fines constructivos que van más allá de lo estrictamente laboral, sino que permite que otros miembros de la organización se conviertan en protagonistas de un proceso de fortalecimiento cultural, generando vínculos más fuertes y persistentes entre quienes transmiten el mensaje y quienes lo reciben.

- La sede Palmira es uno de los ejemplos más claros de la importancia de contar con un firme y constante apoyo, por parte de las directivas, al proceso de COVM. Durante el año 2010, la implementación del SEG contó con la vinculación del director de Bienestar Universitario en la sede, durante este periodo se realizó la gran mayoría de actividades de implementación del SEG. Luego de la salida de este funcionario de la Sede, las estrategias perdieron contundencia y se convirtieron en acciones realizadas simplemente para dar cumplimiento a unos objetivos. De este contraste se deduce la necesidad de contar con un fuerte apoyo directivo, que provea la dirección y liderazgo necesarios para que la COVM tenga un propósito verdaderamente orientado hacia la transformación cultural.

4.2.7 Estudio de caso sede Orinoquia

Reseña histórica de la sede

La sede Orinoquía se creó en 1996 mediante el acuerdo 040. En 1997, mediante el acuerdo 024 se creó el Instituto Orinocense.

Información general de la Sede

- **Ubicación:** La sede Orinoquia se ubica en la hacienda “El Cairo”, en el Km 9 vía Tame, ciudad de Arauca, Orinoquía.
- **Población:** Para el año 2013 La sede Orinoquia contaba con 120 estudiantes de pregrado, 4 docentes de planta y 14 miembros del personal administrativo.
- **Información Académica:**

Las sedes de presencia nacional no poseen programas curriculares de pregrado propios. En lugar de ello se utiliza el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica PEAMA, en el cual los estudiantes admitidos seleccionan un programa curricular ofrecido por alguna de las sedes Andinas (Bogotá, Medellín, Palmira y

Manizales) y tras cursar los primeros semestres, se trasladan a la sede escogida para continuar su formación profesional de pregrado.

Diagnóstico de la Sede

Esta sección sintetiza los resultados obtenidos mediante los informes del OEE entre los años 2009 y 2012. De esta manera se presenta una visión de la situación del entorno ético en la sede Orinoquia.

A través de los OEE de 2009 y 2011 es posible identificar, como una de las principales debilidades del entorno ético de la Sede, la limitada vivencia del diálogo. El hecho de que los espacios de diálogo existentes no generen la suficiente confianza y participación, ha llevado a que las inconformidades se expresen por vías como los rumores y descalificaciones, lo que a su vez es contraproducente para la vivencia del respeto. Los estudiantes y académicos consideran que no son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones que los afectan y esto a su vez deteriora la relación entre estamentos. Aunque la asignación de cargos se realiza generalmente de manera equitativa, persisten las sospechas de favorecimientos personales y clientelismo.

La honestidad es reconocida como una fortaleza en cuanto al manejo de los recursos públicos, así como a nivel investigativo, pero presenta debilidades en cuanto al hurto de bienes de menor cuantía y la práctica del plagio y la entrega de información falseada por parte de los estudiantes. Si bien es alto el sentido de pertenencia percibido, quedan puntos a mejorar en cuanto al uso del recurso energético y la conservación de los recursos físicos y espacios de la Sede. En cuanto al respeto, a lo ya mencionado se suman las quejas de miembros del área de servicios generales respecto al trato irrespetuoso por parte de algunos administrativos; por lo demás no se reconoce la ocurrencia de casos de acoso sexual o laboral. Los miembros de la comunidad universitaria cumplen adecuadamente con las responsabilidades propias de su rol, aunque destaca la falta de interés por parte de los estudiantes por participar en actividades extracurriculares que hacen parte de la formación integral. A pesar de que existen diferentes actividades de tipo voluntario en la Sede, esta actividad sólo obtuvo

suficiente reconocimiento en la Sede gracias a que se oficializó un programa de voluntariado interno a nivel estudiantil, aun así es evidente el interés por expresar la solidaridad por parte de todos los miembros de la Sede.

Las actividades de FEE realizadas en la Sede son limitadas y se enfocan principalmente en los académicos y administrativos, por lo que los estudiantes no tienen un amplio conocimiento del CE. El conocimiento de los valores institucionales en los otros estamentos es parcial y no se observa un alto grado de recordación de este tipo de actividades desarrolladas en la Sede.

Recopilación de las actividades de COVM

La tabla 7 ilustra aquellas estrategias de implementación del SEG que contribuyen a la comunicación del CE en la sede Orinoquia.

Tabla 7. Recopilación de actividades sede Orinoquia

Actividad	Descripción	Tiempo de implementación	Dirigido a
Campaña "UN expreso"	Estrategia de comunicación del CE que consistió en unificar la interiorización de los valores institucionales bajo el eslogan "Un expreso, únete a los mejores". Dicho eslogan y las imágenes asociadas a él se usaron para elaborar y distribuir material alusivo, como afiches, separadores, plegables y salvapantallas.	Primer semestre de 2010	Los tres estamentos de la Sede.
Construcción de la guía ética de lo público	Se construyó la guía ética de lo público, un documento que busca que se alineen los valores del CE con los comportamientos propios del ejercicio de la gestión pública.	Primer semestre de 2010	Administrativos.
Jornada de socialización del CE	Actividad que tuvo como propósito dar a conocer a toda la comunidad universitaria el CE. Se identificaron los comportamientos asociados a la práctica de los valores, relativos a cada rol.	Primer semestre de 2011	Los tres estamentos de la Sede.
Campaña "Descubre orgullo UN"	Actividad asociada a la campaña nacional "Orgullo UN", que busca promover el valor de la pertenencia en la sede, a través del conocimiento de los logros alcanzados por sus miembros y el impacto que genera la Sede a nivel regional.	Primer semestre de 2011	Los tres estamentos de la Sede.
Concurso de pintura CE	Con los estudiantes nuevos se realizó una actividad donde representaron los valores del CE a través de la pintura.	Primer semestre de 2011	Estudiantes
Actividad "Compromiso Ético 7X7"	Se conformaron 7 equipos entre los administrativos de la Sede, cada equipo se hizo cargo de impulsar uno de los valores del CE durante una semana. Cada equipo desplegó una serie de actividades lúdicas y culturales para promover el valor que les correspondió.	Segundo semestre de 2012	Los tres estamentos de la Sede.

Análisis de las actividades de COVM

Desafortunadamente la sede Orinoquia presentó una limitada implementación del SEG, incluida la Comunicación del CE. Las actividades realizadas en este sentido no sobresalen especialmente sobre lo hecho en otras sedes, en general se observan estrategias muy similares a las implementadas en las demás sedes sin que se observe una tendencia que permita caracterizarla sobre las demás. Uno de los puntos a resaltar está relacionado con la actividad 7X7, la cual presenta un interés por involucrar al personal administrativo en la labor de comunicar y promover la interiorización del CE, apoyada en la creatividad de los miembros de dicho estamento. Esta resulta una de las actividades más destacadas, gracias a que cada equipo participante, lideró actividades particulares que rompieron la cotidianidad de la Sede.

Por lo demás, las actividades realizadas se mantuvieron dentro de la línea de acción básica que siguieron varias de las sedes, como la distribución de material impreso alusivo a los valores institucionales, concursos artísticos y jornadas de reflexión. Estas actividades además de ser pocas estuvieron dispersas en el tiempo, lo que pudo contribuir a que el fortalecimiento del entorno ético no adquiriera el protagonismo que logró en sedes como Medellín y Palmira. Dicha situación se refleja en los resultados presentados por los informes del OEE, donde se evidencia un entorno ético afectado por problemas graves en la cultura organizacional, que no mostraron mejoría en el periodo de tiempo observado.

Lo anterior refleja una implementación del Subproyecto FEE que se limitó al cumplimiento mínimo de los componentes del SEG, sin mostrar iniciativa o creatividad. Aunque este hecho podría justificarse desde las características propias de la Sede, tales como las limitaciones en el presupuesto y la planta de personal, lo cierto es que la sede Amazonia, que presenta características similares a las de Orinoquia, logró presentar mayores avances, gracias a acciones tales como contar con el apoyo de estudiantes voluntarios. De manera que lo que presenta este caso es el resultado de una limitada gestión por parte del nodo.

Conclusiones

- El presente caso ejemplifica cómo no basta con el cumplimiento de unos mínimos exigidos para lograr una adecuada comunicación de valores morales. Es necesario trabajar en dirección al cumplimiento de un objetivo concreto, que en este caso particular sería lograr, en un estado ideal, que la totalidad de los miembros de la comunidad universitaria conozcan, interioricen y apliquen cotidianamente los valores del CE y no simplemente dar cumplimiento a las exigencias de un proyecto.
- Los limitados resultados observados en la sede Orinoquia podrían deberse, entre otros factores, a la limitada aplicación del elemento gobierno ético, es decir, una evidente falta de vinculación por parte de las directivas de la sede, en el proceso de fortalecimiento del entorno ético de la Sede. Este hecho derivó en que no se asignara la función de implementar el SEG en un profesional, con todo el apoyo institucional requerido, sino que se derivara dicha responsabilidad en la dirección del Proyecto SIMEGE, quienes dada la alta demanda laboral del cargo, no pudieron darle al Subproyecto FEE la prioridad necesaria para su correcto desarrollo.
- Reconocer las potencialidades de cada organización y aprovecharlas de manera creativa para el cumplimiento de los objetivos resulta clave para cualquier proceso, entendiendo que no toda organización cuenta con los recursos humanos y materiales que se desearían. Otros casos han ilustrado cómo es posible lograr la implementación de diferentes estrategias de comunicación de valores, superando las limitaciones propias de su entorno.
- La idea de implicar a los miembros de la organización en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación de valores morales, permite que tengan un papel más protagónico dentro de este proceso, además de propiciar el aprovechamiento de la creatividad y la capacidad de gestión de los miembros de la organización en un contexto diferente al laboral.

4.3 Análisis general de observación participante y estudio de caso en la Universidad Nacional de Colombia

En este apartado se analizan los resultados obtenidos luego de la aplicación, en la UN, de las dos primeras fases del modelo metodológico, la observación participante y el estudio de caso, ambos centrados en la implementación del componente Comunicación del CE, así como de otros componentes del SEG que aportan a la comunicación de valores morales. De las interpretaciones expuestas se desprende una serie de conclusiones, las cuales constituyen, junto al marco teórico, los insumos principales para la construcción de un sistema de COVM.

4.3.1 Análisis de la observación participante

El hecho de que el autor de la presente tesis haya tenido la oportunidad de participar activamente en la implementación del SEG, tanto a nivel de gestor en el nodo de la sede Manizales, como a nivel de asesor de la coordinación general, constituyó la posibilidad de hacer observaciones de primera mano acerca de cómo se desarrolló el elemento de comunicación dentro del fortalecimiento del entorno ético de la UN. Esta visión desde el interior del sistema se constituye en un ejercicio de observación participante, a través del cual ha sido posible reconocer algunos aspectos importantes para una exitosa comunicación de valores morales.

En primer lugar, resulta pertinente reconocer la importancia de la documentación para el proceso de implementación del SEG⁵. Ejemplo de ello es el documento *Compromiso Ético Universidad Nacional de Colombia*, el cual sintetiza la construcción, naturaleza y propósitos del CE de la UN, además brinda una definición de cada uno de los valores que lo componen. Este documento resultó fundamental para toda la dinámica del Subproyecto FEE, ya que estableció las bases conceptuales que sustentaron la creación del SEG, además de estipular una interpretación precisa de los valores morales allí consignados, de manera que se

⁵ La documentación aquí mencionada puede consultarse en:
http://www.simege.unal.edu.co/index.php?option=com_docman&Itemid=58

evitaran ambigüedades e interpretaciones erróneas de cada valor y su vivencia. De igual manera, desde la coordinación general del Subproyecto FEE se elaboraron documentos de lineamientos específicos para cada uno de los componentes del SEG, incluyendo el de Comunicación del CE. Gracias a dichos documentos, el nodo gestor en cada sede transmitía un mensaje unificado acerca del CE y diseñaba las estrategias de implementación del SEG siguiendo unos lineamientos generales. Este tipo de documentación se hizo especialmente necesaria en el caso de una organización multi-sedes como la UN, donde era indispensable que en cada sede se transmitieran los valores con un significado coherente y unificado, así como que las estrategias siguieran un direccionamiento claro, ceñido a la lógica del Subproyecto.

Otro elemento que se hizo evidente principalmente en las sedes Manizales y Palmira, fueron los traumatismos que causaron los cambios de gestores del Subproyecto FEE en dichos nodos. Con la sustitución de dichos funcionarios, se observó la interrupción de actividades y algunos cambios en el enfoque con el que se hacía la implementación del SEG. Para evitar este tipo de inconvenientes, la sugerencia es establecer un plan de acción claro y debidamente estructurado, que pueda ser desarrollado independientemente de un funcionario o cargo, de manera que los cambios en el personal no generen traumatismos en la implementación del programa de COVM.

Otro aprendizaje que puede extraerse del análisis de las situaciones planteadas, es la necesidad de contar con gestores que tengan el suficiente liderazgo y capacidad de gestión, necesarios para que los proyectos generen un adecuado impacto. Como es de esperarse en este tipo de roles, la pro actividad, creatividad, capacidad de convocatoria y de liderazgo, resultan ser cualidades fundamentales para que sean desempeñados exitosamente, ya que la falta de iniciativa podría generar conformismo y apatía por parte de los receptores, lo que reduce las posibilidades de generar interés en el proceso desarrollado. Por otro lado, resulta latamente recomendable que los gestores tengan conocimientos en ética y valores, dado que el dominio en el tema asegura que las actividades diseñadas estén ajustadas a los preceptos morales que se busca transmitir y que el contenido de cada mensaje a transmitir corresponda con las verdaderas características de valor a comunicar.

El proceso de seguimiento y retroalimentación que se llevó a cabo por parte de cada nodo gestor y la coordinación general, si bien no fue tenido en cuenta dentro de los casos de estudio por tratarse de un elemento operativo, resulta pertinente desde una mirada general, ya que supone una de las únicas maneras para determinar cómo la comunidad universitaria recibió y asimiló cada una de las estrategias implementadas, junto con la observación directa que alimentó los informes del OEE. El bucle de retroalimentación es clave para completar el circuito comunicativo, permitiendo evaluar los resultados del proceso y obtener datos importantes para la formulación, rediseño y continuidad de las estrategias de COVM.

Se observa que de los muchos medios de comunicación internos y externos de los que puede valerse una organización, no todos tienen la misma efectividad. Particularmente para el caso de la UN, medios como el sistema de correo masivo *Postmaster*, que fue aprovechado en diferentes estrategias, no generó el suficiente impacto en la comunidad universitaria; hecho derivado principalmente de las características propias del sistema, ya que la gran cantidad de correos y de información contenida en cada uno, desmotiva a los miembros de la UN para abrirlos y leerlos, por lo que la información transmitida por este medio se pierde en la mayoría de los casos. De esta observación se deriva la sugerencia de evaluar los medios con que se cuenta a través de procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación, de manera que se centren los esfuerzos y recursos en la utilización de los medios más efectivos, dejando de lado los que no lo sean.

Si bien la presente investigación se enfoca en el estudio del componente de Comunicación del CE como ejemplo práctico de un proceso de COVM, es innegable que existe una relación entre éste y los demás componentes del SEG. Esta relación se hace evidente, por ejemplo, observando el programa de voluntariado, en donde los grupos de voluntarios se convirtieron en un objetivo clave a la hora de realizar estrategias de comunicación del CE; de manera recíproca, valores institucionales como la solidaridad y la responsabilidad se constituyeron en motivadores éticos para la realización de actividades de voluntariado. Una implicación incluso más directa se presentó con el componente

de Inducción en Ética, donde una parte importante de los contenidos brindados a los nuevos miembros de la UN consistió en presentarles el CE de la Universidad, lo que supone una superposición entre este componente y el de Comunicación del CE. Incluso el componente de Gobierno Ético presenta relación con el tema estudiado, ya que ahonda en la importancia de que los miembros del nivel directivo se comprometan con el proceso de fortalecimiento del entorno ético (para más claridad respecto a este componente, puede consultarse Toro [2012]). De lo anterior es posible deducir que la COVM, más que un proceso en sí mismo, puede apoyar o ser apoyada por otros elementos propios de la gestión ética, tal como se observa en el caso del Subproyecto FEE, constituyendo una parte integral de un sistema de gestión de entornos éticos organizacionales.

A pesar de que resulta imposible estimar cuantitativamente qué cambios presentó el comportamiento ético en la UN durante el desarrollo del proyecto FEE, dado que éste depende de factores individuales como la personalidad y los principios morales (Kinicki y Kreitner, 2003); los OEE permitieron construir una visión cualitativa de la vivencia de los valores del CE. Contrastando los diagnósticos para cada sede, elaborados con base en los informes del OEE, con las actividades de implementación del SEG, es posible encontrar una correlación directa entre el número, variedad y continuidad de las estrategias, con una menor presencia de problemáticas encontradas. Ejemplo de esta tendencia es la sede Medellín, la cual, siendo una de las que mejor realizó el proceso de implementación del SEG, arrojó un diagnóstico que no presenta problemas éticos graves ni persistentes; el ejemplo contrario es la Sede Orinoquía, donde se observa que a una limitada estrategia de promoción e interiorización del CE, se suma un diagnóstico que evidencia graves problemáticas en su entorno ético, algunas de las cuales persistieron a lo largo del periodo observado. Si bien no existen elementos estadísticos ni metodológicos que permitan establecer dicha interrelación, analíticamente se evidencia que podría existir un impacto positivo desde la implementación del SEG hacia el comportamiento ético de la comunidad universitaria.

4.3.2 Análisis del estudio de caso

El hecho de poder analizar, a manera de estudio de caso, la implementación y desarrollo del componente de Comunicación del CE en la UN, implica la

oportunidad de observar directa e indirectamente un ejercicio de Comunicación Organizacional de Valores Morales, que al ser llevada a cabo dentro de la Institución, permitió obtener importantes aprendizajes gracias a las particularidades que ésta presenta.

El hecho de que se trate de una institución de educación superior multi-sedes de orden nacional, propició que se estudiara desde dos perspectivas: En la primera, asumiendo cada sede como una organización particular, fue posible observar la acción de los procesos comunicativos en contextos muy diferenciados. Por ejemplo, existe el contraste entre la sede Bogotá, una organización de tamaño considerable, asentada en la principal ciudad del país, que cuenta con un amplio presupuesto y planta de personal, y en la que convergen personas originarias de todo el país; y sedes como Orinoquia y Amazonia, que se presentan como organizaciones pequeñas, con recursos y personal limitados, ubicadas en regiones aisladas y en las que la mayoría de sus integrantes provienen de culturas similares. Estas variaciones entre sedes permiten visualizar la influencia de las características socioculturales y organizacionales dentro del proceso de COVM.

La segunda perspectiva asume la UN de manera holística, como una organización que articula los esfuerzos de cada sede en pro del logro de unos objetivos comunes, desde este punto de vista se resalta la cooperación entre sedes, que permitió que algunas estrategias gestadas en una sede, se pudieran trasladar y adaptar para su implementación en otras, además de permitir considerar la influencia del nivel directivo general, que igualmente aportó al proceso tanto a nivel de coordinación general, como desde un punto de vista más participativo con el diseño y realización de campañas a nivel nacional, tales como “Orgullo UN”. Por otra parte, analizar la UN como un todo organizacional, permite estudiar grupos poblacionales presentes en todas las sedes, como es el caso de los tres estamentos principales (Estudiantes, Académicos y Administrativos), entendiendo que cada uno, desde su particularidad, ha vivido el proceso de fortalecimiento del entorno ético con una perspectiva diferente.

Luego de sintetizar todos los hallazgos obtenidos del estudio de caso en cada sede, es posible reconocer algunos puntos comunes que se hicieron presentes a lo

largo de la implementación del SEG. Uno de los puntos comunes a la mayoría de las actividades realizadas en este aspecto, es la incorporación de elementos artísticos, deportivos y lúdicos dentro de las estrategias de comunicación. Este tipo de elementos culturales se articulan mejor con los aspectos informales de la cotidianidad, de esta manera, asociar la comunicación de valores morales con estas actividades permite que las estrategias se desliguen de las rígidas estructuras formales y se asocien con actividades de esparcimiento y recreación. De esta forma, la comunicación del ideario ético podría generar un impacto positivo en los miembros de la organización, en el sentido de que se rompe con la cotidianidad laboral y académica, de esta forma las estrategias de COMV se visualizan como alternativas de esparcimiento, fomentando la participación activa de los miembros de la organización.

Otro elemento que, aunque no resulta tan común entre los casos de estudio, sí representa un elemento a tener en cuenta, es la asociación de cada uno de los valores que conforman el CE con acciones específicas dentro de la cotidianidad de cada uno de los actores. Al trabajar con valores existe la posibilidad de que éstos sean percibidos como un “estado ideal” dentro de la conducta moral, lo que podría desmotivar a los miembros de la organización si perciben los valores como un estándar imposible de alcanzar dentro de situaciones normales. La posibilidad de acercar la vivencia de los valores a acciones concretas que sean fácilmente aplicables dentro de la cotidianidad, derrumba el paradigma de un estado ideal, lo que a su vez posibilita que todos los miembros de la organización integren los valores a su actuar cotidiano, sin exigir mayores sacrificios. Por otro lado, promover acciones concretas que apoyen la vivencia de los valores organizacionales, permite trascender de un esquema de simple divulgación de éstos, a la promoción de acciones cotidianas concretas que favorezcan un verdadero cambio en la cultura organizacional.

Gracias a la implementación del componente OEE dentro del Subproyecto FEE, fue posible hacer observaciones directas sobre el entorno ético de cada una de las sedes, lo que permitió obtener información importante para la reformulación de otros componentes, incluido el de Comunicación del CE. De esta manera el componente OEE alimentó el bucle de retroalimentación necesario dentro del sistema de gestión ética.

En varias sedes el OEE mostró la necesidad de mantener la continuidad de las estrategias de comunicación de valores morales. La importancia de la continuidad se justifica desde tres enfoques:

1. La permanencia a lo largo del tiempo de estrategias de comunicación de valores evita la percepción, por parte de los miembros de la organización, de que éstas son temporales, pasajeras e intrascendentes. Mantener la continuidad de las estrategias genera la idea de un compromiso serio, por parte de la organización, por promover un verdadero cambio en la cultura organizacional.
2. La continuidad puede favorecer la interiorización del sistema organizacional de valores en la medida en que el tema se mantiene vigente durante el tiempo, se va haciendo un elemento presente dentro de la cotidianidad de la organización, hasta articularse como parte de ésta.
3. En el caso específico de la UN, principalmente en las sedes de presencia nacional, se presenta el fenómeno de la transitoriedad de sus miembros, especialmente los estudiantes que se renuevan cada semestre. En este sentido, mantener la continuidad en las estrategias de comunicación de valores, facilita que todos sus miembros hagan parte del proceso de transformación cultural, situación que también se favorece con ayuda del componente de inducción, sobre el que se profundizará más adelante.

Evidentemente la comunicación no es un proceso unidireccional para la transmisión de un mensaje, es más bien un proceso de interacción en donde emisor y receptor a menudo intercambian los roles. Para el caso de la comunicación de valores morales, no se puede esperar que con sólo una idea transmitida se logren los objetivos propuestos. La participación activa de todos los miembros de la organización es fundamental dentro de este proceso. Evidentemente, para el caso de las organizaciones pequeñas, con un número más limitado de miembros, es más fácil propiciar espacios de interacción directa y personalizada que se centren en temas específicos, pero las organizaciones más grandes y complejas también pueden propiciarlos al trabajar por áreas, dependencias, facultades, grupos de trabajo, entre otros. Lo importante del

elemento de participación es lograr entre transmisores y receptores una sintonía que permita que el mensaje se propague con la menor distorsión posible. Esto resulta fundamental cuando el mensaje es un conjunto de valores morales, que pueden ser susceptibles de interpretación pero que deben mantener una uniformidad conceptual que facilite su interiorización y vivencia compartida. Otro elemento importante que se observó en esta transición entre roles es que, cuando a los miembros de la organización se les asignó la función de emisores, la responsabilidad que asumieron para transmitir correctamente el mensaje, se convirtió en una gran motivación para interiorizar los valores que se les encargó transmitir, de manera que la preparación de este tipo de estrategias se convirtió, en sí misma, en una estrategia que generó impacto directamente en quienes asumieron dicho rol.

En este aspecto conviene tener en cuenta que no sólo es importante la participación de los miembros activos de la organización, sino de todas aquellas personas que, directa o indirectamente, tienen vínculos con la organización, dentro de quienes se incluyen los miembros de los grupos de interés, conocidos como Stakeholders, quienes hacen parte del entorno social que rodea la organización y que es influenciado por ella. Si bien este elemento, relativo a la comunicación externa, no es analizado en la presente investigación, no debe descartarse como elemento relevante dentro del proceso de COVM.

Por otro lado la participación activa de los miembros de la organización dentro de las estrategias de COMV, constituye un elemento motivacional, en el sentido de que quienes hacen parte integral de determinada actividad (actividad comunicativa para este caso), se convierten en protagonistas de ella y refuerzan su vínculo personal con el tema. Adicionalmente, ceder este protagonismo a los miembros de la organización, permite el aprovechamiento de algunas capacidades propias de éstos, tales como la creatividad y la capacidad de liderazgo y gestión, poniéndolas al servicio de un proceso transformacional que resultará benéfico para ellos y todos los que componen su entorno laboral/académico.

Anteriormente en este análisis se resaltó el aporte que tuvieron otros componentes del SEG en la comunicación del CE, elemento que merece ser estudiado con mayor profundidad, puesto que ejemplifica la necesidad de recurrir a otros

instrumentos de gestión que puedan apoyar el sistema comunicativo. Es así como los análisis diagnósticos de la cultura organizacional (Como ejemplo de ellos está el OEE) pueden dar indicios de la forma como se debe asumir un proceso de transformación. Por otra parte, el propio diagnóstico y seguimiento de las estrategias implementadas (Proceso del que también se sirvió el OEE), facilita la retroalimentación, permitiendo hacer una adaptación o reformulación de éstas, en procura de mejorar su efectividad.

Por su parte los procesos de inducción a nuevos miembros de la organización, se presentan como punto de partida para integrarlos a la dinámica de comunicación del ideario ético. Si dentro de las actividades de inducción se hace énfasis en el interés por lograr una articulación entre la cotidianidad y los valores organizacionales, los nuevos miembros se formarán, desde un primer momento, la idea de que entran a hacer parte de una cultura organizacional que tiene a los valores como guía de su actuar, así no serán ajenos a las estrategias que, para el momento de su incorporación, estén siendo aplicadas.

Un último componente del SEG que resultó de gran importancia para el desarrollo de la comunicación del CE en el caso estudiado es el de voluntariado. Aunque la idea central del voluntariado ha sido encausar la práctica del valor de la solidaridad hacia acciones que generen impactos positivos tanto al interior como al exterior de la UN, también es posible visualizarlo como un elemento aportante dentro de la comunicación de valores morales. Ejemplo de ello es la participación de diferentes grupos de voluntariado estudiantil dentro de las estrategias comunicativas y la COMV que se ha facilitado al interior mismo de los grupos.

En términos generales, el aprovechamiento de éstos elementos resulta un ejemplo de la posibilidad de encontrar apoyo para el proceso en cuestión, dentro de otros elementos propios de la organización, tales como fundaciones de responsabilidad social, sindicatos, asociaciones de trabajadores, diagnósticos de la cultura organizacional, entre muchos otros.

4.3.3 Conclusiones del análisis general

- El involucramiento de elementos culturales, artísticos, lúdicos y deportivos dentro del diseño de estrategias de comunicación, facilitan la asimilación del mensaje y estimulan la participación de los miembros de la organización.
- Enlazar cada uno de los valores del ideario ético con acciones concretas que hagan parte de la cotidianidad, permite ir más allá una simple divulgación de éstos, para llegar a comportamientos específicos que favorezcan una transformación en la cultura organizacional.
- Mantener la continuidad en las estrategias de comunicación implementadas, conlleva a generar la idea de un verdadero compromiso, por parte de la organización, con el proceso de fortalecimiento de su cultura con base en los valores morales. Además mantiene la relevancia del tema, de modo que se afirme dentro de la cotidianidad de sus miembros y ayude a los nuevos a adaptarse rápidamente al proceso que se implementa.
- Conviene estimular la participación de todos los miembros de la organización, e incluso de quienes hacen parte de su entorno, como los stakeholders externos. La colaboración activa de todos los actores de la organización, los hace no sólo partícipes sino protagonistas del proceso de transformación cultural, estimulando su participación, cooperación y motivando la interiorización de los valores, al tiempo que se aprovechan sus aptitudes y capacidades personales.
- Las sinergias son indispensables dentro de un proceso que pretende influenciar a todos los miembros de la organización, por lo que es recomendable contar con el apoyo de todos los sistemas organizacionales que puedan aportar al proceso, así como establecer relaciones de apoyo con otras áreas que pudieran resultar clave para el logro de los objetivos.
- La claridad del mensaje es esencial para lograr una adecuada comunicación, en este sentido, conviene establecer un mensaje claro y unificado, constituido por una definición compartida del significado y vivencia de cada uno de los valores

del ideario ético, evitando ambigüedades e interpretaciones equivocadas de éstos.

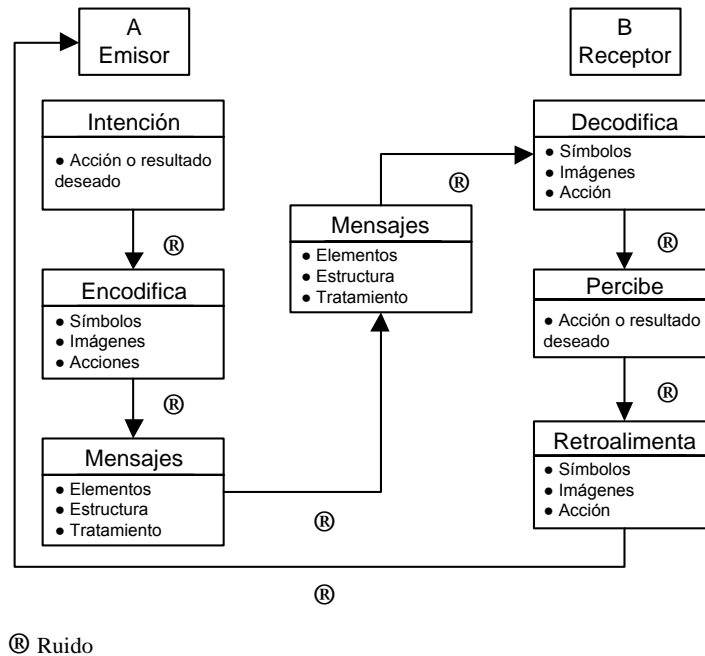
- Una adecuada planificación de las estrategias de comunicación de valores evitaría que éstas se vean interrumpidas por circunstancias como cambios en el personal y garantizaría la continuidad y coherencia de dichas estrategias.
- La correcta selección de los medios de comunicación a utilizar, evitaría que inviertan recursos en medios que no proveen el suficiente impacto como para que valga la pena tenerlos en cuenta dentro del diseño del programa de COVM.
- La COVM podría ser mucho más efectiva si se reconoce como parte de un sistema integrado de gestión de entornos éticos organizacionales, entendiendo que existen otros componentes con los cuales puede interactuar, generando sinergias que promuevan el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética.
- Analíticamente se observa que podría existir un efecto positivo en el comportamiento ético de los miembros de la organización y los programas de promoción e interiorización de valores morales. Este hecho justificaría el fortalecimiento de la dimensión ética al interior de las organizaciones que busquen este tipo de transformaciones culturales en sus integrantes.

4.4 Elaboración de un sistema de comunicación organizacional de valores morales

Partiendo del hecho de que el proceso de comunicación de valores morales puede entenderse como un proceso de comunicación general, pero delimitado por un contexto organizacional y que busca específicamente la transmisión de mensajes enmarcados dentro de un código ético, sería por lo tanto posible presentarlo como un sistema de comunicación, centrado en la COVM. Por lo tanto, el punto de

partida que se asume para la construcción de dicho sistema, es el modelo presentado por Vargas (1988) (figura 11). La escogencia de este modelo radica en que presenta los elementos básicos del proceso de comunicación, incluyendo los de codificación y decodificación, pero adicionalmente incorpora la intención y la percepción (resultado deseado), elementos que otros modelos no tienen en cuenta y que resultan útiles para trasladarlos al enfoque de COVM.

Figura 11. Cibergrama de comunicación



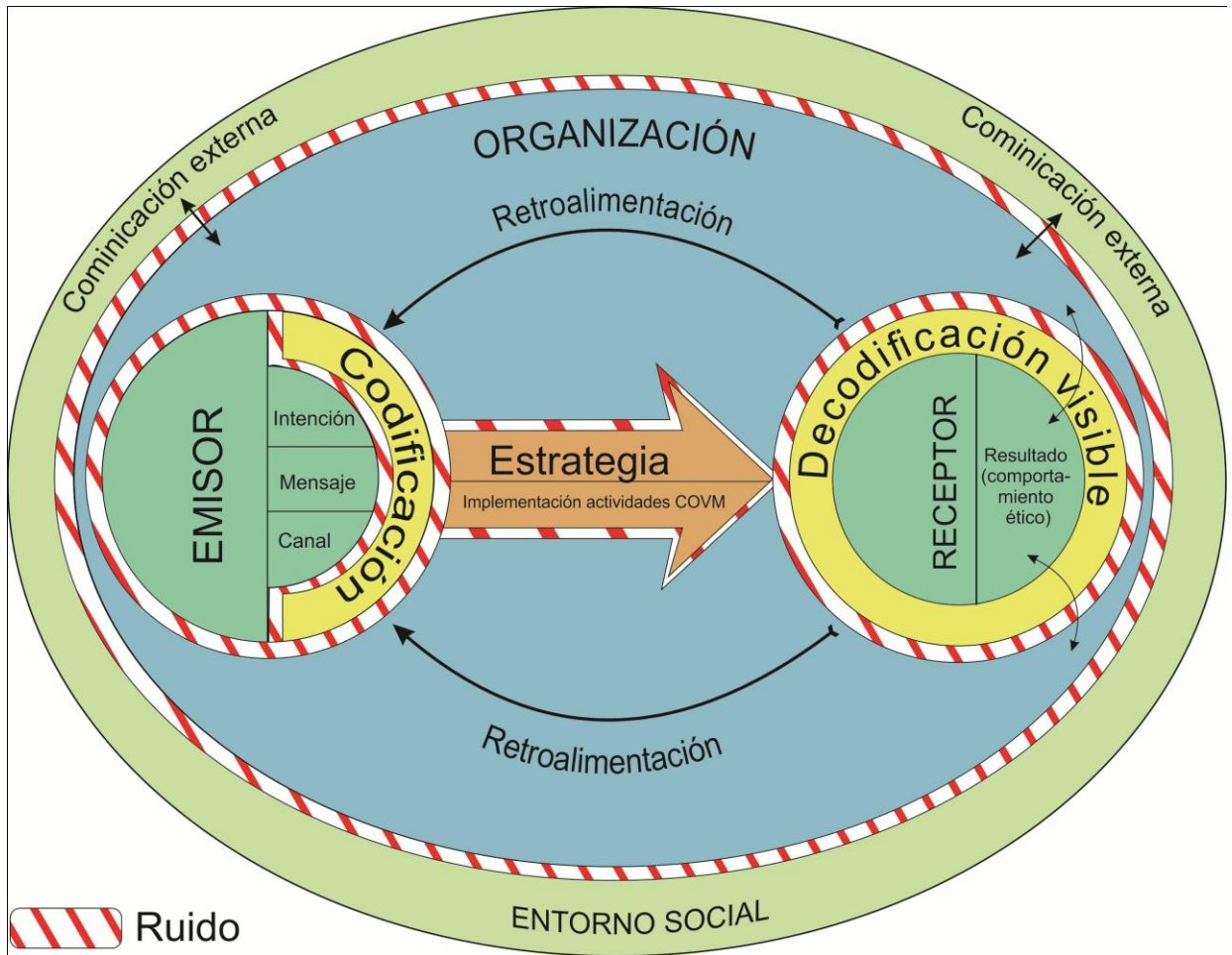
Fuente: Adaptado de Vargas (1988, p. 14).

Para enfocar el proceso de comunicación presentado en la figura 12 a un contexto organizacional y con un mensaje centrado en los valores morales organizacionales, se mantienen los roles principales del modelo, como son el emisor y el receptor. El proceso de codificación se replantea como la fase de diseño de las estrategias de COVM. Este diseño parte del rol de emisor y está basado en la interacción de tres elementos principalmente: La intención, entendida como los objetivos generales y específicos del sistema, el mensaje que se desea transmitir y los canales elegidos para hacerlo. La decodificación del mensaje transmitido, lógicamente se limita a aquellos elementos que es posible visibilizar en el receptor, sea por vía directa a

través del bucle de retroalimentación o mediante la observación de su comportamiento, resultado del proceso de comunicación. La transmisión del mensaje a través de un medio se denomina en este sistema como estrategia, entendida como las acciones específicas que se ejecutan en función de la COVM. Todo este proceso se enmarca dentro de un contexto o medio organizacional y éste a su vez está enmarcado dentro de un entorno social, con el cual se comunica a través de la comunicación externa.

De la correlación de todos estos elementos se genera el sistema de comunicación organizacional de valores morales (figura 12). Una descripción más detallada de cada uno de los componentes del sistema, incluyendo las interacciones entre ellos, se presenta a continuación.

Figura 12. Sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales



Fuente: El autor.

4.4.1 Descripción del sistema de Comunicación Organizacional de Valores Morales

A continuación se analiza cada uno de los elementos que conforman el sistema presentado en la figura 13, articulando cada uno de ellos, con los principales hallazgos obtenidos del análisis de observación participante y estudio de caso de la UN.

1. Emisor: En términos generales puede entenderse al emisor como el individuo, grupo u organización que requiere compartir información con otros individuos,

grupos u organizaciones, para el cumplimiento de determinadas metas (George y Jones, 2008).

Específicamente para el sistema, son varios los actores organizacionales que fungen el papel de emisores, en determinadas situaciones:

El o los gestores como emisores

En primer lugar, la función de emisor la ocupan los gestores encargados de la implementación del proceso de COVM. Bien sea un gestor individual, un área o departamento de la organización, un grupo de trabajo designado para esa labor o un asesor o grupo de asesores externos, en quienes recae la responsabilidad de liderar la implementación del sistema propuesto, a través de un programa integrado de comunicación organizacional de valores morales, es necesario que se identifique dentro de la estructura organizacional, un agente que centralice el proceso a fin de darle respaldo institucional y que sea reconocido por el resto de los miembros de la organización. De esta manera se identifica un depositario de las propuestas, ideas, reclamos, sugerencias y aportes ligados al proceso de COVM.

El nivel directivo como emisor

Los administradores de la organización tienen su propio rol de emisores dentro del sistema, siendo quienes, en primer lugar, promueven los valores morales organizacionales a través del establecimiento de normas de comportamiento que delimiten la posición ética de la organización y además quienes deciden y controlan la ejecución del programa de COVM. En segundo lugar, demuestran su compromiso con la vivencia de estos valores a través de su propio comportamiento (George y Jones, 2008). Es decir que los directivos se convierten en comunicadores a través del ejemplo que brindan, un hecho que de acuerdo con Treviño y Nelson (2007) no es algo que ellos escojan, sino que por el rol que desempeñan es inevitable que se conviertan en modelos de comportamiento.

Los stakeholders internos como emisores

Otra observación importante para la definición de los emisores que se extrajo del estudio de caso, es la posibilidad de que todos los miembros de la UN hicieran

parte del proceso de comunicación del CE. En términos generales, esto representa la participación de los principales stakeholders internos (que para el caso presente se traducen como académicos, administrativos y estudiantes) dentro del proceso de COVM. Pero esta implicación no debe entenderse como la delegación del proceso de comunicación en los grupos de interés, sino como el entendimiento de las posibilidades de que éstos se integren, ya no sólo como receptores desde sus propios roles. Así por ejemplo, los jefes de área o sección pueden dirigir estrategias de COVM hacia los empleados de su área y éstos a su vez pueden liderar estrategias dirigidas al resto de la organización. Los integrantes del área de compras pueden vincular a los proveedores con quienes se asocian dentro de la vivencia del código ético de la empresa. Los trabajadores pueden hacerse portavoces de los valores organizacionales en sus medios familiares y sociales; entre otras posibilidades.

Efectos del rol de emisor en el comportamiento ético

El estudio de caso muestra un importante efecto que tiene ejercer el rol de emisor sobre los objetivos generales del sistema de COVM. Al igual que lo dicho acerca del nivel directivo, todos los actores que asumen el rol de emisores dentro de la implementación del sistema, deberían comprometerse con los valores que intentan transmitir a un nivel tan personal, que su actuar se constituya en ejemplo de su vivencia. Esto a fin de mantener cierta coherencia entre el mensaje y su significado, ya que sería contradictorio que quien promueve los valores organizacionales no los exhibe como parte de su actuar.

En otro sentido, asumir la responsabilidad de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación de valores morales implica la necesidad de comprenderlos e interiorizarlos, a fin de tener absoluta claridad y coherencia respecto al mensaje que se busca transmitir. De manera que el emisor adquiere la responsabilidad de hacerse conocedor de los valores morales organizacionales e incorporarlos a su actuar cotidiano, efectos que constituyen los objetivos generales del sistema, como se observa en la descripción del componente **intención**.

2. Intención: Un elemento importante dentro de la caracterización del emisor, es que, como se estableció en el marco teórico, el emisor generalmente tiene la

intención de transformar o reforzar el actuar de la o las personas que constituyen el receptor. De manera más específica dentro del sistema, dicha intencionalidad se traduce en unos objetivos, generales y específicos, que deben guiar la implementación del sistema.

Aunque los objetivos específicos dependen de cada organización, a lo largo de la presente tesis se vislumbra un objetivo general definido: difundir el conocimiento del código ético organizacional, los valores o principios morales organizacionales, así como procurar su interiorización y vivencia cotidiana. Este objetivo general se divide por lo tanto en dos componentes, uno semiótico y otro práctico.

La palabra semiótica procede de la raíz griega *semeíon* que significa "signo". Difundir entre los miembros de una cultura organizacional un código ético implica que cada valor que lo conforma se convierte en símbolo que se comparte, la interiorización significa que cada individuo interpreta cada símbolo con un mismo significado. Cuando esto sucede se ha logrado generalizar el conocimiento del sistema de valores morales de la organización, de manera que sus miembros disponen de ellos para apoyar el proceso de toma decisiones y la resolución de dilemas morales a los que se enfrenten.

El término práctico se deriva de la raíz griega *praxis*, que significa acción. Es decir que el componente práctico del objetivo general implica que, una vez conocidos los valores que componen el código ético de la organización, éstos se convierten en acciones cotidianas, acciones que constituyen el actuar ético que se busca promover desde la implementación del sistema de COVM, tal como lo afirma Stevens (1999), llegan a saber instintivamente qué hacer y actuar de acuerdo con ello.

3. Mensaje: En este caso el mensaje toma la forma particular de aquellos valores morales que constituyen el ideario ético de la organización. En este sentido cabe aclarar que el sistema no se limita a transmitir los valores morales estructurados en la forma de un código ético, aunque éste constituye la mejor opción, sino que el mensaje puede estructurarse a partir de un código de conducta, códigos

profesionales o principios morales generales. También vale la pena tener en cuenta que se pueden comunicar valores organizacionales no morales, pero en este caso los objetivos generales no aplican y el resultado estaría más centrado en el fortalecimiento de la cultura organizacional, pero sin intervenir en el comportamiento ético de los empleados.

Es necesario tener en cuenta que no basta con transmitir valores a manera de símbolos que representen una cualidad moral establecida, ya que se trata principalmente de incorporarlos a las vivencias cotidianas de los miembros de la organización, para que se constituyan en lineamientos que guíen el actuar y el desenvolvimiento dentro de la cultura organizacional. Debido a ello, la principal recomendación es que cada valor esté sustentado por acciones cotidianas, cuyo propósito sea ejemplificar su vivencia en el comportamiento organizacional.

Otro elemento importante dentro del componente **mensaje**, es que se comparta una interpretación común de cada valor, con el fin de evitar ambigüedades o que se generen interpretaciones divergentes. Por lo anterior, resulta de utilidad que se establezca dicha interpretación común a manera de documento de dominio público que unifique la naturaleza del mensaje, de manera análoga a como se hizo en el caso de la UN con el documento *Compromiso Ético* y los lineamientos para cada componente del SEG. Esta recomendación aplica igualmente a la hora de comunicar principios morales o estándares de comportamiento.

Finalmente resulta fundamental tener en cuenta que los valores que constituyan el mensaje sean verdaderamente aceptados por los miembros de la organización, ya que si existen muchas diferencias entre éstos y los que en realidad los empleados reconocen y aplican, el proceso de COVM puede percibirse como artificial y terminar fracasando. Un claro ejemplo de ello lo presentan Ivancevich, Konopaske y Matteson (2008, p. 40), quienes exponen el caso de una firma de electrónicos de California. En dicho caso, los valores centrales de la firma, establecidos por el nivel directivo, tenían una marcada diferencia con los valores que verdaderamente aplicaban sus empleados. El esfuerzo por imponer los valores establecidos dentro de la cultura organizacional, llevó a que sus empleados percibieran el proceso como muy artificial y no fue tomado en serio. Esto trajo como consecuencia un decrecimiento en la motivación, confusión y un pobre desempeño financiero. La

firma terminó en la bancarrota y cerró. Este ejemplo demuestra que una falta de coherencia entre los valores que se busca comunicar y aquellos que verdaderamente representan el sentir de los miembros de la organización puede ser altamente contraproducente dentro del fortalecimiento de la cultura organizacional, hecho que resulta clave a la hora de definir el mensaje que se busca transmitir a través del sistema de COVM.

4. Canal: Por canal se entiende cualquier medio a través del cual el mensaje se hace llegar al receptor; incluyen comunicación cara a cara, llamadas telefónicas, correo electrónico, videoconferencias, juntas, entre otros (Kinicki y Kreitner, 2003).

Sería sensato pensar que todos los canales o medios de comunicación, tanto formales como informales, deberían ser puestos a disposición del proceso de comunicación de los valores morales organizacionales, pero lo cierto es que algunos canales resultan más efectivos que otros. Por ello, la principal recomendación en este sentido sería realizar una evaluación de todos los medios disponibles, buscando determinar cuáles resultan más adecuados para incluirlos dentro del programa de COVM, teniendo en cuenta no entorpecer las funciones operativas de la organización generando saturaciones de información en los canales seleccionados.

De igual manera resulta conveniente tener en cuenta a qué medios recurrir dependiendo de las características de los receptores a los que va dirigida la estrategia, ya que algunos medios pueden ser más efectivos dependiendo de a qué segmento poblacional estén dirigidos.

Uno de los canales que ha demostrado ser más útil, tanto desde el análisis del estudio de caso como desde otras investigaciones como la de Stevens (1999), es la comunicación cara a cara. La efectividad de este canal puede deberse, entre otros factores, a que se cuenta con una retroalimentación inmediata, permitiendo saber en tiempo real de qué manera el receptor está haciendo la decodificación y a partir de ello adaptar la comunicación. Otro elemento importante en el uso de este canal es que no existen intermediarios (llámense medios u otras personas) entre el

emisor y el receptor, limitando las oportunidades de que el ruido distorsione el mensaje. La utilización de la comunicación cara a cara es ideal para estrategias tales como programas de inducción, talleres, conferencias y charlas personalizadas.

Dicha selección de los medios debe incluir la separación de los canales formales y los informales. Los canales formales de comunicación, que generalmente están más asociados a los procesos operativos de la empresa, pueden ser utilizados dentro de la implementación del sistema, siempre y cuando se garantice el carácter formal de los mismos y no se entorpezcan con ello los procesos que dependen de estos canales de comunicación. Por su parte, aunque los canales informales son más espontáneos y están asociados a las interacciones sociales fuera del contexto laboral, pueden ser aprovechados dentro del proceso de COVM. En este caso los canales informales se asocian a actividades que se dan fuera del contexto laboral, tales como actividades de integración, jornadas recreativas, eventos de trabajo voluntario, entre otras. Este tipo de espacios informales brindan la oportunidad perfecta para realizar estrategias apoyadas por elementos lúdicos, artísticos y deportivos. El ejemplo de esta asociación se encuentra en el estudio de caso, en donde las actividades extraacadémicas y extra laborales tales como la Semana Universitaria, el Festival para la convivencia y algunas jornadas de integración, se convirtieron en espacio ideal para comunicar el CE a través de comparsas, concursos de disfraces, eventos deportivos, obras de teatro entre otras. De esta manera la comunicación de valores no está asociada solamente a procesos estrictos dentro del ámbito formal, sino que se asocia también a actividades de esparcimiento y relajación a nivel informal.

La inducción como forma de socialización

El estudio de caso mostró la importancia de los procesos de inducción a nuevos miembros de la organización, observación que se refuerza gracias a la investigación de Stevens (1999) quien, analizando las formas de comunicar valores morales en la industria hotelera, encontró que los programas de inducción a nuevos empleados eran uno de los medios más efectivos para lograr dicho propósito.

Dentro de la teoría de cultura organizacional este proceso se entiende como *socialización*. George y Jones (2008) definen la socialización como el proceso a través del cual los recién llegados aprenden los roles, reglas y normas de un grupo, mediante lo cual pasan de ser considerados extranjeros a interinos. Ivancevich, Konopaste y Matteson (2008) describen este proceso en tres estados: La socialización anticipada, donde el nuevo miembro obtiene información de la organización antes de entrar en ella; la acomodación, fase que involucra los primeros momentos del nuevo miembro, antes de asumir su rol, en el cual observa de primera mano la empresa y el cargo que eventualmente ocupará; finalmente, el manejo del rol es aquella etapa en la que el nuevo miembro asume su cargo dentro de la organización y es allí donde comienzan a aparecer los conflictos para adaptarse. Aunque en general un adecuado proceso de inducción debería facilitar que el nuevo miembro atravesase exitosamente por estas fases, en el caso específico del sistema, el proceso de socialización puede observarse como la mejor oportunidad para que éste reconozca el sistema de valores morales que hacen parte de la cultura organizacional, de manera que se facilite su conocimiento, aceptación e interiorización del código ético de la organización, facilitando así su integración al proceso de COVM.

5. Codificación: Dado que el mensaje no puede ser transmitido de manera directa, desde la idea abstracta del emisor hacia el receptor, se hace necesario un proceso de codificación del mensaje. La codificación es definida por George y Jones como “la traducción del mensaje en símbolos o lenguaje que el receptor pueda entender” (2008, p. 469). En extrapolación al presente sistema, esto significa transformar la idea abstracta de promover la vivencia de los valores organizacionales en actividades concretas que sean perceptibles por el resto de la organización. En otras palabras, se trata de un proceso de diseño de estrategias de COVM.

De acuerdo con el análisis general del estudio de caso, uno de los elementos más útiles es la incorporación de la dimensión artística/lúdica dentro de las estrategias. De este modo, se sobrepasan las barreras de la comunicación formal, para ofrecer espacios artísticos, deportivos y lúdicos que rompan con el modo normalmente

rígido de ésta. Este diseño debería generar, como producto final, un plan de acción a mediano plazo, que ofrezca continuidad al proceso comunicativo, pero ofreciendo la suficiente variedad para que no genere monotonía y se llegue a perder interés en el tema. Otro aspecto importante dentro de la planificación, es el establecimiento de sinergias estratégicas con otras áreas clave dentro y fuera de la organización, que de alguna forma puedan ser integradas dentro del diseño de las estrategias. La importancia del establecimiento de sinergias se profundiza en la descripción del componente **Organización**.

6. Receptor: Los actores identificados dentro del sistema como receptores, constituyen la totalidad de los miembros de la organización, entendiendo que los fines del programa son, en un estado ideal, plasmar en todos y cada uno de ellos la idea de que existe dentro de la organización un código ético que, más allá de enunciar una serie de valores morales establecidos, constituye un sistema moral que, por libre aceptación de los integrantes de la organización, dirige sus comportamientos a fin de establecer una cultura organizacional con un elevado estándar ético.

Pero más allá de la universalización del receptor, al momento de diseñar las estrategias específicas de implementación del sistema, es necesario hacer una adecuada caracterización de los potenciales receptores para cada estrategia. Es decir, si una estrategia planea abarcar a todos o la mayoría de los miembros de la organización, el receptor involucraría a una gran variedad de "públicos". Pero si se diseña una estrategia específicamente para el personal de secretaría de la organización, se tiene entonces un grupo de receptores mucho más definido, integrado mayoritariamente por personal femenino, con rangos de edades, niveles de formación y responsabilidades relativamente similares. En este caso, el perfil de audiencia más delimitado permite un diseño más específico para este determinado público. De manera que el establecimiento sociocultural del receptor resulta clave a la hora de definirlo dentro del sistema.

Conviene además tener en cuenta, dentro de este aspecto, que incluso los gestores del programa de COVM pueden en determinado momento hacer parte de los receptores, principalmente dentro del elemento de retroalimentación, momento en el cual pasan a percibir cómo su audiencia recibe y decodifica el mensaje que

transmiten. Una adecuada asunción del rol de receptores por parte de los gestores, facilita que escuchen e interpreten la retroalimentación y puedan usar esta información en la reformulación de las estrategias.

Efecto del rol de receptor en el comportamiento

Evidentemente los efectos más esperados de la implementación del sistema sobre el receptor, son el cumplimiento de los sus objetivos generales, es decir, el conocimiento e interiorización de los valores morales organizacionales y su aplicación dentro del actuar cotidiano de los receptores. Pero adicionalmente se podría observar un efecto más global, el hecho de que cada miembro de la organización reconozca que ésta está verdaderamente comprometida con la dimensión ética, que reconozcan que hacen parte de una cultura organizacional que se apoya en los valores morales para asegurar en quienes la conforman, un actuar ético.

7. Resultado: El resultado esperado está directamente relacionado con la intención, es decir que se espera el cumplimiento de los objetivos específicos (propuestos por la organización como ya se mencionó) y los objetivos generales (semiótico y práctico). De manera que lo que se espera por parte de los miembros de la organización, asumiendo que la implementación del sistema resulte efectiva, es la apropiación de los valores morales que hacen parte de la cultura organizacional, así como un aprovechamiento de éstos a modo de parámetros éticos, tanto en los procesos de toma de decisiones, solución de conflictos y dilemas morales, como en el actuar cotidiano dentro del contexto organizacional. En términos generales, el resultado esperado es un fortalecimiento de la cultura de la organización desde la incorporación de la dimensión ética, reflejado en el actuar de sus miembros.

8. Decodificación visible: Resulta prudente tener en cuenta que no es posible controlar la manera como el mensaje es decodificado por el receptor. Lo que sí resulta posible y además útil, es buscar los medios para entender la manera en

que esto sucede. Por lo tanto, esta etapa del sistema se concibe como un proceso de seguimiento y control de las estrategias implementadas. En la medida en que se tenga una imagen aproximada de cómo están siendo percibidas e interpretadas dichas estrategias, se fortalece el proceso de retroalimentación que resulta indispensable para la adaptación y reformulación del programa.

Son precisamente los dos elementos mencionados los que hacen visible la decodificación. En primer lugar, un adecuado seguimiento a cada una de las estrategias de COVM implementadas, permitirá construir una imagen de la percepción que sobre ella tienen sus participantes, así como el impacto y aceptación que recibieron. En segundo lugar, la retroalimentación permite indagar sobre el nivel de comprensión e interiorización del mensaje, a modo de asegurar que éste no sufra distorsiones durante la decodificación.

Ambos elementos requieren el establecimiento de una comunicación entre los gestores de las actividades y los participantes, la cual se puede dar de manera escrita a través de encuestas o cuestionarios, o de manera verbal a través de entrevistas o sondeos de opinión.

9. Retroalimentación: En términos generales, la retroalimentación permite saber en qué medida la idea que se trata de transmitir, ha sido recibida e interpretada. Para el caso específico, la retroalimentación consiste en llevar la información obtenida del componente **Decodificación Visible**, de regreso al emisor, para que sea aprovechada en la evaluación de los resultados de las estrategias implementadas. Además esta información sirve como insumo para apoyar la reformulación de las estrategias implementadas, así como el diseño de nuevas estrategias.

10. Ruido: El ruido está constituido por todos aquellos aspectos que de cierta manera dificultan el proceso de comunicación, tales como deficiencias en los canales, distorsión en la información que compone el mensaje, errores en la percepción y/o interpretación del mensaje, falta de interés en las estrategias implementadas o errores en su diseño y realización, entre otras. El sistema

propuesto basa su representación del ruido en la forma como Nelson y Campbell (2006) lo plantean, es decir, como barreras que bloquean o significativamente distorsionan la comunicación. Con base en esto, el ruido es representado en el sistema como una barrera que interfiere en el proceso de planificación de estrategias, su ejecución y la percepción de las estrategias por parte del receptor; así como en la comunicación externa. Si bien el ruido puede interferir en otras etapas del proceso comunicativo, dentro del sistema se limita a las que pueden ser intervenidas.

En este sentido la recomendación central es identificar y reconocer todos aquellos factores causantes del ruido y procurar neutralizarlos, de manera que el mensaje llegue a los receptores tan claramente como sea posible.

11. Organización: A partir del sistema propuesto, la organización puede entenderse como el contexto dentro del cual se lleva a cabo el proceso de comunicación de valores. Pero también es necesario entenderlo como una parte funcional dentro de dicho proceso. Si bien dentro de la descripción del emisor se identifica la figura del gestor, principal encargado de implementar el sistema, el estudio de caso permitió identificar la importancia de establecer sinergias con otras áreas, departamentos o actores, que puedan contribuir al éxito del proceso. Ejemplo de ello fueron las contribuciones de áreas clave como Bienestar Universitario y la Oficina de Personal, las cuales desde su cercanía con los estudiantes y académicos-administrativos respectivamente, facilitaron el contacto entre la comunidad universitaria y los gestores. De lo anterior se desprende que la organización trabaja holísticamente, interconectando sus partes para el logro de los objetivos. El compromiso de toda la estructura organizacional dentro de la COVM facilita el establecimiento de estas sinergias y permite identificar el sistema como un esfuerzo de toda la organización y no de un área o cargo específico, este compromiso incluye al nivel directivo, hecho que desde la óptica del SEG es entendido como la aplicación del componente Gobierno Ético.

Este compromiso generalizado por parte de la organización, provee además un peso institucional que brinda estabilidad y trascendencia en el tiempo del programa

de comunicación de valores. Un claro ejemplo de este hecho se observa dentro del caso de la UN. El Subproyecto FEE, que se desprendió directamente del Proyecto SIMEGE, finalizó a la par con la terminación del proyecto a finales del año 2012. Por su parte la campaña Orgullo UN, gestada desde la Vicerrectoría general y por ende soportada institucionalmente por la UN, ha permanecido hasta hoy, independientemente de los cambios en el nivel directivo. Este hecho ejemplifica el papel estabilizador que brinda la organización desde el compromiso institucional.

12. Entorno social: Es innegable que la organización está en interacción directa con el medio sociocultural que la rodea, para el caso particular es necesario entender que existe un proceso comunicativo recíproco entre la organización y sus diferentes grupos de interés externos. Por lo tanto, la integración de éstos dentro de la dinámica de la COVM permitirá ampliar el radio de acción fuera de los límites de la organización. De igual manera, identificar la influencia que sobre el receptor ejerce el entorno sociocultural, facilita su aprovechamiento como elemento activo dentro del proceso de transformación cultural que se pretende lograr.

Sin embargo, la presente tesis no pretende ahondar en el elemento de comunicación externa, ya que el estudio de caso en el que se basa la construcción del sistema se limita a analizar el proceso a nivel de los stakeholders internos. De manera que la comunicación organización-entorno social queda fuera del alcance de esta investigación. Aun así este elemento se incluye dentro del sistema, reconociendo que es una parte importante del proceso que debe ser tomada en cuenta. Respecto a su desarrollo, queda en manos de los gestores identificar los stakeholders externos que puedan incluir en el proceso de COVM y extrapolar las recomendaciones dadas que consideren pertinentes y efectivas a la comunicación externa.

De esta manera, queda establecido el sistema de COVM que surgió de condensar toda información, teórica y práctica, reunida a lo largo de la presente tesis. En síntesis, el proceso para comunicar un sistema de valores morales organizacionales no dista mucho de un clásico sistema de comunicación, sólo que este se enfoca en difundir y promover el entendimiento y puesta en práctica de este tipo de valores. Adicionalmente, el sistema de COVM busca aprovechar todas

las capacidades humanas, culturales y físicas de la organización, con el propósito central de promover en sus miembros una transformación cultural volcada al comportamiento ético.

Como elemento final de esta tesis, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones extraídas del proceso investigativo que hasta este punto ha sido expuesto.

5. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se consignan las principales conclusiones obtenidas mediante la investigación en COVM. Adicionalmente se presenta una serie de recomendaciones, dirigidas especialmente a quienes deseen seguir profundizando en el tema, así como para aquellos que busquen implementar lo aquí propuesto en otras organizaciones o aquellos que investigan en temas afines y buscan apoyar sus estudios con lo aquí expuesto.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones teóricas

La comunicación es el elemento central en cualquier proceso que requiera de la interacción entre dos o más individuos. Cualquiera sea su naturaleza, toda actividad coordinada demandará de la puesta en común de determinada cantidad de información. De lo anterior se desprende la importancia que para las actividades humanas representa el adecuado manejo de los procesos de comunicación y más específicamente dentro de la labor organizativa, la cual constituye uno de los ejemplos más claros y complejos de cooperación entre individuos.

Otro elemento igualmente inseparable del actuar humano es el sentido de la moralidad. Más allá de los propósitos o intereses de cada persona, su actuar siempre estará condicionado, entre otros factores, por la dimensión moral que lo rodea. Las organizaciones no deben ser ajenas al hecho de que están conformadas por personas y para personas, hecho que hace indiscutible que, al igual que cualquier otra actividad social, tiene implícita una estructura cultural y moral de la que no puede aislarse y que

más vale tener presente dentro de la administración, a dejar que fluctúe naturalmente a riesgo de que se convierta en un problema para la naturaleza misma de la organización.

Si bien resulta imposible condicionar el actuar de las personas más allá de lo que legal, social y moralmente está establecido, también es cierto que la cultura que subyace al interior de los entornos organizacionales ejerce una fuerte influencia sobre dicho actuar. En la medida en que la cultura organizacional sea influenciada positivamente hacia un alineamiento con los valores morales, se estaría haciendo una contribución al hecho de que quienes conforman la cultura, igualmente se alineen con estos valores y los hagan parte de su actuar cotidiano, en beneficio de sí mismos y de la organización.

5.1.2 Conclusiones metodológicas

Las investigaciones con características como las que posee la que expone esta tesis, demuestran que la separación entre el investigador y su objeto de estudio, debe ser reevaluada. La cercana participación del investigador dentro del proceso organizativo estudiado, más que obstruir el estudio, permitió obtener observaciones subjetivas fundamentales para el logro de los objetivos propuestos.

La utilización del método de estudio de caso permitió la construcción de un sistema de COVM basado en datos reales, obtenidos de un verdadero proceso de gestión organizacional, llevado a cabo en la UN. De esta manera, y aunque centrado en una organización específica, el fenómeno de comunicación estudiado resulta coherente con la realidad social.

Si bien los métodos de observación participante y estudio de caso resultaron adecuados para realizar una investigación con las características de la presente, resultó necesario validar las observaciones obtenidas a través de los métodos mencionados, desde la teoría publicada. De esta manera, la investigación documental apoyó, tanto los métodos implementados, como las deducciones obtenidas de ellos, aplicando la teoría general disponible a las observaciones específicas realizadas en el campo, validándolas metodológicamente.

5.1.3 Conclusiones prácticas

Una verdadera transformación de la cultura organizacional requiere de esfuerzos que lleguen más allá de la identificación de un conjunto de valores morales y enunciación como símbolos abstractos. El fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética requiere fomentar un verdadero conocimiento e interiorización de los valores morales organizacionales, así como una asociación a comportamientos concretos, relativos al actuar cotidiano. Un adecuado proceso de comunicación de valores morales juega un proceso fundamental en cuanto al logro de la transformación deseada.

Uno de los puntos clave a la hora de implementar el sistema propuesto, es entender la importancia que tiene el hecho de que toda la organización en conjunto se comprometa con el proceso de comunicación de valores morales. Legar esta responsabilidad en un área, cargo o asesor independiente, podría no generar el peso institucional que se requiere, no sólo para que las estrategias planeadas tengan todo el aval y el apoyo logístico y financiero que requieren, sino también para que el proceso mismo adquiera relevancia institucional. Un verdadero compromiso por parte de todos los miembros de la organización podría asegurar que el proceso de COVM no se vea alterado por cambios en los niveles administrativos o directivos o reestructuraciones estratégicas.

Lo anterior resulta especialmente relevante para el nivel directivo. Un verdadero compromiso por parte de los directivos organizacionales debe llegar más allá de la instauración de políticas y proyectos, debe imponer un liderazgo ético, ofrecer respaldo institucional y brindar estabilidad a los programas de COVM a lo largo del tiempo. La importancia de esta implicación es ampliamente desarrollada desde las publicaciones de Toro, Rodríguez y Correa, que han sido debidamente referenciadas en capítulos anteriores de la presente tesis.

El sistema de COVM presentado no pretende convertirse en una red de comunicaciones paralela a la que normalmente existiría en cualquier organización. Se trata de aprovechar las redes existentes, usándolas como vehículo para la transmisión de un mensaje específico, constituido por los valores morales organizacionales. Es necesario hacer uso de los canales más eficientes de que se disponga, e incluso adaptar las estrategias para

aprovechar tanto las redes formales como las redes informales de comunicación en este proceso.

El comportamiento también puede ser considerado como una forma de comunicación. Entendiendo que los miembros del nivel directivo constituyen la principal fuente de ejemplo para el resto de los miembros de la organización, vale la pena resaltar la necesidad de que sean los directivos quienes lideren el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética, no sólo desde el punto de vista administrativo, sino también a través del ejemplo. Este involucramiento genera en los empleados una idea de coherencia entre la iniciativa de promover los valores morales al interior de la organización y el hecho de aplicarlos al actuar personal y profesional.

Es imprescindible que exista relación entre los valores morales que se pretende promover y aquellos que verdaderamente hacen parte de la cultura organizacional. El hecho de promover un sistema de valores desalineado o contrario a la cultura organizacional, podría generar en sus integrantes desconfianza, desmotivación y la sensación de que se busca implantar una cultura artificial, efectos que podrían resultar desastrosos para el comportamiento organizacional.

5.1.4 Conclusiones generales

- La comunicación de valores morales no es una actividad que pueda ser delegada a un funcionario o área, independientemente. Por el contrario, debe ser reconocido como un proceso de transformación cultural, en el cual deben estar implicados todos los miembros de la organización, desde el nivel directivo hasta los stakeholders externos, en un esfuerzo mancomunado y sinérgico, que cuente con todo el apoyo y reconocimiento institucional necesario para alcanzar los objetivos planteados.
- El fortalecimiento de la cultura organizacional desde la ética, es un proceso de gestión humana que requiere acciones concretas desde diversos enfoques. Si bien la presente tesis se enfoca en el elemento de comunicación, existen otros componentes que también deben ser tenidos en cuenta e integrados al proceso de transformación

cultural, de manera que se genere entre ellos una sinergia que lleve a una verdadera vivencia de los valores morales a nivel organizacional.

- Es necesario superar el paradigma que presenta los valores morales como estándares de comportamiento ideales, difícilmente alcanzables por personas comunes. Los valores morales deben estar asociados a comportamientos específicos, cotidianos y perfectamente realizables. De esta manera el comportamiento ético se percibe como una meta perfectamente alcanzable, que además resulta necesaria para cultivar la confianza entre los miembros de la organización, y de ésta hacia quienes la rodean.

5.2 Recomendaciones

Este apartado recoge algunas recomendaciones generales para quienes desean profundizar y dar continuidad a la investigación presentada, así como para quienes desean implementar el sistema propuesto dentro del sector organizacional.

En primer lugar, se recomienda a los investigadores interesados en el tema, continuar investigando la relación entre la comunicación de valores morales y el comportamiento ético organizacional. Lo cual se puede hacer desde el enfoque de otras ramas del conocimiento o a través de la experiencia de otras organizaciones. Nuevas visiones acerca de este tema de estudio ampliarían los conocimientos disponibles acerca de la interacción entre comunicación, ética y comportamiento organizacional.

Entendiendo que la COVM es sólo uno de varios elementos (tales como el gobierno ético y el programa de voluntariado) que pueden ser articulados dentro de un sistema de gestión del entorno ético, queda pendiente analizar las posibles interacciones resultantes de la implementación de estos elementos dentro de un mismo sistema que permita promover el fortalecimiento de entornos éticos organizacionales.

El fortalecimiento de la cultura organizacional puede ser abordado desde perspectivas diferentes a las expuestas en esta tesis, pero que de ella se desprenden. Por ejemplo

quedaría por analizar la comunicación de valores organizacionales no morales como elemento para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Un elemento en el que no profundiza la presente investigación y que puede resultar relevante para el tema, es la COVM dirigida hacia los stakeholders externos de la organización. Este punto de vista puede aportar nuevos elementos que enriquezcan el estudio de este fenómeno.

La recomendación a los administradores es que implementen el sistema de COVM en sus organizaciones, complementado con proceso de seguimiento a los resultados, a fin de que sea validado en la práctica. De esta manera el proceso de comunicación de valores morales puede ser perfeccionado hasta convertirse en una herramienta práctica dentro de la gestión de la ética organizacional.

Entendiendo que el proceso del COVM es un componente más dentro de un sistema de gestión del entorno ético mucho más amplio y complejo, se recomienda dar aplicación a todo el sistema como conjunto, apoyándose en este y otros trabajos investigativos derivados de la experiencia de implementación del SEG en la UN. La gestión ética es un recurso administrativo que, implementado con seriedad y profundidad, puede ofrecer a cualquier organización herramientas suficientes para promover un cambio a nivel ético que la proyecte como una organización interesada en la promoción de los valores morales.

A través del desarrollo de la presente tesis ha sido posible observar cómo un código organizacional de valores morales, debe ser asumido como más tangible y dinámico que una simple declaración de buenos propósitos, sin impacto en la vida real. Los valores morales, entre otros elementos, constituyen la cultura organizacional, es decir que le dan carácter y personalidad a una institución, pero también definen el actuar ético de sus miembros. Un verdadero interés por potenciar el comportamiento ético dentro de una organización, resulta un paso fundamental que a largo plazo le brindará, a nivel interno y externo, incontables beneficios.

Referencias

Adler, R. B. y Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Baxter, P. y Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. *The Qualitative Report*, 13(4).

Belanta, N. (2007). *Comunicación y lenguaje*. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Beller, W. (2006). En Hernández, A. (coord) et al. (2006). *Ética actual y profesional: lecturas para la convivencia global en el siglo XXI* (pp. 4-27). México D.F. Thomson editores.

Bonilla, E. y Rodríguez P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales: Más allá del dilema de los métodos*, 2ª ed. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.

Castro, C. L. (1996). *Epistemología de la comunicación*. Bogotá D.C.: Facultad de ciencias sociales y humanas de Unisur.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Cortina, A. (1998). *El mundo de los valores: ética mínima y educación*. 2ª ed. Bogotá D.C.: Editorial el Buho LTDA.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Del Val Merino, C., Bermúdez, G. y Touz, D. (2013). *La ética como generadora de confianza y crecimiento en tiempos de crisis en las pyme del sector TIC de Madrid*. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 6-20.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Etzioni, A. (1969). "Organizaciones Modernas". New York. Free Press.

Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*. México D.F.: THOMSON LEARNING.

Fernández C. y Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*, 2ª ed. México D.F.: Trillas.

Ferrater, J. (1994). *Diccionario de filosofía*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Fronzizi, R. (1972). *¿Qué son los valores?* 3ª ed. México D.F.: Fondo de cultura económica.

Garza, E. (1998). *Comunicación en los valores*. 2ª ed. México D.F.: Ediciones Coyoacán, S.A. de C.V.

George, J. M. y Jones, G. R. (2008) "Understanding and managing organizational behavior".. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Giral, J. (2006). *La transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento*. En: "Comunicación estratégica en las organizaciones". María Antonieta Ribeil Corella (Coord.) México: Trillas.

Gomez, B. y Benito, C. (2014). *Presente de la comunicación organizacional en la pyme española*. *Razón y Palabra*, 18(86).

González, J. L. (1998). *Ética*. 2ª ed. Bogotá D.C.: Editorial Códice LTDA.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México: McGraw Hill.

Hostfede, G. H. "Cultures and organizations: Software of the mind". Nueva York: McGraw Hill.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*, 8a ed. Nueva York: McGraw Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. "Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas". (2003). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Lorda, J. (2006). *Moral: El arte de vivir*. Madrid: Editorial Palabras.
- Lozano, J. F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa editorial.
- Marchall, C. y Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- May, T. (2002). *Qualitative research in action*. Londres: SAGE Publications LTDA.
- May, T. (2011). *Social Research: Issues, methods and process*, 4ª ed. Nueva York: McGraw Hill Open University Press.
- Munareto, J. (2013). A relação entre cultura organizacional, valores e comunicação organizacional: pressupostos para a prática de comunicação em um centro educacional. *Razón y Palabra*, 18(83).
- Nelson, D. L. y Campbell, J. (2006). *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, 5a ed. Manson: Thomson South-Western.
- Osland, J. S., Kolb, D. A., Rubin, I. M. y Turner, M. E. (2007). *Organizational Behavior: An experiential approach*, 8a ed. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Paicu, C. (2014). The communication process in the business environment. economic and moral principles from the perspective of sustainable development. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 160-165.
- Pinheiro, M. A., Attida, L. C., Altafin, R. y Lopes, D. F. (2014). Código de Ética: os elementos essenciais na visão de uma empresa do setor sucroalcooleiro do interior de São Paulo. *Revista GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1, 143-154.

- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª ed. México D.F.: Pearson educación.
- Rodríguez, M. del P. (2008). *Formación gerencial en valores: conceptos y prácticas*. Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
- Rodríguez, M. del P. y Díaz, A. F. (2004). *Códigos éticos: Construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales*. En: *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales INNOVAR*. 24: 39-58.
- Roig, A. (2005). *Producción cultural audiovisual en la sociedad de la información*. En: Jordi Alberich Pascual y Antoni Roig Telo (coord.), "Comunicación Audiovisual digital: Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas". Barcelona: Editorial UOC.
- Salazar, V. (2014). *El Voluntariado Universitario: Propuesta que contribuya a la gestión del entorno ético de las universidades* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Manizales, Colombia.
- Shannon, C. E. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: Universidad de Illinois Press.
- Shein, E. H. (1996). *Culture: the missing concept in organization studies*, en *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 236-240.
- Stevens, B. (1999). *Communicating ethical values: A study of employee perceptions*. En: *Journal of business ethics*, 20(2), 113-120.
- Suárez, A. (1992). "Diccionario de economía y administración". Madrid: McGraw Hill.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Thomas, G. (2011). *How to do your Case of Study: A guide for students & researchers*. Londres: SAGE publications Ltd.

- Toro, J. (2012). Gobierno Ético: una visión feminista de su conceptualización e implementación en las organizaciones. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9200/1/7709525.2012.pdf>
- Toro, J., Rodríguez, M del P. y Correa, J. (2014). Gobierno ético: conceptualización e implementación en las organizaciones. En: Revista Ciencias Económicas Investigación y Reflexión, 12(1).
- Treviño, L. K. y Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics*, 4ª ed. Nueva York: John Wiley & Sons, inc.
- Valor, C. y de la Cuesta, M. (2007). Códigos éticos: Análisis de la eficacia de su implementación entre las empresas españolas cotizadas. En: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales INNOVAR. 30: 19-30.
- Vargas V. (1988). El proceso de comunicación. En: "Comunicación organizacional práctica". Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (Coord.). México: Trillas.
- Velásquez, M. G. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*, 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3a ed. Londres: SAGE Publications.