

Título:

LA COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR CLAVE DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Tema:

II.2. El valor del diálogo y la construcción de acuerdos como motor generador de valor en las organizaciones

II.4. Balance Social – R.S.E. y R.S.O. y la prevención y gestión de conflictos

Evento:

8° Jornadas Nacionales de Administración

7° Jornadas Nacionales de Prevención y Gestión de Conflictos

Lugar y fecha:

Entre Ríos, 03 y 04 de octubre de 2019

Autores:

Martínez, María Silvana

MP N° 29 LA – CPCE CHACO

Av. Belgrano 218

3624-622329

[martinez.maria.silvana@gmail.com](mailto:martinez.maria.silvana@gmail.com)

Maciel, Jorge Sebastián

MP N° 42 LA – CPCE CHACO

Juan de Dios Mena 340 Depto. E

3624-595989

[sebastian-maiel@hotmail.com](mailto:sebastian-maiel@hotmail.com)

Título:

LA COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR CLAVE DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Tema:

II.2. El valor del diálogo y la construcción de acuerdos como motor generador de valor en las organizaciones

II.4. Balance Social – R.S.E. y R.S.O. y la prevención y gestión de conflictos

Evento:

8° Jornadas Nacionales de Administración

7° Jornadas Nacionales de Prevención y Gestión de Conflictos

## **INDICE**

1. Resumen

2. Introducción

3. Marco teórico

4. Desarrollo

5. Conclusiones

6. Bibliografía

## **1. RESUMEN**

El presente trabajo se trata de una reseña acerca de la Responsabilidad Social (RS), como modelo de gestión, y el Balance Social (BS), en tanto instrumento de su medición. Asimismo, versa sobre la experiencia de un taller vivencial realizado en el CPCE Chaco, vinculado a la materia en cuestión.

Como objetivo general, se propone analizar el valor del diálogo y la escucha activa, a la hora de constituir políticas de RS, que permitan a la organización no sólo perdurar su existencia, sino también crecer y desarrollarse.

Para ello, en primer término se exponen conceptos clave, como los de una conducta ética; luego se define el término comunicación, y en particular el de la efectiva; seguidamente se describen los pilares en los que se basa una gestión socialmente responsable, y por último, se comenta acerca de un caso particular llevado a la práctica.

Como principal conclusión, se obtiene que, dada la esencia de la ética de la Responsabilidad Social, una comunicación efectiva, entendiéndola como multidireccional y participativa, resulta fundamental, de modo tal que contribuya al involucramiento y compromiso de todas las partes componentes de la organización, y logre así su sostenibilidad en el tiempo.

## **2. INTRODUCCIÓN**

El auge del tema de la Responsabilidad Social, exige a que ésta no caiga sólo en una percepción de marketing o de moda circunstancial, sino que lleva a interpretársela como una forma de gestionar y de concebir a la organización en el entorno comunal.

Cuando a esas prácticas de gestión se las traduce o refleja en un informe, se trata del llamado "Balance Social" (BS), según las normas y acuerdos imperantes en el país.

La medición de las acciones expresadas en dicho documento, obliga a los equipos que lo confeccionan, a escuchar a los distintos grupos de interés interactuantes, ya que el BS va más allá de una forma cuantitativa de expresar la información.

Como constructores de los asimismo denominados “Reportes de Sostenibilidad”, el interés radica en el espectro del acto de la comunicación, el cual permite entender y empatizar con los distintos grupos de interés que están analizados y medidos en tales instrumentos.

La comunicación, en su consecuencia más efectiva: la retroalimentación, contribuye a tener en claro qué aspecto es más importante y relevante para cada grupo de interés, facilitando aunar criterios y llegar al bienestar de todos.

La comunicación resulta por ende, uno de los pilares de la sustentabilidad de la organización, ya que la misma ayuda a superar cualquier conflicto o choque de intereses que no lleven a nada productivo en la relación que se desarrolla, tanto internamente como externamente, con los actores protagonistas.

En tal sentido, el también conocido como “Informe de Sustentabilidad”, no es la interpretación de una parte técnica únicamente, sino de toda la organización. Y para considerarla como tal, debe expresar las voces de aquellos que aportan a la relación en forma positiva, como a su vez, a quienes expresan aspectos negativos a mejorar.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. Conducta ética**

Para una mayor comprensión, es menester analizar el concepto de la llamada ética.

Etimológicamente, proviene de “ethos”, y abarca todo el obrar humano en sus más diversas variantes, pero también las creencias sobre ese obrar y las actitudes con que se lo asume o se lo impugna: bueno, bien, malo, justo, prohibido, honestidad, mérito, confianza, deber, responsabilidad, libertad, reciprocidad, etc.

La lista se vuelve tan inagotable como las controversias que genera, por ello, la mayor parte de las discusiones sociales están referidas a aspectos del ethos.

La ética no manda lo que se debe hacer, por ende, no prescribe –como el derecho– ninguna norma o conducta, pero se materializa en los actos humanos, los cuales pueden ser juzgados como buenos o malos desde la moral.

De ahí que la moral, del latín “mos”, “moris” (costumbre), se refiere a las reglas o normas por las que se rige el comportamiento o la conducta de un ser humano, en relación a la sociedad, y es también desde esta concepción que lo susceptible de juzgarse es el acto, no la persona.

En otras palabras, puede definirse a la **moral**, como el conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente, en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa.

Mientras que la **ética**, puede concebirse como la disciplina que permite una reflexión sobre los problemas morales que se presentan, da los argumentos y sostiene el código moral que se acepta como guía de la conducta.

Partiendo de esta premisa, corresponde despojarse de toda susceptibilidad o pre-conceptos, para dar paso a la discusión o charlas del acto que a través de este trabajo se pretende abordar.

Esta cuestión del despojo de los pre-, hace alusión a un elemento muy importante en la comunicación: las barreras comunicacionales, las cuales pueden ser un perjuicio para esa comunicación efectiva que se desea entablar, en la adopción como modo organizacional de la responsabilidad social.

### **3.2. Comunicación efectiva**

Como se sabe, la comunicación consiste en la transmisión de información y su comprensión entre dos (2) o más personas. Es una manera de conocer las ideas, los hechos, los pensamientos, los sentimientos y los valores de los demás.

Por lo tanto, en la comunicación siempre van a intervenir mínimamente dos individuos. Esto se da así, porque una persona sola no puede comunicarse a sí misma, sino que una o más, logran completar el proceso comunicacional.

Las organizaciones no pueden “vivir” sin comunicación; ante su falta, los distintos grupos de interés que las componen, no sabrían lo que hacen como construcción de equipo; la coordinación en el trabajo se tornaría insostenible; y por ende, también la cooperación, ya que no existiría relación entre las partes.

En este sentido, en las habilidades para escuchar de manera activa, muchos dan por sentado que la tienen, pero se confunden con lo que implica oír.

La diferencia está en que el oír, sólo consiste en captar las vibraciones del sonido, mientras que el escuchar, se funda en la necesidad de tener que prestar atención, interpretar y recordar los estímulos sonoros.

Existen cuatro requisitos para la escucha activa:

- 1- *Intensidad*: el receptor se concentra en las palabras del emisor y excluye sólo los pensamientos variados que pueden producir distracciones.
- 2- *Empatía*: el receptor intenta comprender lo que trata de comunicar el emisor, en lugar de lo que uno quiere interpretar.
- 3- *Aceptación*: el receptor escucha de manera objetiva, sin juzgar el contenido.
- 4- *Aceptación de la responsabilidad de la totalidad*: el receptor hace todo lo necesario para captar el significado total pretendido por la comunicación del emisor.

De esta forma, se produce una comunicación efectiva y esas habilidades proporcionan la generación de retroalimentación por parte de los distintos grupos de interés, que puede ser tanto positiva (suministrada con rapidez y entusiasmo) como negativa (lo cual tiende a recibir un trato muy diferente).

Se aplican estas cuestiones, en el marco de una organización socialmente responsable, tal como lo señala François Vallaey, cuando se interpreta la ética de la Responsabilidad Social.

### **3.3. La comunicación en la Responsabilidad Social**

Este autor hace referencia a una responsabilidad social que va más allá de la intencionalidad del acto. Que, para ser una acción de responsabilidad social debe llegar a concretarse, medirse y evolucionar.

También habla de una visión sistémica de partes intervinientes en ese accionar, y que no comprende sólo el ida y vuelta entre causa y efecto unidireccional de las acciones, sino que es algo complejo que compete a otras partes interactuantes.

En tal sentido, Klisberg (2011), expresa que *“La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética solitaria en la que yo decido en mi fuero interno qué debo hacer y cómo, sino que se trata de una ética organizacional dialógica, basada en el trabajo en equipo, la escucha del otro, la negociación, la discrepancia, la voluntad de consenso, la búsqueda común de soluciones a través de la expresión de los mejores argumentos, etc. Porque sólo a través del campo del diálogo interpersonal generalizado podremos hacernos responsables del campo ecológico de nuestras acciones colectivas comunes.”*

Esta forma de percibir la ética en la responsabilidad social, haciendo hincapié en esa forma dialogal o de comunicación y sistémica, invita a repensar el impacto de difusión e interacción social de las organizaciones no sólo interna, sino también externa, representando un replanteo de la imagen corporativa, como de los productos, o de su publicidad y su impacto en la cultura social.

Es por ello que la “Responsabilidad” de las organizaciones se trata en una ética sistémica y holística, que toma en cuenta la ecología de la acción, y parte de una visión compleja de la realidad humana; ya no corresponde exactamente a la noción intuitiva clásica que se tiene de ella.

“Responsabilidad” ya no se refiere a una especie de imputación reactiva del agente (como por ejemplo cuando dice que es responsable de su perro), sino a un compromiso proactivo del agente por el que asume toda una serie de actos a favor de una causa (como cuando dice que trata de ser responsable por sus hijos). Se pasa entonces de ser “responsable de” (sin hacer nada), a ser “responsable por” (reivindicando la responsabilidad a través de determinadas iniciativas).

Las organizaciones deben ser capaces de: generar valor con una perspectiva de largo plazo para sus clientes y accionistas; considerar como su principal activo a las personas que las conforman; reconocerse inmersas en la sociedad, participando de sus preocupaciones y valores.

Cabe hablar de Responsabilidad, como la capacidad de rendir cuentas, pero no sólo frente a la ley, la propia conciencia, los accionistas, sino frente a terceros interesados, la sociedad en general.



La RSE, como filosofía de empresa, ha de estar inserta en sus acciones estratégicas y cotidianas. De modo que, para ser un buen empleador, proveedor, contribuyente y cliente, hay que materializar en los instrumentos de gestión, la decisión empresarial socialmente responsable.

#### **4. DESARROLLO**

El 30 de noviembre de 2018, miembros de la Comisión de Responsabilidad y Balance Social del CPCE Chaco, condujeron un taller de capacitación, destinado a su Consejo Directivo, Personal, y Coordinadores de las Comisiones Asesoras, en su carácter de matriculados, de manera tal que estuvieran representados los distintos grupos de interés de la organización.

En una primera etapa de la actividad, se transmitieron los conceptos afines, de modo de introducir a la audiencia en el tema, y seguidamente se organizaron equipos de trabajo, conforme los tipos de asistentes, para que propusieran desde su perspectiva, acciones mejoradoras, en el marco de la RS.

De la socialización de los debates internos, surgieron las siguientes iniciativas:

**Consejo Directivo:** curso de formación para la dirigencia; atento la errónea interpretación que algunos representantes de la institución le dan a las atribuciones que pueden tomarse, concientización sobre cómo se lleva a cabo la materialización de las decisiones tomadas de este cuerpo colegiado, las cuales han de respetarse y no actuar individualmente.

**Personal:** optimización del tiempo de los profesionales y de recursos materiales; gestión sin tener que movilizarse; mayor contacto con las distintas universidades; convenios de pasantías; saneamiento de las exigencias de matriculación; diagnóstico de las capacitaciones dadas; tratamiento de aspectos blandos como ser: liderazgo, comunicación, oratoria.

**Matriculados:** medición del nivel de satisfacción de sus demandas, evaluándose las quejas de los profesionales, como de la evolución en el tiempo del estado de matriculación, analizándose el motivo de la baja, en caso de haberlo; generación de herramientas para lograr un mejor ejercicio de la profesión; creación de espacios de integración.

De la experiencia se puede rescatar, como positivo, la buena predisposición de los participantes, para dialogar y aportar opiniones.

Del personal, se nota claramente su enfoque de atención al cliente, en tanto que ellos en vez de analizar su propia problemática, y discutir sobre sus beneficios y/o necesidades, se concentraron en buscar soluciones para mejorar la gestión hacia el afuera.

Los otros grupos, sin embargo, se ubicaron “correctamente” en su rol de autoridades y matriculados (entendiéndolos a estos últimos, como los “clientes” de la organización) y abordaron sus cuestiones internas.

Como negativo, cabe reconocer que la comunicación no resultó efectiva, tomando en cuenta la intención de los disertantes al impartir la consigna del ejercicio de que cada grupo se enfocara en sus propias inquietudes y necesidades.

No obstante, haciendo un balance del impacto del taller desarrollado, resultó sumamente enriquecedor visualizar cómo cada uno puso su granito de arena en pos de la entidad.

## **5. CONCLUSIONES**

El trabajo muestra cómo la comunicación, desde una reunión institucional, donde se reconocen las partes de un grupo de interés, por sus roles u objetivos comunes, cuando es realizada de una forma efectiva, permite construir políticas que guíen a las organizaciones a mantenerse en el tiempo.

Considerando que los objetivos institucionales son planteados y aunados en una discusión e intercambio de ideas, permiten conocer cuáles son las inquietudes que mueven a los grupos a la construcción de un sentido del bienestar general.

Una comunicación efectiva promueve no sólo ese acto de intercambio de ideas, sino que también suscita una participación activa, ya que las personas que interactúan en los grupos se sienten contenidas e integradas en las decisiones que hacen a la construcción de su institución.

Esta relación de la organización y sus distintos grupos de interés que se refleja en un Balance Social demuestra las participaciones y grados de intervención de las personas en ese constante superar de potenciales conflictos que son entendidos mediante la comunicación.

Cuando de medir se trata, en relación a las acciones de responsabilidad social, no solo lo que quiere reflejar elementos porcentuales de participación de los grupos, lo que trata es saldar, desmarañar y superar los constantes conflictos que se puedan llegar a presentar en el interactuar diario de los participantes de las relaciones a ser medidas.

Por ejemplo, el indicador del BS que demuestra la cantidad de personal interno de la organización que se encuentra agremiado o sindicalizado, refleja una participación activa de los trabajadores en la relación de poder, en esa puja del interés del grupo de dirección o la patronal y los operativos u operarios.

Si se construye una organización con objetivos que son discutidos y discernidos desde una comunicación efectiva, se observa que los logros resultan más que alcanzables y no sólo deseables, desinada a su perdurabilidad en la comunidad.

Se considera a esta naturaleza comunicacional, reflejo de un diálogo, plasmada en el BS a través de las políticas de RS, como un factor determinante para transparentar la organización y que se entienda sobre todo, dónde está y hacia dónde va.

El “*dónde está*” lo define el diagnóstico organizacional, y el “*hacia dónde va*” se manifiesta mediante las estrategias concretas que se adoptan para alcanzar las metas establecidas, una vez detectadas las necesidades que deben satisfacerse para que permitan un desarrollo mutuo de la organización y sus grupos de interés.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Davis, K.; Newstrom, J. “Comportamiento humano en el trabajo”. Editorial Mc Graw Hill. Año 2007.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly J. “Las organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill. Chile. Año 2001.
- Kliksberg, B. “Primero la Gente”. Editorial Temas. Buenos Aires. Año 2011.
- Kliksberg, B. “Ética para empresarios”. Editorial Ética y Economía. Buenos Aires. Año 2013.

- Vallaey, F. “¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?” Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú. [www.rsu.uninter.edu.mx](http://www.rsu.uninter.edu.mx).
- Vallaey, F. “La Responsabilidad Social de las organizaciones.” Año 2014. En [www.rsu.uninter.edu.mx/](http://www.rsu.uninter.edu.mx/)