DRA. ROSA MARÍA TORRES VALDÉS
PROFESORA TITULAR DEL DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Manual de estrategias de comunicación para la prevención y gestión de conflictos en organizaciones del sector agroalimentario

FOROS DE COMERCIO ÉTICO

Foros Comercio Ético
Ethical Trade Forums

CONEXIÓN SOCIAL

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
https://cvnet.cpd.ua.es/curriculum-breve/es/torres-valdes-rosa-maria/2651

Mar Navarro Palma | Diseño e Ilustración

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción

1.1. Qué es un problema y qué es un conflicto

1.2. Desencadenantes de conflictos

1.3. La cuestión comunicativa

Capítulo 2. La inteligencia social y la inteligencia emocional en el liderazgo organizacional

2.3. ¿Qué es la inteligencia social y la inteligencia emocional?

2.2. Bases emocionales-culturales y cognitivas de los conflictos

2.3. El papel de la comunicación en la inteligencia socioemocional

Capítulo 3. La prevención del conflicto.

3.1. Detección del conflicto potencial

3.2. Identificación de los desencadenantes del conflicto

3.3. Comunicación y gestión de los elementos desencadenantes

Capítulo 4. La gestión del conflicto.

4.1. Identificación del foco principal y fuente del conflicto

4.2. Estrategias de comunicación en la gestión del conflicto

4.3. Estrategias relacionales para la recuperación del buen clima laboral y fluidez comunicativa.

Capítulo 1. Introducción

1.1. Qué es un problema y qué es un conflicto

Es importante diferenciar entre **problema y conflicto** pues no son lo mismo:

- **Un problema** es un síntoma de que algo ocurre. Es un conflicto potencial, una señal que indica la necesidad de adelantarse tomando acción y adoptando una postura proactiva.

- **Un conflicto** es la eclosión o expresión amplia del síntoma problemático que no fue tratado, que indica la necesidad de reaccionar con rapidez, para evitar el agravamiento o que adquiera proporciones mayores

Tabla 1. Diferencia entre problema y conflicto

PROBLEMA	CONFLICTO
Quejas	Desacuerdos entre partes
Hechos evidenciados	Enfrentamientos producidos
Temas sin solución aparente	Intereses económicos y puntos de vista contrapuestos
Situaciones en las que se observ-Van dificultades de comunicación, integración, comprensión cultural	Discusión, enfrentamiento, peleas entre las personas que no llegan a un acuerdo
Incomprensión de asuntos como medidas, instrucciones, decisiones	Acuerdos no consensuados sobre medidas, instrucciones, decisiones
Si estamos ante un problema la estrategia es prevención. Si estamos ante un conflicto la estrategia es mediación y posible negociación.	

Fuente: Elaboración propia

Detectar el problema conflicto potencial es una oportunidad para mediar antes de que se agrande y se transforme en conflicto.

1.2. Desencadenantes de conflicto

Normalmente el foco conflictivo **surge de problemas de relación o interacciones** sobre todo **con desconocidos** que no se ajustan a las normas de conducta y escalas de valores que para cada grupo humano resultan habituales en una cultura, o ambientes dados.

Las percepciones confusas, sobre todo si están relacionadas con el impacto en la vida e intereses personales, conduce a la incertidumbre la que a su vez provoca miedos. El miedo es un gran detonante del conflicto, pues es reactivo y defensivo.

Destacamos como desencadenantes:

- Frustraciones (No alcanzar expectativas)
- Sucesos irritantes
- Desequilibrio entre emoción y razón
  - Percepción de provocaciones verbales y no verbales
  - Percepción de falta de educación
  - Percepción de injusticia
- Miedos (Inseguridad)

1.3. La cuestión comunicativa

La comunicación no lo es todo, pero está en todo, por que todo tiene algún significado (idea o imagen mental que se forma sobre algo, por lo tanto, es una interpretación) y significante (Sonidos o símbolos mediante los que expresamos esa idea o imagen mental). Por eso es importante **cuidar la formas de expresar,** pues puede producir reforzamiento de ideas preconcebidas, estereotipos, o puede descubrir realidades y se transformadora en un sentido constructivo que motiva la empatía y actitud hacia la conversación o diálogo.

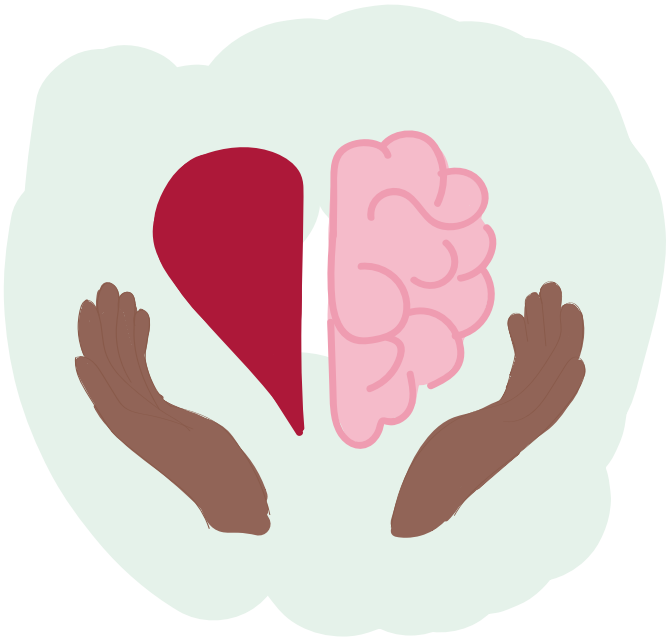
En una situación conflictiva, la comunicación sirve para trazar puentes que aproximen las posturas, aparentemente irreconciliables, y toma forma de mediación y de negociación, según sea el caso.

© Rosa María Torres Valdés

Capítulo 2. La inteligencia social y la inteligencia emocional en el liderazgo organizacional

2.1. ¿Qué es la inteligencia social y la inteligencia emocional?

La inteligencia social es la capacidad de interactuar con otras personas. Es obvio que esta capacidad ha de formar parte del conjunto de habilidades de una persona que lidera una organización.



La inteligencia social se expresa mediante la empatía y la capacidad de adaptación al estado de ánimo de otras personas, en el sentido de demostrar Interés por las personas (alejado del paternalimo/maternalismo/ indecisión) y manejan hábilmente el sentido del humor (alejado del chiste o la sorna).

Las personas con la competencia de inteligencia social muestran una gran destreza para estimular emociones positivas en otras personas, como por ejemplo trabajadores, cuya cooperación para alcanzar los objetivos de las empresas es crucial.

Características del liderazgo con inteligencia social:

- Aprecia la cultura y los valores del grupo humano con el que trabaja
- Entiende las redes sociales informales y normas tácitas de grupo humano
- Fomenta la dinámica conversacional para provocar sentido de pertenencia y encontrar equilibrio de intereses
- Transmite energía y estimula la motivación por espíritu de equipo

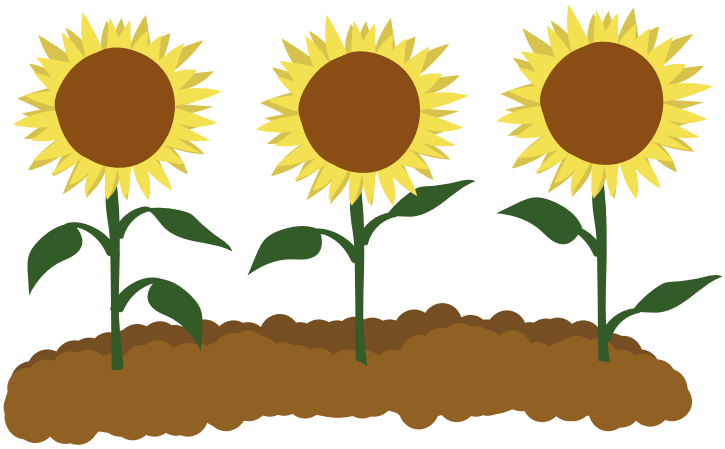
© Rosa María Torres Valdés

Ahora bien, si se trata de estimular emociones positivas, existe una clara necesidad de conocer qué es la **inteligencia emocional.**

La inteligencia emocional, (que no emocionalismo) se expresa en la capacidad de reconocer el estado motivacional de una persona en un momento dado, pero teniendo en cuenta además un conjunto de variables culturales provenientes de la geografía, estratos socioeconómicos, sexo/género, formación/educación.... Por eso podemos encontrar personas "inteligentes" en un medio o escenario, pero no en otro.

Las personas que lideran organizaciones deben interiorizar este concepto crítico, pues de lo contrario ejercerían "inteligencia emocional" para manipular o dominar, sin tener en cuenta los escenarios y sus personajes. Se trata de gestionar creativa y eficazmente nuestros deseos y escuchar y gestionar las expectativas o deseos de los demás, buscando un equilibro razonable de intereses, y para todo ello se requiere **conocimiento** y el conocimiento requiere de d**iálogo de saberes y diálogo de ignorancias.**

Las empresas del sector agroalimentario presentan muchos escenarios y personajes que aportan sus propias culturas, visiones, emociones, en definitiva, realidades.



2.2. Bases emocionales-culturales y cognitivas de los conflictos

En este sentido podemos hablar de inteligencia socioemocional como conocimiento basado en la combinación entre estudio y la experiencia, y el producto de diálogos de saberes y de ignorancias.

BASES EMOCIONALES-CULTURALES	BASE COGNITIVA
Emociones: Son cambios en nuestro medio interno producto de una reacción frente a estímulos externos y se reflejan en el cerebro mediante representaciones emocionales (sentimientos). Es universal.	Conocimiento, adquirido a través del estudio, así como de la información proporcionada por el ambiente y experiencias. (Aprendizaje).
La gestualidad convencional es lo que puede ser cultural. (Ej. saludos o despedidas) "los lenguajes de la cultura".	La cognición implica pensamiento, lenguaje, percepción, memoria, razonamiento, atención, resolución de problemas, toma de decisiones.
Sentir y pensar son dos elementos entrelazados. Homo sapiens sentiens	Buscar conocimiento implica diálogo de saberes y diálogo de ignorancias. (El conocimiento está socialmente distribuido)
Inteligencia intra e interpersonal como base Inteligencia para la gestión emocional	Emociones/sentimientos + razonamiento = Arte de prudencia o Inteligencia social

2.3. El papel de la comunicación en la inteligencia socioemocional

El hecho de considerar lo socioemocional lleva implícita la comunicación. Por ello la intervención en un conflicto desde este la triada inteligencia-social-emocional, pero con base en la adquisición de conocimiento nos lleva a hablar de **aptitud** comunicativa:

Aptitud para la comunicación en el marco conflictual. Fundamentación.

"La **aptitud** para coordinar actividades y el trabajo de interpretación y percepción se apoyan en la organización social; es decir, sobre un conjunto de competencias y de prácticas que permiten a los diferentes agentes identificar las actividades de cada uno, y por ello, actuar de manera apropiada. **Esta forma de organización es lo que puede definirse como cognición distribuida;** esto es, como un proceso por el cual l**os diferentes sujetos se representan, razonan, se orientan hacia y realizan de manera grupal un conjunto de tareas y actividades**, Hutchins (1989), actividades que se inscriben en un cuadro cultural o en un contexto social particular".

Lozares (2000). Papers, Vol. 62. https://papers.uab.cat/article/view/v62-lozares/pdf-es

El papel de la comunicación es establecer el canal, adecuado para recoger informaciones y conocimiento socialmente distribuido (formal e informal) y buscar la co-orientación en las dinámicas conversacionales entre las personas, evitando así los juicios de valor, **interpretaciones erróneas y creación de falsas expectativas que producen frustración.**

De acuerdo con Echevarría (1994 p. 147-150)

> "Una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en el interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones [...] Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. **Una empresa es una red estable de conversaciones",**

Conversaciones en las que según el autor (pp. 41-46) se producen cinco actos lingüísticos, que entendemos toda persona con responsabilidad de gestión de recursos humanos debería considerar:

ACTO LINGÚISTICO	IMPLICACIONES
Afirmaciones	Descripciones que pueden ser verdaderas o falsas
Declaraciones	Informaciones válidas o no válidas
Juicios	Opiniones fundadas o infundadas
Promesas	Compromiso de acción
Elementos adicionales	La escucha y el silencio

Por cuanto antecede diremos que los elementos clave de la conversación son:

- **Intelecto:** Entendimiento, inteligencia, ingenio, argumentación sutil basada en evidencias objetivas, no en la falacia. Claridad expositiva.
- **Estética:** La forma de expresar pensamiento, sensación, "el arte de la prudencia" de Baltasar Gracián (1647), evitando juicios de valor "prejuiciosos".
- **Ética:** Actuación responsable y justa/equitativa: evitando chantaje moral, manipulaciones insanas.
- **Coherencia:** Evitar contradicciones. Argumentación sólida de principio a fin.

"El lenguaje es la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí, y para coordinar incluso la forma cómo coordinan acciones" (Echevarría, 2000).

"*A conversation that builds a trusting relationships is, therefore, an interactive process in which each party invest and gets something of value in return*" (Schein, 2013)

Capítulo 3. La prevención del conflicto.

3.1. Detección del conflicto potencial

Se requiere proactividad ante la sintomatología:

a. Constante **observación** del clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral y la productividad.

- ¿Hay quejas?
- ¿Se percibe tensión?
- ¿Se producen errores? ¿A qué pueden atribuirse?

b. **Identificación del problema** o tema potencialmente conflictivo, mediante investigación ágil.

- Elaboración de cuestionarios de medición de clima laboral y contraste con datos de rendimiento.
- Análisis de identificación de los y las trabajadoras con su puesto de trabajo y con la empresa.
- Análisis multicultural de la organización

c. Identificado el tema potencialmente conflictivo **establecer hoja de ruta** con:

- Identificación de públicos internos y externos a los que puede afectar y con qué consecuencias.
- Mapeo de opciones estratégicas para modificar la situación problemática o qué hacer al respecto.
- Para cada opción redactar un programa específico de actuación: Cómo intervenir.
- Tener previsto el monitoreo de evolución de cambios y evaluación de logros de los programas.

3.2. Identificación de los desencadenantes del conflicto

Para ello hay que formular algunas preguntas de investigación:

- ¿El problema es interracial?
- ¿El problema es individual o familiar? (Externo a la organización)
- ¿Hay problemas de alfabetización y de comprensión idiomática?
- ¿Hay mecanismos para recoger quejas? Y si los hay: ¿están categorizadas las quejas?
- ¿En que punto de la relación laboral se produce la incomodidad?
- ¿Se han hecho afirmaciones o juicios de valor?
- ¿Se han hecho promesas?
- ¿Se conoce la organización informal y sus normas tácitas?
- ¿Se ha hecho mapa de empatía?
- Etc.

3.3. Comunicación y gestión de los elementos desencadenantes

Finalmente se trata de gestionar la incomodidad; para ello procederemos a:

- **Identificar miedos** que impiden salir de la zona de confort.
- **Fomentar sistemas de conversación que aproximen nuestras formas de pensar y ser.** “El lenguaje no solo describe realidades, sino que las crea” (Echevarría, 1994)
- Se trata de **entender cómo y porqué perciben la realidad otras personas,** con el fin de comprender las necesidades reales (no las que subjetivamente creemos nosotros que tienen otros).
- Las dinámicas conversacionales fomentan la **creatividad para la solución conjunta de problemas** y la co-creación motiva la implicación y toma de acción por parte de todos en la solución del problema. Reducen la incertidumbre, que es foco de conflicto.
- Sin conversación ni coparticipación, la percepción de una de las partes e incluso de ambas es la de imposición. La imposición por su naturaleza genera actitudes defensivas que desembocan en conflictos.

- **Manejar constructivamente las situaciones detectadas como problemáticas:**

  - Respeto aun cuando haya situación tensa y de diferencias culturales
  - Capacidad de manejar la indignación: Puedo verbalizar con expresión adecuada que la situación no resulta agradable y que por ello se propone el sistema de conversación.
  - Autoestima estable, para no caer en provocaciones y evitar los juegos psicológicos. (Conocer nuestros valores, nuestras cualidades y reafirmarnos en ellos sin falsa modestia).
  - Capacidad empática, ponerse en lugar del otro (no implica paternalismo) y sí implica.
  - Motivar desde la inspiración (creatividad) no desde la obligación.
  - Motivar desde el afecto no desde la imposición
  - Tomar conciencia de nuestra fuerza verbal, paraverbal y no verbal y el impacto que en otros produce.
  - NO ENTRAR EN LOS JUEGOS PSICOLÓGICOS: Dar respuestas inesperadas que rompen con la profecía a cerca de abuso de autoridad.

© Rosa María Torres Valdés

Capítulo 4. La gestión del conflicto.

4.1. Identificación del foco principal y fuente del conflicto

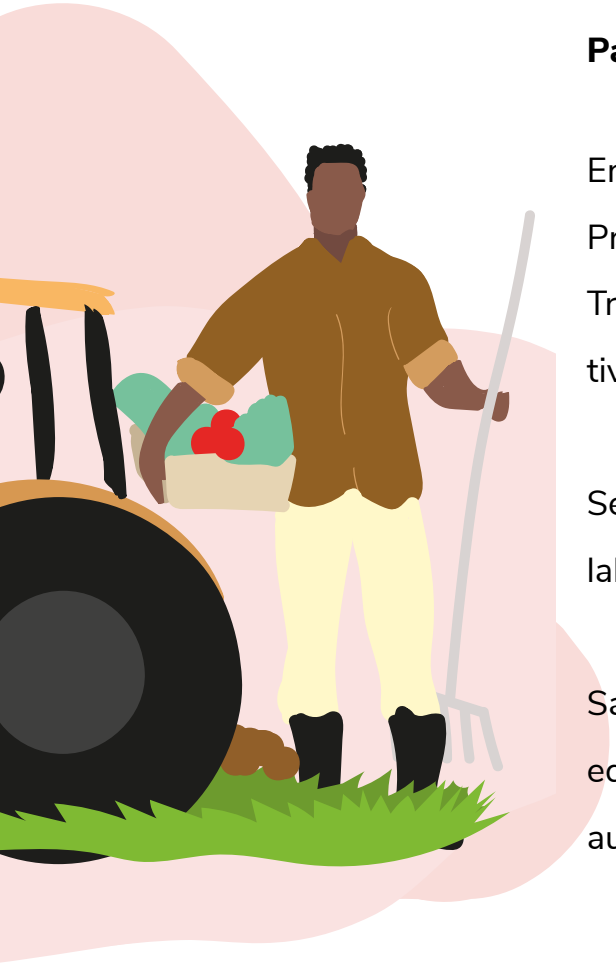
Cuando el conflicto se ha desencadenado, es imprescindible identificar claramente **el foco del conflicto.** Se dan dos grandes focos:

a. Asuntos relacionados con la empresa como puede ser salarios, condiciones laborales, incentivos, seguridad, etc.

b. Confrontaciones Personales, en las que las emociones intensifican la sensación de indignación. También hay personas que son conflictivas por diversas razones, y aprovechan cualquier posible fuente de conflicto para tomarlo como bandera.

Las fuentes de conflicto normalmente son:

Diferencias personales
Diferencias culturales
Diferencias en la percepción y comprensión de la información
Estrés laboral



Para gestionar la situación es imprescindible:

Enfocarse en los hechos, es decir en evidencias objetivas Provocar mutuas empatías sin forzar el consenso. Trabajar la mediación con enfoque colaborativo en el que figuren múltiples alternativas.

Seleccionada la alternativa arrancar el acuerdo de colaboración para alcanzar la meta de resolución.

Salir de la zona de confort, pero mantener la relación de poder equilibrada. Los y las responsables de personal deben tener autoestima, confianza en sí mismos y elegancia en las formas.

4.2. Estrategias de comunicación en la gestión del conflicto

Se trata de buscar el entendimiento a través de seis pasos que faciliten al comunicación:

1. Buscar un denominador común: Es mejor comenzar hablando de lo que resulta afín a todos los actores, por ejemplo, el propio deseo de un clima laboral mejor.

2. Hacer preguntas: Que faciliten poner de manifiesto, necesidades, motivaciones, sentimientos.

3. Escuchar activamente las respuestas: Mostrar interés en todo lo que se expresa, sin hacer juicios valorativos.

4. Tras la escucha, hablar y poner en valor el papel como mediador o mediadora en el proceso de comunicación: Se trata de exponer los beneficios se seguir el proceso de poder conversar sobre el problema que originó el conflicto, todo ello presentando razonamientos lógicos bien fundamentados en evidencias objetivas.

5. Discurso fundamentado y motivador para la co-creación de alternativas y selección conjunta de la que consideren más apropiada a la situación. Sin imposiciones.

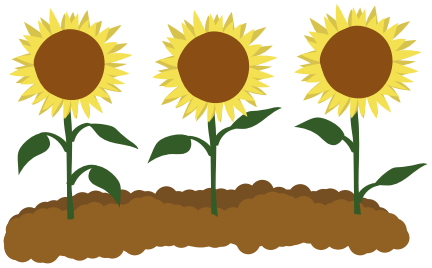
4.3. Estrategias relacionales para la recuperación del buen clima laboral y fluidez comunicativa.

Se trata de prototipar modelos de intervención y desarrollar mapas de empatía, en los que las dinámicas relacionales facilitan la interacción entre personas involucradas en el problema/conflicto.

El prototipado ágil implica:

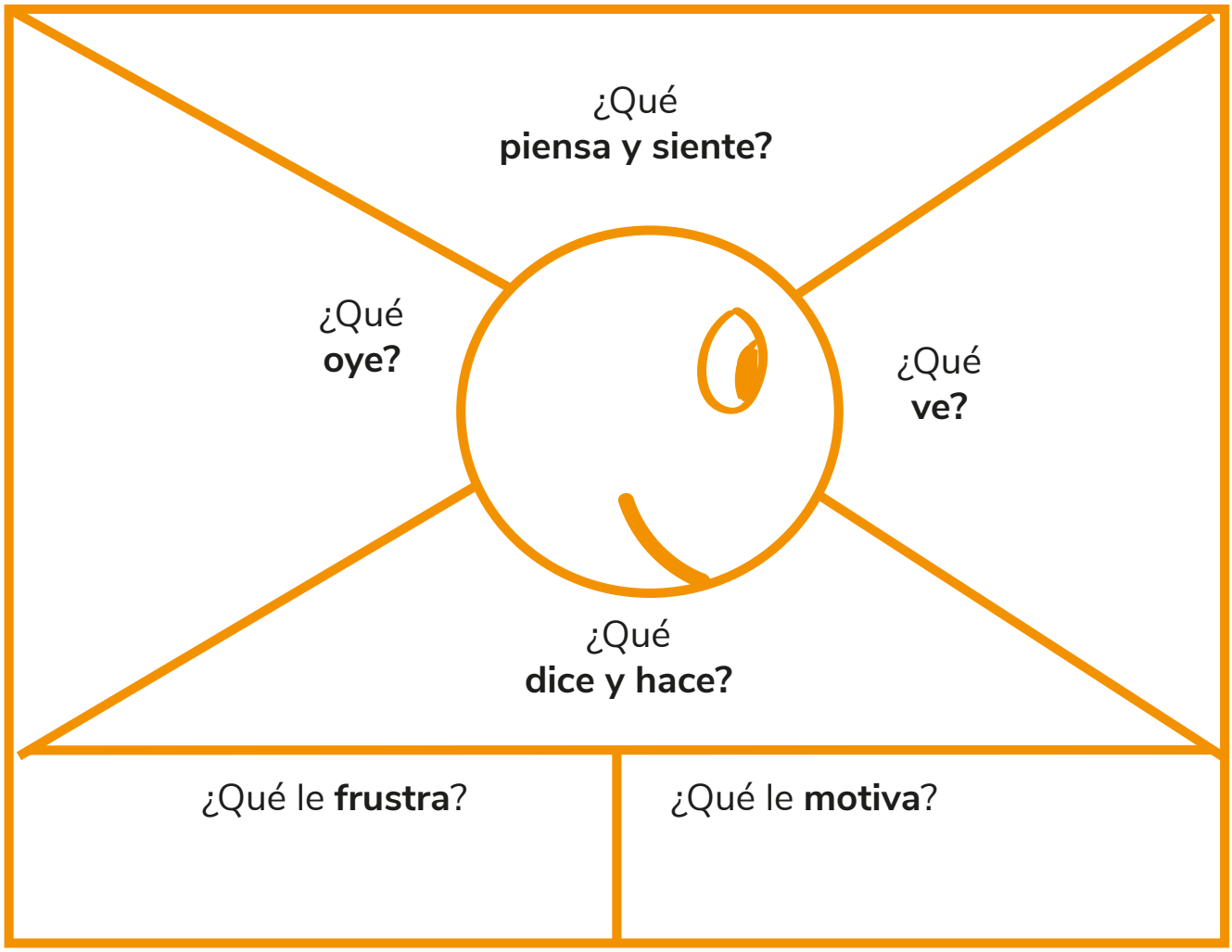
- Arte de escuchar
- Agilidad frente a prisa
- Metodología frente a improvisación, que comprende los siguientes pasos:

1. Formar grupos de personas con un relator o relatora.
2. Cada grupo identificará tres síntomas y les dará un nombre.
3. Cada grupo formulará tres preguntas sobre el nombre dado a la situación “síntoma”.
4. Cada grupo formulará un mapa de empatía respecto de situación/persona/colectivo.
5. Cada grupo formulará propuestas creativas a partir de la información obtenida de los pasos 2 , 3 y 4.



Es interesante combinar con cuestionarios de clima laboral anónimos como primer paso para invitar a conversar.

En este caso es importante incluir preguntas que nos den indicación de la predisposición a hablar o temores a expresarse. Así podremos diseñar el entorno / escenario adecuado para dinámica conversacional.



Finalmente, y a modo de cierre de este breve manual, se expone el papel del emisor y del receptor en el proceso comunicativo

Papel del Emisor en el Proceso de Comunicación

1.Responsable del resultado del proceso dado que actúa con “premeditación”.
2.Sabe que quiere decir algo y decide cómo, cuándo, dónde y a quién.
3.Variables a tener en cuenta por el Emisor:

3.1. Las propias del proceso

- Tener la idea clara.
- Elegir el código adecuado al interlocutor (lenguaje).
- Capacidad de elección del mayor número de canales para incrementar la fidelidad.
- Saber controlar las interferencias para evitar pérdidas de información.
- Ser consciente de su responsabilidad como Emisor. Lo cierto no es lo que dice A sino lo que entiende B.

3.2. Variable Paralingüísticas

- Entonación
- Volumen
- Articulación
- Locución

3.3. Variables No Verbales

- Gestos
- Expresiones faciales
- Postura
- Mirada

Papel del Receptor en el Proceso de Comunicación

Capacidad de Escucha Activa: Transmitir al Emisor lo que su mensaje significa para nosotros

- *La escucha activa es útil cuando*
- No estamos seguros de entender lo que quiere decir la otra persona.
- Cuando el mensaje enviado es importante o lleva una fuerte carga emocional.

Entre lo que...

- Pienso / Quiero Decir...
- Lo que creo que digo / digo...
- Lo que creo Oír / oigo...
- Creo comprender / Quiero Comprender / Comprendo...

HAY 9 POSIBILLIDADES DE NO ENTENDERSE

© Rosa María Torres Valdés

BIBLIOGRAFIA

- Echeverría, Rafael. (1994). Ontología del lenguaje. Santiago de Chile: Editorial Dolmen

- Echeverría, Rafael. (2000). La Empresa Emergente. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

- Gracián Baltasar (1647), Oráculo manual y arte de prudencia. Edición facsímil disponible en Cervantes Virtual: https://cutt.ly/glfwszU

- Lozares (2000). Papers, Vol. 62. https://papers.uab.cat/article/view/v62-lozares/pdf-es

- Schein, E. H. (2013). Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

© Rosa María Torres Valdés