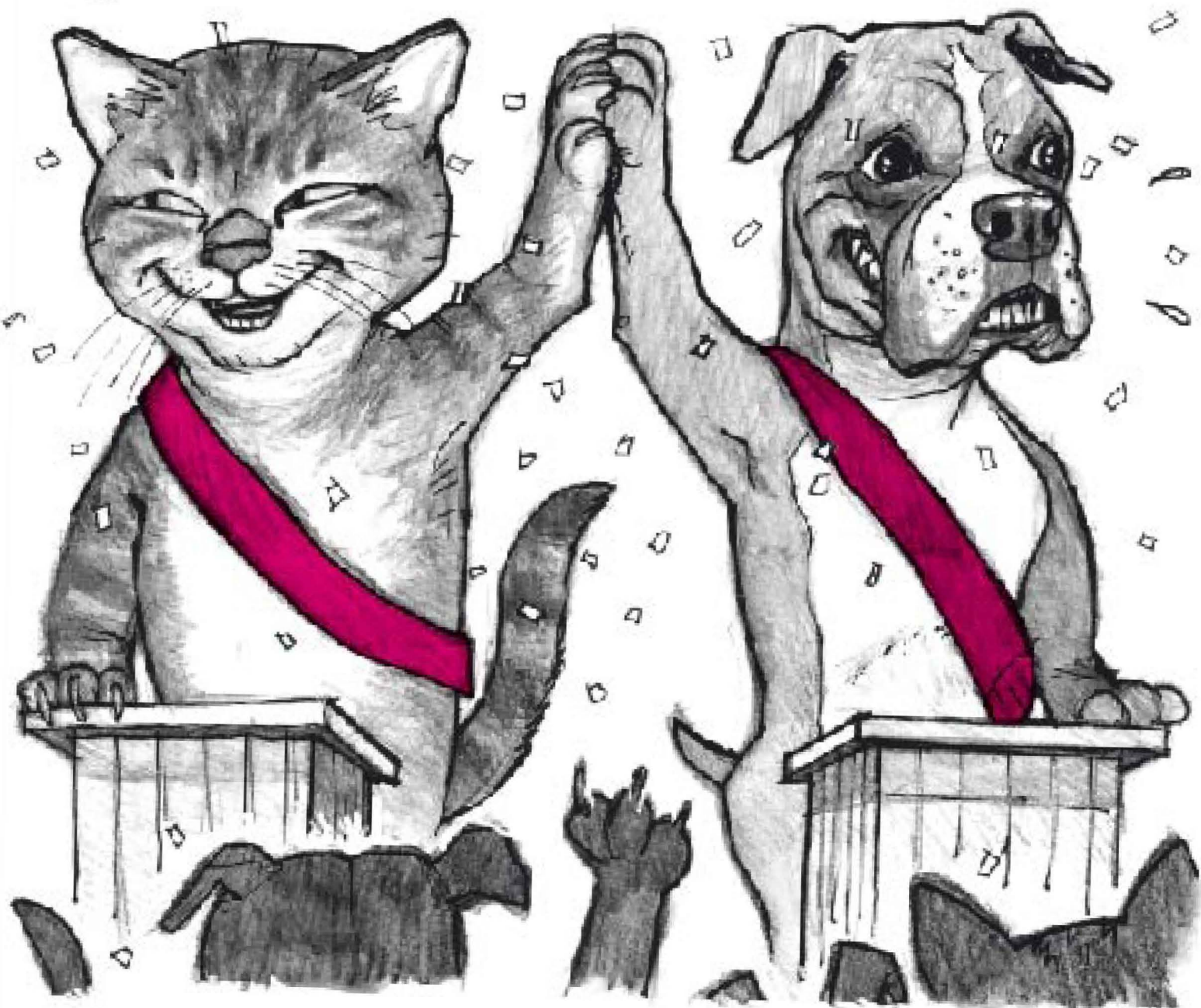


G.I.A.U.



LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS

Marlene Anchante Rullé

La comunicación puede ser una herramienta clave para llevar a la práctica la responsabilidad social en el marco de los conflictos. Para ello es importante partir de algunas definiciones que serán la base de nuestra reflexión

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Existe consenso en señalar que el concepto de responsabilidad social no es nuevo, pues expertos en el tema han identificado antecedentes del mismo, a lo largo de la historia de la humanidad. Y si bien en la actualidad se pueden encontrar diversas definiciones con relación a la responsabilidad social empresarial, para efectos de este artículo citaremos tres de las definiciones brindadas.

La primera definición que tomaremos proviene de la WBCSD, *The World Business Council on Sustainable Development*, organización que entiende la RSE como un compromiso de los negocios para contribuir con el desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad para lograr un mejor nivel de vida a largo plazo.

La segunda definición es brindada por Peter Drucker (1996), quien señala que la responsabilidad social tiene que ver con el hecho de que cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque.

Y por último, la tercera definición a citar, proviene de Perú 2021, organización que define la RSE como la forma ética de gestión que implica la inclusión de expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa, para lograr el desarrollo sostenible.



El conflicto no solamente puede llegar a ser una fuerza positiva, sino que es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo de personas.

En ampliación de lo señalado por Perú 2021, cabe precisar el concepto de desarrollo sostenible. Para ello citaremos la definición más utilizada y aceptada de desarrollo sostenible ofrecida por la Comisión Brundtland de la ONU, en la que se señala que se trata de aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la generación de hoy sin perjudicar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

Al analizar las citadas definiciones de responsabilidad social empresarial podemos extraer algunas ideas básicas que precisamos a continuación:

- Exige un liderazgo social, pues requiere proyectarse a los trabajadores, familias, comunidades y sociedad en general.
- Considera valores y principios éticos, dado que implica la necesidad de asumir una forma ética de gestión.
- Demanda políticas y acciones concretas, pues se entiende como una herramienta de gestión que debe permitir aterrizar en definiciones, acciones y beneficios concretos.

Adicionalmente a las ideas básicas mencionadas en las definiciones citadas, vale la pena hacer referencia a que algunos conocedores del tema refieren la existencia de niveles en que funciona la responsabilidad social empresarial, los cuales tienen que ver con un ámbito interno (obligaciones y exigencias con los trabajadores y sus familias, accionistas, inversionistas y proveedores) y con un ámbito externo (obligaciones con la comunidad en la cual se inscribe, con los clientes, el Estado y toda organización que tenga una relación indirecta con la empresa).

LOS CONFLICTOS

Por su parte, la forma de conceptualizar la naturaleza de los conflictos ha cambiado a lo largo de los años. De acuerdo con Robbins (2004), las investigaciones sobre conflicto pueden agruparse bajo tres grandes enfoques teóricos:

- El enfoque tradicional
- El enfoque de las relaciones humanas
- El enfoque interaccionista

En un comienzo se tenía la creencia de que los conflictos eran malos o negativos en sí mismos y que debían ser evitados de todas formas. Esta forma de entender los conflictos se conoce como el **enfoque tradicional**, el cual se concentra en analizar las causas de los conflictos y corregirlas lo más pronto posible.

Hacia fines de los años 40, ocurrió un cambio radical en la manera de entender los conflictos. Desde el **enfoque de relaciones humanas** se pensaba que el conflicto era un resultado natural e inevitable en las relaciones

de todos los grupos humanos. Esta forma de comprender los conflictos, se concentró en la idea de aceptarlos, asumiendo que podían llegar a ser un proceso que beneficiara a las partes involucradas en un conflicto.

Actualmente los conflictos son abordados con un enfoque interaccionista. Esta visión sostiene que el conflicto no solamente puede llegar a ser una fuerza positiva, sino que es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo de personas.

El enfoque interaccionista enfatiza que los conflictos no son absolutamente buenos o malos. De acuerdo con Florez García Rada (1992), el conflicto no es intrínsecamente malo; son sus consecuencias las que pueden causar disturbios en un sistema organizacional. Este autor compara el conflicto con el dolor, ya que este último se encarga de retroalimentar para que una persona se ocupe de la enfermedad que lo aqueja, mientras que el conflicto es el síntoma que informaría acerca de un problema irresuelto.

La evolución descrita en la forma de entender la naturaleza de los conflictos nos llevan a sostener que es posible lograr que las personas involucradas en una situación de conflicto entiendan a este último como una oportunidad de desarrollo y crecimiento, siempre y cuando se produzca un manejo adecuado de los conflictos.

Si bien existen varias definiciones de conflicto que se han dado en los últimos años, nosotros citaremos tres de ellas, con el fin de subrayar algunas ideas que consideramos claves.

Una de las definiciones más recientes sostiene que el conflicto se trata de un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa (Robbins, 2004).

La segunda definición nos la brinda el ICAR *Institute of Conflict and Analysis Resolution* de la *George Mason University*, y señala que el conflicto es un fenómeno social multidimensional, que ocurre como resultado normal de las diferencias humanas y de la no satisfacción de las necesidades. Por tal motivo, el conflicto surgiría cuando las partes no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas.

La tercera definición sostiene que el conflicto es una parte natural e inevitable de todas las relaciones humanas sociales. Y que ocurre en todos los niveles de la sociedad: intrapsíquico, interpersonal, intra e inter grupo, intra e internacional. Está en todos los niveles de los sistemas sociales humanos (James Laue, 1987).

Veamos entonces algunas de las ideas claves que están a la base de las definiciones de conflicto citadas previamente:

- El conflicto es un proceso interactivo y dinámico.
- El conflicto es un fenómeno genérico.
- Los conflictos tienen que ver tanto con la percepción como con los comportamientos.
- Los conflictos pueden afectar tanto real como potencialmente a los involucrados.
- El conflicto es una parte normal de la interacción humana.
- El conflicto alude a oposición, escasez, bloqueo y a la suposición de que hay dos o más personas cuyos intereses o metas parecen incompatibles.

Adicionalmente a las ideas claves que encontramos en las definiciones citadas, es interesante hacer referencia a la noción de madurez de un conflicto, la cual surge cuando todas las partes en conflicto se dan cuenta de que les iría mejor si terminan el conflicto y buscan un acuerdo. Si una de las partes no ha llegado a este punto, el momento no está maduro y será difícil manejar el conflicto en forma pacífica.

Por el contrario, estaremos ante la espiral de un conflicto, cuando las partes involucradas intensifican sus esfuerzos, uno tras otro, como respuesta a la intensificación, real o percibida, del esfuerzo del lado contrario. Es el resultado de la escalada continua del conflicto.

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LOS CONFLICTOS

Luego de la breve revisión teórica efectuada, reflexionaremos acerca de la comunicación como herramienta clave para el ejercicio de la responsabilidad social en el marco de los conflictos.

Al ser la comunicación un elemento fundamental de la interacción humana social, creemos que esta debe ser tomada en cuenta como una de las principales herramientas que permitirá pasar de las intenciones a acciones concretas para desarrollar una verdadera responsabilidad social empresarial. Y del mismo modo, es importante entender que la comunicación, si bien es un elemento clave en el origen de los conflictos, también lo es para las intervenciones que pretenden su manejo.

En esta medida cabe preguntarnos: ¿cómo puede ayudarnos la comunicación? Lo primero, que debemos señalar para dar respuesta a nuestra pregunta, es que se requiere dejar de lado algunos esquemas tradicionales que limitan la comunicación a la pura transmisión de mensajes. La responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas, requiere entender la comunicación como un agente que contribuya al cambio social. Para ello, se requiere diseñar e implementar planes de comunicaciones que tengan como ejes principales el involucramiento ciu-

La responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas, requiere entender la comunicación como un agente que contribuya al cambio.

dadano a través de la participación comunitaria y como horizonte, el desarrollo local participativo. El reto está dado por la necesidad de proponer una estrategia sustentable e integral de comunicación productiva para el desarrollo.

En este contexto, la siguiente pregunta es: ¿qué entendemos por comunicación para el desarrollo y cómo puede ayudarnos? Se entiende a la comunicación para el desarrollo como el aprovechamiento eficiente de los saberes y tecnologías de la comunicación contemporánea, puestos al servicio de la promoción del desarrollo participativo. Esto es, conocer las realidades intervenidas y a los ciudadanos que las integran; proponer soluciones de comunicación estratégica acordes con las culturas locales y que involucren en ellas a los actores sociales locales y globales, además de producir una acción comunicativa respetuosa de las diversidades y expectativas ciudadanas.

El enfoque de la comunicación para el desarrollo es particularmente importante para la responsabilidad social y el manejo de los conflictos, donde es común encontrar empresas que emiten mensajes concebidos y diseñados externamente a las creencias y tradiciones locales, o mensajes que generan altas expectativas en la población respecto a posibles beneficios, o actitudes y comportamientos sociales de funcionarios de las empresas que son percibidos negativamente, o el no saber escuchar los verdaderos intereses y preocupaciones de las comunidades respondiendo con proyectos prioritarios desde la óptica empresarial, entre otros.

Las dificultades señaladas se relacionan con estrategias y acciones comunicativas inadecuadas, en la medida que no coordinan integralmente los recursos existentes para lograr ventajas que beneficien realmente a todos los actores sociales. Y por el contrario, se insiste en estrategias de planeación y control desde afuera, no involucrando a todos los actores sociales.

En consecuencia, creemos que es urgente y necesario que se implementen planes de comunicación que activen las redes sociales, con el objeto de hacer a la ciudadanía protagonista y generadora de sus acciones de desarrollo, partiendo de la idea de que es con información oportuna, veraz y objetiva que se toman las más acertadas decisiones y los más eficientes acuerdos. Esto, evidentemente, implica el reconocimiento de las propias potencialidades y valores culturales de las poblaciones, así como de su propia capacidad para encaminarse hacia su desarrollo desde una perspectiva sostenible.

Sin duda alguna, estamos convencidos de que la comunicación para el desarrollo debe ser tomada como una de las herramientas claves para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, particularmente en el contexto de situaciones conflictivas. Esto debe ser así dado que en ella podemos encontrar respuestas eficientes.

entes y eficaces al reto de promover cambios positivos entre las relaciones de los actores sociales, a partir de la implementación de estrategias y acciones creativas de comunicación teniendo a la base un enfoque integral, participativo y de desarrollo.

Marlene Anchante Rullé

Licenciada en Psicología con estudios de Maestría realizados en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde hace seis años se desempeña como Secretaria General del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la PUCP, donde es responsable del Área de Prevención, Análisis y Gestión de Conflictos. Asimismo, a lo largo de los últimos 15 años se ha dedicado al ejercicio de la labor docente a nivel superior.