

CAMBIO GENERACIONAL Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA



03/2017

Estamos frente a una nueva generación de trabajadores y debemos aprender hoy cómo enfrentar este cambio.

La llamada *Generación Z* no sólo se ha tomado las redes sociales sino que se están volviendo parte de las empresas que ven como las estrategias de negociación utilizadas históricamente están quedando absolutamente obsoletas. Son trabajadores mucho más exigentes e intransigentes ante lo que no consideran justo y están dispuestos a llegar hasta las últimas consecuencias para lograr sus objetivos. Es por esto que debemos prepararnos para el escenario social y sindical que en la década del 2020 marcará la pauta y de la cual hoy en día ya podemos ver signos claros en Chile y en el mundo. Para esto, a continuación se explican algunos principios fundamentales para entender el fenómeno de cambio generacional, además de entregar algunas pautas para abordar los nuevos movimientos sociales y sindicales de la mejor manera posible.

Cambio Generacional y su impacto en la industria

NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LAS ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN Y NEGOCIACIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS DE HOY.

Por Tomás Covarrubias.¹

Para nadie es nuevo el hecho de que el mundo ha cambiado de manera vertiginosa en las últimas décadas y que en ocasiones dichos cambios son tan rápidos que sentimos que ni siquiera nos podemos dar el lujo de pestañear sin correr el riesgo de quedar desactualizados y de que se nos haga más difícil entender el mundo que nos rodea. Se plantea que hoy en día vivimos en la era de las comunicaciones, siendo la globalización ya una condición inherente de la humanidad en donde la información es el recurso más codiciado ya que no existen límites ni fronteras para el manejo de esta. Vivimos en una sociedad en donde los contestatarios “*Millennials*” están comenzando a ser opacados por el poder creador y movilizador de la incipiente “*Generación Z*” los cuales reconocen que los únicos límites que pueden restringir su desarrollo son los autoimpuestos. Al mismo tiempo, la generación actual y la venidera muestran un interés mucho más activo por temas sociales como el cuidado del medio ambiente, el resguardo de los derechos civiles, la libertad de expresión, la inclusión, el respeto a la diversidad y las responsabilidad que las empresas tienen con la comunidad y sus trabajadores. Es a partir de esta situación sumado al manejo de la información que entregan plataformas como las redes sociales, que se ha dado a lugar a fenómenos como el de “*denuncia ciudadana*” el cual consiste en la divulgación masiva a través de redes sociales de situaciones o acciones que pueden ser consideradas como injustas o anti cívicas, el cual toma como componentes fundamentales o “*ingredientes*” una sensación de descontento o frustración y el acceso a un canal o plataforma de comunicación asequible para la gran mayoría (Facebook, Twitter u otro).

Con los antecedentes que manejamos hoy en relación al comportamiento social a nivel mundial, podemos señalar de manera fehacientemente que en los próximos años se gatillarán una serie de crisis entre las grandes empresas, sus trabajadores y el medio social en las que se encuentran inmersas. Es más, ya podemos observar hoy en día como han fracasado en reiteradas ocasiones los esfuerzos de empresas de larga trayectoria en los procesos de mediación con sindicatos u organizaciones sociales con los cuales se encuentran en conflicto. Algunos ejemplos de esto son BHP Billiton y Hudbay Perú (Controladoras de Minera Escondida y mina Chamaca respectivamente), Forestal Arauco y Agrícola Ancalí, todas estas empresas que han tenido que pagar grandes costos por no lograr establecer un vínculo sólido y constructivo con organizaciones sociales y agrupaciones sindicales. Sin perjuicio de lo anterior, las crisis venideras y los conflictos a presentarse en el mediano plazo no han sido realmente dimensionadas ya que en muchos casos no se han considerado los factores generacionales y culturales de los actores que estarán involucrados. Por otra parte es importante comprender que los conflictos venideros no son evitables sino que gestionables, entendiendo que las empresas tienen que tomar un rol activo en la difusión de información y en la acogida de las demandas e intereses de las comunidades.

¹ Texto elaborado por el psicólogo consultor Ps. Tomás Covarrubias, con el patrocinio de Keep on Meeting, en su plan de vinculación con el medio. E-mails de contacto: tomas.covarrubias@keeponmeeting.com

Para la gestión del conflicto se deben considerar dos dimensiones principales, la primera corresponde a las características idiosincráticas de la sociedad y la segunda es la naturaleza del negocio específico de la empresa (Mineras, Agroindustriales, AFP, Retail, Servicios Sanitarios, Telecomunicaciones, Educación, etc.)

En relación a las características culturales de la sociedad de hoy en día y de la generación que adoptará mayor poder en la próxima década, tenemos que entender el fenómeno de cambio generacional. Muchas empresas de comunicación y vinculación con el medio han incorporado la figura de Community Manager (gestor de redes sociales) creyendo que con esto se logra abarcar los cambios en el ámbito comunicacional que hoy en día se presentan, sin embargo este es un gran error ya que la solución al problema de adaptación se está centrando en la forma y no en el fondo. A modo de contextualización, se plantea que la generación dominante de hoy en día es la llamada “Millennials” la cual corresponde a las personas nacidas entre el año 1980 al 2000. Como se señala en la prestigiosa revista “The Harris Poll” estas personas tienen como característica el haber nacido en la era de la globalización por lo cual cuestionan los límites geográficos en su desarrollo personal además de sentirse más involucrados en problemas sociales que podrían ser vistos como distantes y ajenos, poseen la disposición permanente de compartir información en las comunidades en las cuales se desenvuelven. Sin embargo esta generación mantiene ciertas características de la generación de sus padres (Generación X) la cual es una generación más individualista que busca el éxito personal por lo cual su involucración en problemáticas sociales está limitado por el grado en el cual este afecte a su bienestar personal. Pero como señalamos anteriormente, en los próximos 5 años la Generación Z (nacidos entre el 2000 y el 2020) tomarán un papel protagónico en el mapa mundial, dado que muchos de ellos se estarán desarrollando profesionalmente y serán agentes activos dentro de las organizaciones sociales y empresariales. Esta generación ya no entiende de un mundo que no sea globalizado y las redes sociales son parte de su vida no tan solo personal sino que también laboral. A diferencia de la generación anterior, ellos no se limitan a compartir contenidos sino buscan crearlo a través de generación de ideas creativas que mejoren la calidad de vida de las personas o de denunciar cualquier situación que atente contra esta. Es una generación mucho menos individualista y sin temor al perjuicio personal si es que sienten que están luchando por un bien común, no tienen miedo a perder su trabajo ya que son mucho más independientes y se ven a sí mismos como capaces de desenvolverse en cualquier trabajo o incluso con una búsqueda constante de un desarrollo laboral autónomo, además esta generación busca la movilidad viéndose a sí mismos por no más de 5 o 6 años en un mismo trabajo y el estar en una organización toda la vida ya no es una opción ya que no buscan estabilidad sino desafíos. Por otra parte tienen un sentido medio ambiental y ecológico mucho más desarrollado a la vez que buscan luchar por principios más que por conveniencia, de esta manera están dispuestos a pagar un gran precio por velar por un mundo mejor para las próximas generaciones. Existe un interés permanente de buscar información y entenderla, por lo cual cosas como el desarrollo sustentable y el cálculo de la huella de carbono son conceptos que muchas personas de esta generación manejan de manera habitual. En un artículo del New York Times publicado en el mes de marzo del 2015, se plantea que es una generación basada en el principio de justicia, siendo una frase característica de esta el “Paying your dues” (pagando tus deudas), razón por la cual son mucho más confrontacionales y exigen que las cosas se hagan como “se deben hacer” combatiendo la impunidad y no dudarán en utilizar todos los recursos que poseen para lograrlo.



El otro factor a considerar para dimensionar las crisis futuras en relación a la vinculación con el medio, es el de la naturaleza del negocio específico de la empresa que se encuentra en conflicto. En el caso de las industrias de explotación de recursos naturales como pesqueras, mineras, forestales o petroleras, al igual como diría el ex candidato presidencial de los Estados Unidos y premio Nobel de la Paz Al Gore, estamos frente a una verdad incómoda, la cual corresponde a que ninguna de estas industrias es inocua o inofensiva para el medio ambiente, ya que su naturaleza radica en la alteración física de esta. Es por esta razón que se acuñó el concepto de "*Industria amigable con el medio ambiente*" (Environmentally Friendly) la cual hace referencia a las políticas y procesos industriales que buscan tratar de hacer el menor daño posible al medio ambiente (daño controlado). Esta situación nos invita a poner en el tapete la forma en la cual estas empresas planifican sus estrategias de comunicación y vinculación con el medio ante este importante cambio generacional, con una sociedad más movilizadora, contestataria e informada en donde como señalé previamente, conceptos como "*Huella de Carbono*" son parte de su léxico habitual, haciendo a este tipo de industria más vulnerable al conflicto.

Para las empresas vinculadas a la prestación de servicios que son considerados como básicos para las personas y que por ende son vistas por esta nueva generación prácticamente como un "derecho fundamental" de todo ciudadano, estas tienen un escenario no menos complejo en el futuro cercano. Por ejemplo las empresas de servicios tales como las Administradoras de Fondos de Pensión e ISAPRES, sobre estas recae una exigencia valórica social muy importante el cual corresponde al derecho a una vejez digna y a una salud integral y de calidad, por lo cual dichas instituciones deberán aprender a vivir con una actitud suspicaz por parte de la comunidad (entendiendo actitud como una disposición a la acción) lo cual las expone a permanentes conflictos si es que no logra establecer un plan de vinculación con el medio que vele por la acogida permanente de las necesidades de las personas y por dar una solución de fondo y no de forma a los problemas que se susciten. Sin embargo no son las únicas empresas que verán esta situación, las empresas de servicios públicos considerables básicos para las personas como los sanitarios o eléctricos vivirán el mismo escenario ya que la generación actual y venidera exigirá un comportamiento ético a dichas empresas basados en el hecho de que estos servicios son fundamentales para la calidad de vida de las personas. Es por esta razón que estas empresas van a vivir una situación de "tensa calma" bajo la observación constante tanto de la comunidad como de los mismos trabajadores de estas.

Para poder comprender esta exigencia que la sociedad actual y venidera hará del accionar de las empresas, primero debemos entender que estamos frente a la entrada de una generación que en contra de lo que muchos creen, es mucho más moralista que la generación anterior, en este sentido

cuando se plantea que los jóvenes de hoy carecen de moralidad, esto es absolutamente un mito y que refleja una fuerte incomprensión de la arquitectura ética y moral que existe en la sociedad contemporánea. En efecto, podríamos incluso señalar que la nueva generación imperante tiene características mucho más similares a las de sus bisabuelos, quienes pasaron a la historia por el movimiento Hippie junto a la reivindicación racial y de género, esto es muy importante de tener en cuenta para que evitemos ver el cambio generacional como algo negativo, sino que entender que es una crisis necesaria y que ha ocurrido muchas veces durante la historia de la humanidad, sin embargo nos cuesta visualizar el carácter cíclico de este por el corto trozo de historia que logramos apreciar durante nuestra vida personal y laboral.

En el siguiente cuadro se expondrá una breve descripción generacional que nos permita ver más gráficamente las características de cada uno y evidenciar más claramente el carácter cíclico de este.

Periodo de Nacimiento	Generación	Características	Manifestación Socio-Cultural	Moralidad
1940-1960	Baby Boomers	Críticos de la sociedad clásica mostrándose rebeldes ante esta.	Movimiento Hippie y caída del sistema patronal.	Rígida, centrada en ideales de sociedad.
1960-1980	Generación X	Con una fuerte frustración reprimida al ver la diferencia entre lo ideal y lo real, dejan de luchar por el colectivo y se centran en sí mismos.	Movimiento Punk, Grunch y "Cultura de la Basura".	Ambivalente y utilitarista en donde el fin justifica los medios.
1980-2000	Millennials	Lucha por la competitividad y el éxito personal, críticos de la sociedad pero en un rol de espectador.	Explosión de las redes sociales y movimiento de denuncia ciudadana	Flexible y relativa en donde los valores morales dependen de la situación.
2000-2020	Generación Z	Críticos y centrados en los derechos de las personas, no tienen miedo a luchar ya que confían en sus capacidades y sus horizontes son más amplios	Movimientos legitimación de la diversidad sexual, igualdad de género, lucha anticorrupción.	Rígida, centrada en la protección de los derechos humanos.

Es importante entender que estos cambios generacionales son graduales y los periodos de tiempo son sólo referenciales ya que en la práctica se produce un proceso de influencia generacional el cual es bidireccional, de esta forma no sólo los hijos aprenden de los esquemas sociales de sus padres sino que también los padres aprenden de la realidad social de sus hijos modificando parcialmente sus propias concepciones del mundo.

Como señalaba previamente, es a partir de esta evolución en la moralidad la cual nuevamente se torna más rígida demostrando el carácter cíclico del desarrollo de las sociedades, que el nivel de exigencia que se tendrá de las instituciones tanto públicas como privadas será mucho más fuerte e intransigente.

EL CAMBIO GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

En el caso de los agentes sociales dentro de las empresas como lo son los gremios y sindicatos de trabajadores, al constituirse como una entidad con una identidad dual en relación a la compañía (por una parte ellos SON la empresa pero por otro lado son la CONTRAPARTE de esta) hace que la relación con ellos sea una tanto más compleja. A pesar de que la experiencia señala que lejos la mejor estrategia para mantener una constructiva relación con los trabajadores es fortalecer la identidad institucional haciéndolos sentir que ellos son la empresa y que los objetivos de la compañía son sus objetivos también, como por ejemplo la experiencia de trabajo bajo la modalidad de “Worker Cooperative” que empresas como Goldman Sachs y Suara han aplicado exitosamente en Estados Unidos y España respectivamente. Sin embargo este sentimiento de pertenencia también puede generar ciertos conflictos, los cuales de todas maneras son menores en comparación a los presentados cuando no existe la idea de pertenencia. Dentro de estos conflictos está el considerar como un derecho el no solo ser parte del funcionamiento de la organización sino que también de las utilidades de esta, lo cual muchas veces no es compartido por la administración de la empresa. Algunos ejemplos muy gráficos de esta situación es lo vivido con el sindicato número uno de la Minera Escondida durante los meses de febrero y marzo del presente año en donde estos exigían ser parte de las utilidades de la empresa la cual en el año 2016 resultó ser la empresa minera más rentable del mundo. Un detalle no menos importante en este caso es que una de las tres demandas bases del sindicato era extender todos los beneficios y acuerdos por el conflicto a los trabajadores que se habían integrado recientemente a la compañía, los cuales tuvieron un rol fundamental durante el conflicto y que corresponden “curiosamente” a trabajadores jóvenes pertenecientes a esta nueva generación. Caso similar es lo vivido por Walmart en distintas sucursales a nivel mundial en donde los sindicatos de trabajadores han planeado demandas similares orientadas a exigir a la empresa ser considerados “verdaderos socios o colaboradores más que solo empleados o trabajadores” buscando que la empresa abandonen las políticas de mínimos éticos (como por ejemplo velar por condiciones de trabajo favorables y el cumplimiento de leyes laborales) y que comience con generación de acciones que representen un máximo ético² que responda a los que los trabajadores consideran un derecho y por el cual estarán dispuestos a luchar hasta las últimas consecuencias. Cabe señalar que esta situación la podemos observar también con asociaciones gremiales de trabajadores del sector público los cuales se han mostrado resistentes a las distintas intervenciones y propuestas de solución realizadas por el gobierno, reflejando un fenómeno que no es inherente al sector privado sino que propio de la sociedad contemporánea.

“En mi opinión las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen”-

Jeroen van der Veer, Gerente General de Shell

² La ética de mínimos y máximos es una rama de la Filosofía Práctica que tiene que ver con el deseo general de encontrar una mejor comunicación y entendimiento para ser más amigables las inevitables relaciones con los demás, es denominada como Ética de justicia ya que busca el equilibrio entre las acciones mínimas que puedo hacer por los demás versus las acciones máximas que podría hacer por estos.

Todos estos escenarios si no son manejados de manera comprensiva se pueden transformar en conflictos latentes y altamente volátiles que sumado al contexto de cambio generacional que hemos observado, podrían tener consecuencias altamente desestructurantes para las empresas independientemente del área productiva y negocio de estas. Es por esto que la clave de una buena gestión de la relación que las empresas y sus trabajadores radica en una vital acción, la cual es “**la vigilancia comprensiva**”.

La vigilancia comprensiva la podemos definir como la acción de observar las acciones y discursos que ocurren tanto dentro como fuera de nuestra organización y lograr identificar las necesidades insatisfechas que están a la base de estas, de manera tal de *saber lo que el otro quiere sin la necesidad de que me lo diga, o mejor aún, antes de que lo grite dando paso a un conflicto*. Esto no significa necesariamente el indagar en profundidad las intenciones implícitas que los trabajadores manifiestan o dicho en otras palabras “mirar bajo el agua”, sino que en muchos casos simplemente tener una mirada abierta y comprensiva de lo que pasa a nuestro alrededor, ya que en muchas ocasiones el problema no está bajo el agua sino sobre él frente a nuestras propias narices. Para lograr una buena vigilancia comprensiva necesitamos contar con gente que no solo haga el trabajo de recolectar información sobre la relación entre la empresa, los trabajadores y el medio social, sino que también tenga los conocimientos y la habilidad de hacer un análisis estructural y funcional de las acciones y discursos de los distintos actores, esto ya que como se plantea en psicología, a la acción llevada a cabo por una persona se le llama **conducta**, y lleva este nombre ya que *conduce* al sujeto a un objetivo (toda conducta tiene un objetivo) y a su vez todo objetivo está fijado para satisfacer una necesidad. De esta forma con las herramientas y las competencias necesarias se puede velar por hacer un resguardo efectivo de una relación sana y constructiva entre la empresa y sus trabajadores, lo cual no es sinónimo de libre de conflictos sino que los conflictos que se susciten como en cualquier relación, siempre tendrán como resultado un fortalecimiento de la relación y un crecimiento mutuo.

A continuación se señalarán 10 recomendaciones básicas que le permitirán a las empresas lograr una gestión mucho más eficiente de su relación con los trabajadores.

1. LLEVAR UN REGISTRO PERMANENTE DE LOS PROBLEMAS OCURRIDOS CON LOS TRABAJADORES Y ENTRE ELLOS POR MUY PEQUEÑOS QUE ESTOS PAREZCAN
2. CUANDO IDENTIFIQUEMOS UN PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA, REUNIRSE INMEDIATAMENTE CON LOS TRABAJADORES Y NO ESPERAR A QUE ELLOS SE ACERQUEN
3. JAMÁS EVITAR TOCAR TEMAS CONFLICTIVOS EN LAS MESAS DE DIÁLOGO CON TRABAJADORES
4. NO PRESUPONER LAS NECESIDADES E INTERESES DE LOS TRABAJADORES SIN UN ESTUDIO ACABADO DE ESTAS
5. NO EMITIR PÚBLICAMENTE JUICIOS DE VALOR SOBRE EL ACCIONAR DE LOS TRABAJADORES
6. SER CUIDADOSO CON LAS PALABRAS QUE SE UTILICEN CUANDO SE HACEN DECLARACIONES PÚBLICAS, EVITANDO ENTREVISTAS Y PRIVILEGIANDO LOS COMUNICADOS DE PRENSA
7. NO FINGIR UNA ACTITUD POSITIVA HACIA LOS TRABAJADORES SI EN REALIDAD NO LA HAY
8. HACER UN PLAN DE ACTIVIDADES QUE PROMUEVAN LA INTERACCIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES
9. HACER QUE LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LA EMPRESA Y LA COMUNICACIÓN INTERNA SEA REALIZADA POR LA MISMA AGENCIA O UNIDAD
10. INVESTIGAR PERMANENTEMENTE SOBRE LA REALIDAD SOCIAL Y LOS CAMBIOS GENERACIONALES VIENDO CÓMO ESTOS SE VEN REFLEJADOS DENTRO DE LA EMPRESA

NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LAS ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO POR PARTE DE LAS EMPRESAS DE HOY

A raíz de lo expuesto, las preguntas que surgen son; ¿estamos preparados para establecer una relación constructiva con el medio social actual?, ¿contamos con los recursos de gestión para enfrentar las crisis venideras y sus repercusiones tanto dentro como fuera de la empresa?, ¿contamos con mediadores capacitados para servir de nexo con la comunidad y los trabajadores?, ¿cómo es nuestra relación actual con las distintas comunidades y cómo proyectamos esa relación en el tiempo? Ejemplos de organizaciones como Chile Sustentable, Reclamos.cl, junto a los distintos sindicatos y asociaciones multigremiales, son solo algunos ejemplos de organizaciones que se han logrado posicionar como importantes agentes sociales con los cuales el trabajo comunicativo asertivo es de vital importancia para el futuro de la industria y por sobre todo para el bien de todos.

Es por todo lo anterior que es fundamental que las empresas o unidades de vinculación con el medio sean capaces de conocer y entender el comportamiento social además de tener la capacidad de anticiparse a los conflictos y crisis que puedan surgir entre las empresas y su entorno social. Esto implica entender la gestión de la comunicación como un proceso relacional más que de difusión unidireccional de la información o incluso como solo el cumplimiento de las leyes o políticas de responsabilidad social que son impuestas por los gobiernos.

Una adecuada y eficiente vinculación con el medio implica anticiparse a los conflictos ya que estos son absolutamente previsibles si se hace un estudio comprensivo constante del medio en el cual estamos. No hacer esto no tan solo podría generar una importante ruptura en las relaciones con la comunidad sino que también fuertes conflictos dentro de las industrias con los trabajadores o incluso, en el peor de los casos, respuestas violentas si esto genera una sensación de frustración en la comunidad. Es importante entender que los ambientes extra e intra-organizacional no son independientes y aislados, sino que viven en una permanente interacción (no podemos olvidar que nuestros trabajadores tienen familias y amigos los cuales se influyen mutuamente en relación a la visión que tienen de la empresa tanto desde dentro como desde fuera de esta). En este sentido, existen distintas estrategias para gestionar una situación crítica con el medio tanto interno como externo, partiendo de la base de que las crisis no son evitables ya que responden a la evolución de un sistema social y que los conflictos son parte inherente de toda relación (ya sea de pareja, familiar o incluso laboral). Dentro de estas estrategias está la “explosión controlada” de los conflictos, lo cual es similar al proceso sistémico que se realiza en el contexto de una terapia psicológica familiar, en donde el terapeuta puede observar conflictos explícitos (problemáticas que traen a la familia a terapia) y conflictos latentes (los cuales corresponden a aquellos que son aparentemente invisibles pero que están a la base de los problemas actuales o que incluso se constituyen como problemas que aún no causan una crisis pero que están en proceso de hacerlo) en estos casos la labor del terapeuta es anticiparse a la situación caótica haciendo visible el problema haciéndolo “explotar” de manera controlada (de la misma forma que lo hacen los equipos policiales cuando actúan sobre un artefacto explosivo).

Por otra parte, es imprescindible que las unidades o empresas de vinculación con el medio sean hábiles en la comunicación de actitudes o disposiciones, de manera de que la comunidad logre visualizar las intenciones y preocupaciones de las empresas para que así las personas que componen dicha comunidad logren *empatizar* con los intereses y posición de la organización, al igual que su intención de lograr el bien común. Pero por sobre todo lo mencionado previamente, lo más importante es el trabajo receptivo del discurso y movimiento social tanto dentro como fuera de la empresa, entendiendo a las organizaciones sociales, gremios y sindicatos como un complemento de la empresa y no como un enemigo con el cual debemos luchar, ya que dicho pensamiento o forma de ver de la realidad ya nos pone en

una actitud hostil que rápidamente será leída por nuestros interlocutores, construyendo a largo plazo una relación confrontacional en donde la lucha se transforma en un fin en sí mismo.

Desde el punto de vista comunicacional, un aspecto que en muchas ocasiones las empresas de comunicación tienden a descuidar o ser poco prolijo es el de las estrategias discursivas. Como se señaló previamente, las nuevas generaciones tienen la característica de ser más críticos e incisivos en la búsqueda e interpretación de la información, es por esta razón que las “*estrategias discursivas*”³ son un asunto que requieren de especial atención y planificación. Muchos conflictos tienen como gatillante pequeñas acciones o discursos que al momento de llevarse a cabo, no se previó el posible impacto que podría generar en la comunidad o las interpretaciones que nuestros interlocutores les podían dar. Muchas veces a modo de defensa se plantea que solo son “formas de decir” las cosas y que no representan lo que realmente se quiso decir o que fueron mal interpretadas, sin embargo se olvidan del hecho de que en la forma está el 80% de la información que se entrega y que todo mensaje lo primero que genera en el otro es una actitud que guiará la respuesta futura y que si esta es negativa el conflicto es el resultado más lógico que veremos a corto plazo. Es por todo esto que el trabajo de comunicación de la empresa debe ser entendida dentro de un proceso de vinculación social, a la vez que debe ser responsabilidad de profesionales o entidades altamente especializadas en el tema y que tengan una visión comprensiva del trabajo que realiza la empresa y del comportamiento social de las instituciones con las cuales esta se relaciona tanto a nivel interno como externo.

Como un punto aparte, desde un punto de vista práctico y estratégico, es siempre recomendable que las agencias de vinculación con el medio tengan el carácter de externa a la empresa, esto ya que entrega un punto de objetividad en el análisis de la situación, además de propiciar la credibilidad y confianza por parte de los distintos agentes sociales. Esto además lo sitúa en una mejor posición al momento de ejercer el rol de mediador en los conflictos que se puedan suscitar, ya que son precisamente estas instituciones de vinculación las llamadas a encausar los procesos de resolución de conflictos y mediación ya que su objetivo por esencia es el de velar por las buenas relaciones de la empresa tanto con el medio externo como interno favoreciendo siempre el bien común.

Para finalizar, es importante tomar conciencia del hecho de que las crisis y los conflictos son algo inexorable, tal vez no sepamos cuando pero si sabemos que ocurrirán, sin embargo la idea no es temerles ya que estos nos permiten adaptarnos de manera eficaz a un ambiente que es cambiante. Lo que sí se puede prevenir es que los conflictos se transformen crisis institucionales inmanejables que perjudiquen significativamente a la organización generando daños irremediables en esta. De esta forma nuestro trabajo debe estar enfocado en adaptarnos de manera eficiente al futuro y al cambio generacional que nos obligará a mirar la relación con el medio social y con nuestros trabajadores de una forma distinta, dejando obsoletas muchas de las estrategias de vinculación que las empresas han utilizado durante décadas. Solo de esta forma lograremos crecer y fortalecernos de manera tal de alcanzar nuestros objetivos en un ambiente de construcción mutua y colaboración.

³ Una estrategia discursiva es un plan que un hablante lleva a cabo con un fin determinado en función de la situación interactiva en la que encuentra. En términos generales se refiere al modo en que decimos las cosas (orden, lógica, acentuaciones, etc.) y su formulación tiene directa dependencia del propósito que busca el hablante.



Una empresa de consultoría y comunicaciones centrada en las necesidades de sus clientes.

Para mayor información visítenos en:

www.keeponmeeting.com

o escribanos a:

contacto@keeponmeeting.com