

Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer

The Importance of Internal Communication in Conflict Management: the Company and Women

María del Carmen Paradinas Márquez
Doctoranda Universidad Rey Juan Carlos
Profesora en ESIC Business & Marketing School
carmen.paradinas@esic.edu

Paradinas Márquez, M.ª del C. (2020)
Importancia de la comunicación interna en
la gestión del conflicto: empresa y mujer
Revista Internacional de Investigación en Comunicación
aDResearch ESIC. Nº 22 Vol 22
Monográfico especial, marzo 2020 · Págs. 214 a 227
<https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>

RESUMEN

Alcance de la revisión: Esta investigación se centra en revisar el estado del arte relativo a la importancia de la comunicación interna como una de las herramientas eficaces para la adecuada gestión del conflicto en el entorno laboral de la empresa. Se analiza la relevancia de la comunicación, en cuanto a la utilización del lenguaje no sexista se refiere, como elemento integrador y por lo tanto facilitador de la gestión conflicto.

Período de las publicaciones revisadas: Se ha acotado la búsqueda a aquellas publicaciones comprendidas entre el año 2000 y la actualidad. También se citan y referencian publicaciones de fecha anterior dada la relevancia de sus autores como referentes en los temas tratados y por tanto de necesaria inclusión.

Origen y tipos de documentos revisados: Las búsquedas se han realizado en diversas bases de datos como Leisure and Tourism, Google Scholar, Academic Search Complete, Redalyc, Science Direct, Scopus, Web of Science y ABI, revisándose libros, informes, revistas de divulgación e investigación científica, textos académicos, tesis doctorales y páginas web especializadas y contrastadas, y un análisis de fuentes secundarias.

Aportación del autor sobre las publicaciones revisadas: Existe abundante literatura en cuanto a la presencia de la mujer en la empresa, pero no se observa por parte de la academia una relación entre dicha incorporación, la comunicación interna, las políticas empresariales y los beneficios que todo ello unido, aportan a la correcta gestión del conflicto en el ámbito laboral.

Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas: Uno de los factores más relevantes es la incorporación de las mujeres al ecosistema empresarial. No basta con plantearse las políticas de igualdad que la ley exige, sino que hay que ir más allá, dados los beneficios que aportan a las empresas que las incorporan como poseedoras de habilidades positivas en la gestión del conflicto.

Clasificación JEL:**D74, D83, O15****Palabras clave:**

Empresa,
gestión del conflicto,
comunicación interna,
mujer

ABSTRACT

Reach of the review: This research focuses on reviewing the state of the art regarding the importance of internal communication as one of the effective tools for the proper management of conflict in the company's work environment. It analyses the relevance of communication, as far as the use of non-sexist language is concerned, as an integrating element and therefore facilitator of conflict management.

Period of the publications reviewed: The search has been limited to those publications between the year 2000 and the present day. Previous publications are also cited and referenced, given the relevance of their authors as references in the topics dealt with and therefore of necessary inclusion.

Origin and types of documents reviewed: The searches have been carried out in various databases such as Leisure and Tourism, Google Scholar, Academic Search Complete, Redalyc, Science Direct, Scopus, Web of Science and ABI, reviewing books, reports, popular and scientific research journals, academic texts, doctoral theses and specialized and contrasted web pages, and an analysis of secondary sources.

Author's contribution on the publications analysed: There is abundant literature on the presence of women in the company, but academia does not observe a relationship between this incorporation, internal communication, company policies and the benefits that all this brings to the proper management of conflict in the workplace.

Conclusions on the lines on research studied: One of the most relevant factors is the incorporation of women into the business ecosystem. It is not enough to consider the equality policies that the law requires, but we must go further, given the benefits they bring to companies that incorporate them as having positive skills in conflict management.

JEL Classification:**D74, D83, O15****Key words:**

Company,
conflict
management,
internal
communication,
woman

1. Introducción

El mundo empresarial ha evolucionado mucho en las últimas décadas en cuanto al papel de la mujer en las organizaciones y muchos son los estudios realizados al efecto, especialmente en cuanto a la incorporación de la mujer a los puestos de alta dirección. Sin embargo, la investigación tiende a centrarse en aspectos como la inclusión y la igualdad dejando a un lado la variable de género en un tema tan relevante para la productividad, la retención del talento, el clima laboral y la creación de ventajas competitivas, como lo es la gestión del conflicto en el entorno empresarial.

Las empresas en las que la diversidad es un elemento cotidiano y perfectamente gestionado son una garantía de dinamismo, de mayor rapidez para resolver situaciones complejas o conflictos y donde la detección de oportunidades va muy por delante de aquellas con una composición monolítica.

Es ahí donde el papel de la mujer no debe ser ignorado, ya que son múltiples las habilidades que posee en el marco de la gestión de conflictos entendiéndose por estas habilidades aquellas que se denominan como no cognitivas.

Es fundamental el papel que juega la comunicación interna ya que gracias a ella el equipo humano, motor de la empresa, conocerá no solo la cultura organizacional sí no las políticas puestas en marcha para alinear la actividad de cada uno de sus miembros con aquella. De nada sirve planificar estrategias encaminadas a la igualdad entre hombres y mujeres en el ecosistema empresarial y a la integración plena de la mujer si no se comunican al personal. El fin de aquellas es poner en marcha los planes de acción diferenciadores en muchos casos del resto de competidores y son precisamente los integrantes de la organización quienes las ponen en práctica.

Una de las formas a través de las cuales se pueden llevar a cabo los planes estratégicos es consi-

guiendo un entorno favorable. Es innegable que allí donde hay relaciones entre personas existe el conflicto y que incluso las personas pasan más tiempo en situación de conflicto que en situación de no conflicto. Esto no tiene por qué ser malo si se lleva a cabo una adecuada gestión del conflicto pudiendo aportar esta adecuada gestión, oportunidad, competitividad y por supuesto un aumento de la productividad y un importante ahorro de costes no sólo económicos sino emocionales.

A través de la presente investigación, se revisa el estado del arte en cuanto a la importancia de la comunicación interna de las organizaciones y el impacto que ésta genera en cuanto a la resolución del en cuanto a la gestión del conflicto se refiere. Además, analizando el papel actual de la mujer en la empresa, se pone en relación la importancia de su incorporación al mundo laboral y los beneficios que ello aporta.

Estos beneficios son, entre otros, la especial capacidad y habilidad de la mujer en la gestión del conflicto. La aportación a la Academia que aquí se realiza comprende la correlación, poco estudiada hasta el momento, entre la comunicación interna, el papel de la mujer en las organizaciones, las políticas empresariales y la importancia de estas variables en la gestión del conflicto.

2. Marco conceptual

2.1. Mujer y empresa

Nadie discute que la diversidad es un factor positivo y que las organizaciones integradas por personas de distinto sexo son más productivas, más creativas, y más competitivas. Existen numerosos estudios que muestran una serie de cualidades que poseen las mujeres que hacen que las empresas que las contratan obtengan mayores beneficios e incluso que cuando el número de mujeres ocupadas aumenta, las economías de los países crecen.

Tampoco se discute el hecho de que el camino por recorrer, en cuanto a la consecución de la igualdad laboral entre hombres y mujeres, aún es largo. Por poner un ejemplo significativo, el aumento de los ingresos de las mujeres en todo el mundo podría aumentar hasta en un 76 % si se superan la desigualdad, su participación en la empresa y la brecha salarial. Estas desigualdades se calcula que tienen un valor global de 17 billones de dólares (Actionaid, 2015, p. 9).

Otro ejemplo es el relacionado con la salud laboral y su relación con las desigualdades de género (Campos-Serna et al., 2012). Es importante atender a esta relación por cuanto un conflicto mal gestionado o directamente mal gestionado o directamente no gestionado dentro de la organización impacta en la salud de los trabajadores.

Según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012, p. 17) desarrollado en países pertenecientes a dicho organismo y en otros que no son miembros, «el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo —o una reducción de la disparidad entre la participación de mujeres y hombres en la fuerza laboral— produce un crecimiento económico más rápido».

Por su parte, la incorporación de la mujer en las empresas, a los equipos de trabajo, contribuye a crear una fuerza laboral más sólida, al aumento de la productividad y a la mejor adaptación a los cambios (Banco Mundial, 2015).

La International Finance Corporation (2013) realizó seis estudios de caso en seis países diferentes de los que se pueden extraer las siguientes conclusiones con respecto a los beneficios de la inclusión de la mujer en las organizaciones.

Así, una empresa constructora en Brasil «aumentó de forma considerable el número de potenciales candidatos para ocupar vacantes, desde los niveles más bajos hasta la directiva de la empresa,

lo cual les permitió tener acceso al mejor talento disponible»; una empresa minera en Chile, en la que tradicionalmente se considera que sus puestos de trabajo son para hombres, en el momento en que tomó la decisión de contratar mujeres «mejoró la productividad y la innovación, fortaleció las dinámicas de equipo, y optimizó el proceso de toma de decisiones»; una empresa tailandesa proveedora de partes automotrices aumentó hasta el 41 % la presencia de mujeres en su equipo, en el que hasta entonces la mayoría de los puestos y especialmente los de ingenieros, eran ocupados por hombres, con lo que consiguió atraer y retener el tipo de personal que necesitaban para cubrir sus necesidades laborales; una empresa agrícola en Kenia optó por la promoción interna de sesenta y nueve mujeres lo que les supuso un ahorro de 200.000 dólares, que es la cantidad que hubieran tenido que emplear en la contratación y entrenamiento de nuevos empleados; en una empresa agraria en Ucrania, donde la esperanza de vida de las mujeres en la zona rural estudiada es diez años superior con respecto a la de los hombres y donde además estos suelen emigrar, al contratarlas y ofrecerles buenas condiciones de trabajo no sólo lograron la disminución de la referida emigración, sino que además contribuyó a la llegada de nuevos inversores; y por último en una empresa vietnamita de exportación de ropa en la que se incorporó un servicio de guardería para los hijos del personal, la rotación disminuyó una tercera parte, lo que se tradujo en una reducción de unos quinientos dólares por cada nueva incorporación.

Además de los estudios realizados, expertos en la materia, en cuanto a liderazgo femenino se refiere, establecen las cualidades que aportan valor a las organizaciones que contratan a mujeres.

Entre estas cualidades que se podrían encuadrar dentro de las mayoritariamente femeninas

(sin que ello implique que los hombres no las posean) encontraríamos que la «intuición, la empatía, disposición para el trabajo en equipo y el buen trato son capacidades presentes en las mujeres. Así, estas competencias femeninas naturales son una ventaja competitiva de género por las que debería valorarse a las mujeres para cargos directivos» (Díez, 2014).

Otras de las cualidades que se pueden encontrar en esta misma línea serían, la capacidad de las mujeres de realizar diversas tareas con gran versatilidad y su relación con los demás desde la empatía. Ello que contribuye en gran medida a la mejora del clima laboral, además de su capacidad de comunicación, tremendamente importante en áreas como la resolución de conflictos (Douglas, 2004), su habilidad para crear cohesión entre las personas y opiniones y su tendencia a la proactividad y a compartir el trabajo y el espacio, lo que favorece el trabajo en equipo (Herrera, 2009).

2.2. Comunicación interna como herramienta de gestión del conflicto

La comunicación interna es clave para el buen funcionamiento de las empresas (Caldevila, 2012), para alinear la cultura organizacional con sus procesos y su actividad y para mantener un buen clima laboral y fomentar un sentimiento de pertenencia de las personas que la integran.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional conforma los valores de la empresa (Cassitto et al., 2003), una comunicación interna eficaz hará que los empleados los interioricen y los sientan como propios. Esto únicamente se logrará siempre que esa comunicación sea clara y concisa, con mensajes sencillos.

Si no existen en la organización herramientas de gestión del conflicto (entendiendo por esta gestión, la prevención y la resolución), las discusiones pueden llegar a ser la forma de comunicación

más empleada lo que contribuirá a la creación de un mal ambiente laboral que desmotive al personal. Como consecuencia de ello, la productividad se verá afectada y el absentismo aumentará (Tomás et al., 2005; GrauBaixauli y Díaz, 2017). De ahí la importancia de la comunicación interna como una de esas herramientas facilitadoras de la gestión del conflicto.

Según Evercom (2020), «la comunicación sigue afianzándose como palanca de la productividad y la mejora de los resultados de negocio y de la atracción del talento». Es importante resaltar, en cuanto a la atracción del talento se refiere, la relevancia de la comunicación a través de redes sociales y sitios web en los que las opiniones de las personas van cobrando cada vez más peso. A través de estos sistemas las empresas pueden conseguir atraer talento, pero también retenerlo, teniendo en cuenta que las opiniones que se vieran son de trabajadores o antiguos trabajadores de la organización.

Una empresa en la que hay baja conflictividad será un buen referente para la atracción del talento y por supuesto para la retención del mismo. Si el personal está motivado y comprometido con la organización, será un buen embajador de marca y eso es uno de los intangibles que en los últimos tiempos va cobrando más fuerza (Dolan, Jackson y Schuler 2007).

La comunicación interna eficaz es una herramienta que permite mejorar en muchos aspectos a las organizaciones tal y como lo demuestran algunos de los siguientes datos (retos-directivos.eae.es, 2018):

- Conduce a un aumento del 40 % en la satisfacción del cliente.
- Puede llevar a un incremento del 30 % en la rentabilidad.
- Es parte activa en un aumento del 36 % en el rendimiento general de una empresa.

Uno de los aspectos en los que influye la comunicación interna es en la gestión de los conflictos ya que es una herramienta que facilita mucho esta tarea. Si cuando surge un conflicto se consulta con el personal empleado es más fácil de solucionar o gestionar ya que ello implicará una fuente de ideas que de otra manera queda limitada, perdiéndose por el camino y desaprovechándose la oportunidad de beneficiarse de la creatividad a la que da lugar.

Pero además si la organización fomenta una comunicación fluida, sincera y responsable bidireccional y global, es mucho más probable que las relaciones sean de cooperación y que incluso las que se han visto afectadas por un conflicto, puedan recuperar esa cooperación (Burton, 1969; Bottom et al., 2002; Farré, 2004).

2.3. Política empresarial

Toda empresa debe establecer unas políticas que sirvan para crear una imagen de marca y creen una identidad de la empresa, políticas que a su vez deben ser transmitidas a los *stakeholders*. Pero, además, esas políticas servirán para crear unas líneas de actuación de tal manera que, ante cualquier situación, todas las personas que integran la organización sepan cómo actuar y todas lo hagan en la misma dirección, reforzando el compromiso y la participación de sus componentes.

Se podrían entender como políticas empresariales aquellas pautas a las que la organización decide acogerse y que son la base de sus normas de actuación y, a su vez, esas pautas son las que van a determinar sus valores.

Dado que existe una estrecha relación entre las políticas empresariales y los valores por los que se guía una empresa y muchas en ocasiones algunas de esas políticas tienen que ver con la variable de género, la empresa actual debe comprometerse con estas y no permitir que que-

den en papel mojado o meras declaraciones de intenciones.

Deben ponerlas en marcha y ser coherentes (Unidad orgánica de PRL, 2011) ya que si no lo hacen crearán un sentimiento de desconfianza de cara a su cliente interno y perderá credibilidad también de cara al exterior, y para ello la comunicación interna es fundamental.

Tal y como señalan Gavilan, Avelló y Fernández-Lores (2013), «la amplitud con la que la cultura organizacional es percibida y aceptada entre los miembros de una compañía tiene un importante impacto en las actitudes y comportamiento de los empleados individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización». Por tanto, sin una buena comunicación interna que transmita esa cultura organizacional, no se conseguirá que estos estén alineados con la organización ni que sientan sus valores como propios, manteniéndose en el trabajo por necesidad o por obligación, pero no porque haya un compromiso afectivo que, no solo les una a la empresa, sino que los convierta en auténticos embajadores de marca.

Por la misma razón, la unión de las políticas de comunicación interna con la gestión de los conflictos encaminada a su prevención más que a su resolución, debe ser un reto de innovación si la empresa quiere retener talento y atraerlo para así crear ventajas competitivas.

La competencia por atraer y retener al mejor talento está en la agenda estratégica de las empresas actuales, más allá de barreras sectoriales o geográficas. Sitúan a su personal en el centro de la compañía buscando mejorar su experiencia para lo que buscan acciones encaminadas al *employee centric* (EVERCOM, 2020).

2.4. Lenguaje no sexista

Una de las políticas que debe adoptar la empresa actual es la de la utilización del lenguaje no se-

xista y precisamente la propia comunicación de esas políticas debe estar alineada con el uso este tipo de lenguaje, entendiendo que se trata de un lenguaje de género y no de sexo, «ya que en la actualidad es imperativo manejar esta noción, más abarcadora y relacionada con la identidad, que comprende no solo a hombre y mujer, sino también a géneros no-binarios y géneros fluidos» (Cabeza y Rodríguez, 2018).

En este punto es importante señalar la diferencia entre género y mujer, cuestión que debe ser tenida en cuenta también por las empresas para no errar en cuanto a sus políticas ni en cuanto a la manera en que las comunican a su personal. «Género» se refiere a mujer, pero es importante apreciar que no de forma unívoca. «El género es una categoría de análisis que permite estudiar las relaciones sociales entre hombres y mujeres, y las características que adoptan en una sociedad dada» (Ayala, 1997).

Tal y como plantea Gasparri (2019), «está claro que no hace falta, por estos días, indagar demasiado para advertir la revolución feminista a la que estamos asistiendo y que como saber situado con un propósito político emancipador no dejó escapar el plano –decisivo, constitutivo– que atañe al lenguaje, más precisamente a sus prácticas, usos y políticas. Es lo que venimos llamando lenguaje inclusivo», entendiéndolo como tal, un lenguaje no sexista.

Pero esta cuestión es relativamente reciente ya que los estudios relacionados con esta cuestión se remontan a la segunda mitad del siglo XX. Incluso los propios autores, estudiosos de la materia van evolucionando en cuanto a sus opiniones al respecto resultando significativa la interpretación que de la cuestión hace el reconocido García Meseguer, quien en 1977 planteaba que nuestra lengua era profundamente sexista, matizando su opinión con el tiempo tal y como se aprecia en sus posteriores obras (1994).

Por su parte Lakoff (1973) también apuntaba la necesidad de actuación en cuanto al lenguaje se refiere para paliar la discriminación de las mujeres y la necesidad de eliminar las estructuras endocéntricas que caracterizan a algunas lenguas (Calero, 202), resultando más una batalla ideológica que lingüística.

Es por ello, que las empresas deben ser cuidadosas a la hora de implantar sus políticas en cuanto al trato que a las mujeres se les da en su estructura y, de la misma manera, deben ser cuidadosas a la hora de comunicar esas políticas por cuanto, en muchas ocasiones, el debate referente al empleo del lenguaje en términos no sexistas es un asunto que en sí mismo puede generar conflicto.

2.5. Conflicto organizacional

Allí donde hay interacción entre las personas hay conflicto y por lo tanto el lugar de trabajo no queda fuera de esta premisa ya que además es uno de los lugares donde más se produce. Y ello es así, no solo porque en un mismo espacio con vive un gran número de personas y cada una de ellas con sus propios conflictos intrapersonales (Weschler, 1950; Goldberg, 2009; Willis y Rodríguez-Bailón, 2010), sino que además a este tipo de conflictos hay que añadirles una variable técnica (Urcola y Urcola, 2019) que no forma parte de la ecuación en otro tipo de conflictos como los familiares o los vecinales donde básicamente se trata de cuestiones emocionales.

Al unirse la parte personal con la profesional en este ámbito conflictual (Newstrom y Davis, 2003) su tratamiento resulta especialmente complejo dado que el perjuicio de una mala gestión afecta a las partes, pero también al funcionamiento de la organización (Vinyamata, 2004; Femenia, 2005).

El hecho de que surjan conflictos en el seno de la organización conlleva unas consecuencias por las que se ven afectados distintos niveles que

no son solo emocionales sino económicas ya que es algo que afecta a la productividad (Paradinas, 2020).

Es por ello, que resulta imprescindible, cuando se analiza el conflicto en el entorno empresarial y en concreto en el marco de las relaciones laborales, establecer un marco que permita conocer las causas que dan lugar al conflicto (Rizzo, House y Lirtzman, 1970). Para ello, tal y como plantea Redorta (2004), es conveniente hacer un análisis de las referidas causas y con ello poder crear unos patrones que, si bien no tienen por qué plantearse en cada uno de los conflictos existentes, permiten conocer de antemano ante qué posibles cuestiones se enfrenta el gestor del conflicto y que, por ser comunes a múltiples situaciones, pueden afrontarse de manera similar.

De esta manera al entender las causas del conflicto se podrán prever, ya que será más más fácil

reconocerlos y en los supuestos en los que no sea posible la prevención, porque el conflicto ya se ha hecho patente, se podrá afrontar de una manera más eficiente para su resolución.

Al tratarse de un entorno organizado y con ciertas parcelas de poder (Dahl, 1957) por parte de algunos de los miembros de la organización, es de utilidad establecer normas claras y bien definidas sin que necesariamente tengan que ser muchas. Es mucho más recomendable que sean pocas, claras y correctamente comunicadas (Olmedo, 2006) con lo que así se evitarán algunos conflictos generadores, entre el personal, de tensión, ansiedad, estrés o incluso depresión (Argyle, 1977) como por ejemplo los conflictos de rol (Surdez, Magaña y Sandoval, 2015).

Es unánime la teoría que considera que las causas del conflicto en las empresas son las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1· Tipos de conflicto en ámbito laboral según su causa

Causa	Descripción
De estilo	Hace referencia a las distintas formas de trabajar que tiene cada uno de los miembros de la organización.
De percepción	Los individuos tienen puntos de vista distintos ante situaciones iguales y a veces se ven encontrados.
De recursos	O bien se debe a la escasez de recursos o bien a que varios miembros deben emplear los mismos recursos al mismo tiempo.
De objetivos	Los objetivos pueden venir marcados desde distintas jerarquías de la organización y el empleado recibe órdenes contradictorias
Por presión	Es muy similar al conflicto de objetivos, pero aquí entra en juego la urgencia. También puede ser una sobrecarga de trabajo
De rol	La persona recibe la orden de realizar una tarea que piensa que no le corresponde o realiza una tarea que otro ve como una invasión en sus funciones.
Por choque de los valores personales	Los valores de la persona pueden chocar con los de la empresa o con los del resto de los miembros del equipo.
Políticas impredecibles	Las políticas de la empresa no son claras, no son comprendidas o no se comunican correctamente.

Tabla 1. Tipos de conflicto en ámbito laboral según su causa (continuación)

Causa	Descripción
De información	No hay suficiente información para tomar una decisión, la información es incorrecta o incompleta o no se sabe establecer qué información es relevante
De poder	Se originan por una desigual asignación de recursos o por una cuestión de autoridad o jerarquía entre las partes implicadas.
De inadaptación	La persona no es capaz de adaptarse al entorno en el que debe desarrollar su tarea o a una situación determinada.
De intereses	Una de las partes en conflicto percibe que para satisfacer sus necesidades debe sacrificar las de la otra parte.
De autoestima	El individuo con baja autoestima puede sufrir bloqueo o poca capacidad de reacción o decisión ante situaciones de conflicto.
De expectativas	Existe discrepancia entre lo que la organización espera del sujeto y/o sobre lo que el sujeto espera de la organización.
Normativos	Existencia de varias normas aplicables para resolver una situación y estas entran en conflicto o por incumplimiento de la norma.
Atributivos	Una parte culpa a la otra de la situación que se plantea o porque no asume su responsabilidad.
Estructurales	A veces se configuran por fuentes externas a las partes en conflicto como recursos, tiempo, condicionamientos geográficos...

Fuente: Elaboración propia en base a Moore (1986) y Laca y Alzate (2004).

Una vez analizadas las principales causas de conflicto que pueden darse en la empresa hay que tener en cuenta las distintas formas que pueden tener las personas de afrontarlos partiendo desde una línea bidimensional formada por los intereses propios y los del otro. A partir de ahí, se pueden encontrar varios estilos de afrontamiento del conflicto dependiendo del peso que las partes le den tanto a sus intereses como a los del otro y cuánto estén dispuestas a sacrificar. Estos estilos serían según Rahim y Bonoma (1979) los que se muestran en la Figura 1.

En base a esa disposición de las partes a afrontar el conflicto de una u otra manera, entenderíamos por servilismo un bajo interés por las propias

necesidades y un alto interés por las del otro; por integración, un alto interés por las propias necesidades y por las del otro; por evitación, un bajo interés por las propias necesidades y por las de los demás; por dominación, un alto interés por las necesidades propias y un bajo interés por las del otro; y por compromiso, un interés intermedio entre las propias necesidades y las del otro.

Como ya se puso apuntó anteriormente, son numerosos los estudios que concluyen que la mujer tiene unas especiales habilidades necesarias o, cuanto menos, muy positivas, para la gestión y resolución de conflictos, como la empatía o la capacidad de escucha. Entre estos estudios encontramos aquellos relacionados los estilos de

Figura 1. Estilos de afrontamiento del conflicto



Fuente: Elaboración propia en base a Rahim y Bonoma (1979).

afrontamiento del conflicto y que se centran en la incidencia de variables tales como el nivel formativo, el sexo, el papel que la persona desempeña en la organización, en qué área desempeña ese papel, o el estatus jerárquico (Munduate, Ganaza, Alcaide, 1993; Muñoz et al., 2006).

Para autores como Kilmann y Thomas (1977) o Rahim (1983.a) referentes en el estudio del conflicto, las mujeres son más integradoras, tienden al compromiso en mayor medida que los hombres y a evitar el conflicto, al mismo tiempo que son menos servilistas que estos. Igualmente, los varones tienden menos a solucionar los problemas y las mujeres compiten menos que los hombres (Laca y Alzate, 2004).

Además, otra de las características relevantes de las mujeres y positivas es este ámbito, es que las mujeres optan por estilos de gestión del conflicto menos competitivos, más integradores y tienden a minimizar tensiones minimizando, a su

vez, los altercados emocionales (Konovsky, Jaster y McDonald, 1989; Field, 2006).

3. Metodología de la investigación

Este trabajo pretende identificar la importancia de una correcta gestión del conflicto en las empresas y de aquellos factores y herramientas que contribuyen a que así sea. Para ello se ha realizado una profunda revisión bibliográfica de libros, informes, revistas de divulgación e investigación científica, textos académicos, tesis doctorales y páginas web especializadas y contrastadas, y un análisis de fuentes secundarias trabajando en primer lugar con el concepto del papel de la mujer en la empresa relacionándolo con la comunicación interna y analizando el estado del arte en cuanto a su relevancia en la prevención y gestión del conflicto como áreas principales de estudio.

Se han aplicado criterios de búsqueda tanto en inglés como en español en diversas bases de

datos, tales como: Organizational Conflict, Conflict Resolution, Conflict Mediation, Employee Conflict, Effective Conflict, Conflict Management, Tourism Conflict Management, Labor Conflict in Tourism Management o Conflicto Organizacional, Gestión de Conflictos, Resolución de Conflictos Laborales, Trabajo Emocional en el Sector Turístico y Conflicto Laboral en el Sector Turístico y Comunicación Interna.

Este sistema de búsqueda arrojó un resultado de más seiscientos artículos por lo que, con el fin de acotar los resultados, se seleccionaron aquellos publicados con posterioridad al año 2000, si bien en este artículo se citan y referencian publicaciones anteriores debido a la relevancia de sus autores como reconocidos expertos en las materias objeto de estudio, considerando por ello necesaria su inclusión.

Finalmente se ha analizado la información atendiendo a criterios de utilidad de algunos documentos, por su estructura o por su contenido o por ambas cuestiones, fase que se ha realizado en paralelo a la de búsqueda por ser un proceso constante en el desarrollo de la investigación.

4. Resultados de la investigación

Los hallazgos realizados llevan a la conclusión de la necesidad de realizar estudios empíricos que conduzcan a testar las hipótesis que se plantearán y así poder cuantificar los beneficios planteados.

De la revisión realizada se detecta una carencia relacional entre la mujer en la empresa, la comunicación interna, las políticas empresariales y la gestión del conflicto, lo cual anima a la investigación práctica.

Para ello resultaría útil analizar datos relativos al clima organizacional en una empresa objeto de estudio y en base a esos resultados, realizar entrevistas en profundidad a diferentes miembros de diferentes áreas, de distinto género, edad, for-

mación, etc. Ello facilitaría un estudio cualitativo (Strauss y Corbin, 2002) como primer acercamiento para posteriormente poder realizar un cuestionario adaptado al conflicto.

5. Conclusiones

Una buena comunicación interna resulta una excelente herramienta de gestión del conflicto ya que ayuda a evitarlo en gran medida o cuanto menos a disminuir su escalada.

Las políticas empresariales no sirven de nada si no se comunican de una manera eficaz, sencilla y fácil de comprender por parte de los miembros que componen la organización. ¿De qué sirve que la empresa se plantee políticas de inclusión de las mujeres, utilización de lenguaje no sexista, apuesta por la conciliación como valores si no consigue que sus empleados se identifiquen con ellos?

Si no se identifican con ellos, ¿no será que está fallando la comunicación interna? ¿De qué sirve que la empresa apueste por la prevención y gestión de conflictos si luego no emplea las herramientas más valiosas que tiene como es su capital humano para enriquecerse con aquellos?

No es suficiente solo con plasmar esas políticas sobre el papel, sino que se deben poner en práctica y como se ha dicho, comunicarlas.

La comunicación interna ayudará a superar los estereotipos y con ello el conflicto ya que los estereotipos son un elemento de conflictividad. A través de la comunicación se consigue que se acepte y entienda la diversidad de género y el concepto de discriminación positiva, pero es importante que las políticas que se adopten no provoquen conflicto, que sean paritarias y que toda la plantilla se alinee con la cultura organizacional.

El mero hecho por ejemplo de emplear el lenguaje inclusivo o no hacerlo ya provoca conflicto como se ha visto expuesto por algunos autores mencionados.

Elementos tan esenciales para la evolución y el crecimiento de las empresas, como son sus políticas internas y la forma en que estas son comunicadas a los miembros que integran la organización, no deben dejar a un lado el papel de la mujer. De la misma manera que tampoco pueden ignorar la importancia de la utilización de las herramientas adecuadas para gestionar los conflictos internos. Y es ahí donde la variable de género cobra especial importancia y debe cobrar un papel relevante en las citadas políticas empresariales. Sólo de esta manera se conseguirá alinear

la cultura organizacional con el desarrollo y la productividad deseada.

Igualmente, la comunicación interna puede ser la responsable de que los miembros de la empresa vean el conflicto de forma positiva, integradora y creativa. Ello hace posible que esta visión se extienda a la integración de las mujeres en todas las áreas operativas de la compañía, integración que permitirá además incorporar a un sector de la población que ha quedado acreditado como buen gestor de conflictos con habilidades clave para crear un buen clima laboral.

Bibliografía

- ACTIONAID. (2015). *Close the Gap! The cost of inequality in women's work*. Obtenido de http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/women_rights_on-line_version_2.1.pdf
- Argyle, M. (1977). *Psicología social del trabajo*. Bilbao: Deusto.
- Ayala, A. (1997). Género, mujer y comunicación. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 4 - 7.
- Baixauli, E. & Díaz, A. (2017). *La mediación empresarial. Una herramienta para la prevención del mobbing*. Madrid: Sepín.
- Banco Mundial. BRIF AIF (30 de Marzo de 2015). www.bancomundial.org. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/03/30/seis-ejemplos-que-demuestran-que-contratar-mujeres-es-un-buen-negocio.print>
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E. & Murnighan, J. K. (2002). Whwn talk is not cheap: Suatantive penance and expressions of intent rebuilding cooperation. *Organizational Science*, 13(5), 497 - 513.
- Burton, J. W. (1969). *Conflict and Communication*. Londres: MacMillan.
- Cabeza, C. & Rodríguez, S. (2018). Actas do XIII Congreso Internacional de Lingüística Xeral. *Lenguaje exluyente y de género* (págs. 146 - 153). Vigo: GRADES Gramática, Discurso e Sociedade.
- Caldevila, D. (2012). Claves de la comunicación interna como sistema de comunicación empresarial actual. *Diálogos de la comunicación. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 1-19.
- Calero, M. (2002). Lenguaje, género, sexo: reflexiones desde la lingüística y desde el feminismo. *Mujeres, hombres y medios de comunicación*, 113 - 131.
- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L. & Benavides, F. (2012). Desigualdades de género en salud laboral en España. *Gaceta Sanitaria*, 26(4), 343 - 351.
- Cassitto, M.G. et al., (2003). *Psychological Harasement at Work*. (M. A.-M. Renato Gilioli, Ed.) Génova: Proceeding worker's health series, nº 4. World Health Organization.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201 - 215.
- Diez, A. (8 de marzo de 2014). *TISOC Coaching web side*. Obtenido de <http://www.tisoc.com>
- Dolan S., Jackson, S & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: Mac Graw Gill.
- Douglas, K. (2004). *Procesos para hacer frente a los conflictos en el elugar de trabajo: conocer las preocupaciones feministas sobre la mediación* (Vol. Mujeres y Trabajo: Investigación actual de la Universidad). Melbourne: RMIT Publishing.
- EVERCOM. (2020). TOP TRENDS COMUNICACIÓN 2020. Madrid - Barcelona.
- Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio-afectivo*. Barcelona: Ariel.
- Femenia, N. (2005). *Conflicto Organizacional. Intervenciones posibles y necesarias*. (I. Executive Health & Wealth Institute, Ed.) Obtenido de www.executivehealthwealth.com: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/67526/1/TFM_Rua_Duran.pdf
- Field, R. (2006). Using the feminist critique of mediation to explore the good, the bad and the ugly. Implications for women of the introduction of mandatory family dispute resolution in Australia. *Australian Journal of Family Law*, 20(5), 45 - 78.
- García Meseguer, Á. (1977). *Lenguaje y discriminación sexual*. Madrid: Cuadernos para el diálogo.
- García Meseguer, Á. (1994). *¿Es sexista la lengua española? Una investigación sobre el género gramatical*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Gasparri, J. (2019). Acerca del lenguaje inclusivo: cuestiones teóricas, razones políticas. *Revista de educación*, 49 - 72.
- Gavilan, D., Avelló, M. & Fernández-Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch ESIC*, 58 - 75.
- Goldberg, R. (2009). How our worldviews shape our practices. *Conflict Resolution Quarterly*, 26(4).
- Herrera, J. (2009). Una puesta a punto necesaria para el trabajo en equipo en las Organizaciones. *Revista Atlántida: Revista Canaria de Ciencias Sociales*, 1, 149 - 168.
- International Finance Corporation. (2013). *Investing in women's employment. Good for business, good for development*. Washington.
- Kilmann, R.H & Thomas, K.W. (1977). Developing a Forced - Choice measure of conflict - handling behavior: The «MODE» instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 309 - 325.

- Konovsky, M.A., Jaster, F. & McDonald, M.A.-. (1989). Using parametric statistics to explore the construct validity of the Thomas - Kilman Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, 268 - 290.
- Laca, F. & Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 11 - 32.
- Lakoff, R. (1973). Language and woman's place. *Language in Society*, 45 - 79.
- Moore, C. (1986). *El proceso de mediación*. Buenos Aires: GARNICA.
- Munduate, L., Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología*, 47 - 68.
- Muñoz, H., Guerra, J.M., Barón, M. & Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 347 - 361.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw - Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012*. <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>.
- Paradinas, M.C. (2020). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *HOLOS*, 36(1).
- Rahim, A. & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, (3_suppl) 1323 - 1344.
- Rahim, M. (1983a). *Rahim organizational conflict inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Rizzo, J., House, R.E., & Lirtzman, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150 - 163.
- Strauss, A & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación científica. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Surdez, E.G., Magaña D.E. & Sandoval, M.C. (2015). Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos. *Perfiles Educativos*, 37(147), 103- 125.
- Tomás, E.A., Grau, J.B., Rodríguez M. A. M., & De Diego, R. (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212 - 218.
- Unidad Orgánica de PRL/Servicio Técnico de Coordinación y Planificación de RR.HH. (2011). *Procedimiento operativo de implementación y operación*. PSP - 26 nº 1, Protección de la integridad y Dignidad de las Personas en el Ámbito Laboral.
- Urcola, J.L. & Urcola, N. (2019). *Gestión de conflictos, teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vinyamata, E. (2004). *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. (U. d. Valencia, Ed.) Valencia: Tirant lo Blanch.
- Weschler, I. (1950). The personal factors in labor mediation. *Personal Psychology*, 3, 113 - 132.
- Willis, G. & Rodríguez - Bailón, R. (2010). El estudio experimental del poder social: cognitivas, afectivas y comportamentales. *Estudios de Psicología*, 31(3), 279 - 295.
- www.retos-directivos.eae.es. (25 de agosto de 2018). Obtenido de ¿Es importante la comunicación interna en una empresa?: <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>