

# **LA MEDIACION COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCION DE CONFLICTOS**

## **EL PROCESO DE MEDIACION .**

- *La entrevista de mediación.*
- *El rol de los mediadores.*
- *El proceso.*
- *Elementos organizacionales influyentes.*

**Consejo Andaluz de Relaciones Laborales**

**Noviembre de 2.001**

## **DOCUMENTACION PARA LOS PARTICIPANTES**

**Lourdes Munduate Jaca**  
**Catedrática de Universidad**  
**Tf.: 954 55 77 06 / Fax.: 954 55 7711**  
**E-mail: [lmunduat@cica.es](mailto:lmunduat@cica.es)**

**Miguel Barón Duque**  
**Profesor Titular de Universidad**  
**Tf.: 954 55 77 09 / Fax.: 954 55 7711**  
**E-mail: [mbaron@cica.es](mailto:mbaron@cica.es)**

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

## EL PROCESO DE MEDIACION

### INDICE

#### A. EL PROCESO DE MEDIACION

0. INTRODUCCION	3
1. LA ENTREVISTA A LAS PARTES. <i>Exploración inicial</i>	4
2. EL ROL DE LOS MEDIADORES	17
3. ETAPAS DEL PROCESO	22

#### B. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES INFLUYENTES.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	44
4. EL GRUPO Y EL LIDERAZGO	47

#### C. BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA y DIRECCIONES NET

59

#### D. ANEXOS

- CUESTIONARIO 1. <i>Cultura y Clima.</i>	61
- CUESTIONARIO 2. <i>Liderazgo Situacional.</i>	71

# A. EL PROCESO DE MEDIACION

## 0. INTRODUCCION

*La mediación se presenta como una nueva oportunidad, que se les otorga y se otorgan las partes protagonistas de un conflicto, para intentar resolver los problemas que provocan la falta de acuerdo. Algunos autores manifiestan la conveniencia del asesoramiento y los servicios de los profesionales de la mediación incluso durante el proceso de negociación intentado optimizarlo y de esta manera poder evitar el conflicto.*

*La incursión en el proceso de mediación implica el acceso a un cambio de cultura en el estilo marcado por la tradición negociadora de nuestro contexto socio-económico. Como en todos los cambios de cultura, impulsados sobre todo por los dirigentes organizacionales, se necesita un tiempo para que todas las estructuras que se encuentran implicadas en el proceso asimilen y acepten los nuevos valores que implica la perspectiva de la incorporación de la mediación en las disputas laborales. Hasta conseguir que los auténticos protagonistas de los conflictos y de su resolución (las partes en litigio), asimilen el nuevo proceso, pasará indudablemente un tiempo de transición, marcado por la desorientación hacia los nuevos métodos y una continua tentativa de abandono del proceso en el que probablemente no se encontrarán cómodos al principio. Será uno de los principales cometidos de los mediadores, educar, socializar y ayudar a las partes en el proceso de mediación, para que estas lo incorporen a sus esquemas de actividades negociadoras, pudiendo sacar el máximo partido de la mediación.*

*La incorporación de la mediación a la resolución de conflictos, supone un cambio de cultura cuya base esencial se asienta en:*

- 1. La voluntariedad de las partes de incorporarse a una nueva dinámica negociadora, después de no haber llegado a un acuerdo por los sistemas tradicionales, en los que ellos una vez más serán los protagonistas, esta vez con la concurrencia de una tercera parte neutral.*
- 2. El abandono, en principio, de las soluciones impuestas por terceros (vías judiciales, etc.) y con ello de la creencia de que las partes no son capaces de resolver los conflictos que su relación organizacional provoca y en los que se encuentran totalmente inmersos, aunque las soluciones pudieran venir desde fuera.*

*Previsiblemente este cambio de cultura no sólo tardará en ser asimilado por las partes en litigio, a las que fundamentalmente va dirigido, sino que también será difícil de asimilar por otros actores o sectores intervinientes implicados clásicamente en la resolución de conflictos, entre los que podemos destacar a los ámbitos de la administración pública para las relaciones laborales, los entes judiciales a los que competen los conflictos laborales, los representantes de sindicatos y organizaciones patronales y los propios mediadores que intervendrán en los procesos. Las razones para estas dificultades de asimilación se pueden centrar entorno a:*

- 1. La falta de formación, práctica y experiencia para la aplicabilidad eficaz del proceso de mediación.*

2. La recurrencia natural a los esquemas de la propia cultura negociadora, ya asimilada y dominada durante el paso del tiempo, en los que estas entidades pueden haber desarrollado un terreno de comodidad o de satisfacción de intereses a un cierto nivel de eficiencia.

3. El necesario abandono de ciertas parcelas de poder, en favor de las partes en litigio, para que éstas puedan resolver por sí mismas los problemas sin que las soluciones vengan impuestas desde entidades de rango superior.

*Es por tanto previsible que los primeros compases que se desarrollen entorno a la mediación cursen con ciertas turbulencias y algo de desorientación en todos los actores y responsables del proceso, pero estas previsiones solo deben animar a ser más pacientes, esforzados y precisos en la asimilación de esa nueva cultura de resolución de conflictos que supone la mediación.*

## **1. LA ENTREVISTA A LAS PARTES EXPLORACIÓN INICIAL DEL CONFLICTO**

*La entrevista es uno de los principales instrumentos con que cuenta el mediador para conocer el conflicto en el que se encuentran inmersas las partes. En cualquier tipo de entrevista se obtiene como resultado el aumento del conocimiento de los entrevistados, pero la optimización y el uso eficaz de la entrevista puede proporcionarnos una información más pertinente, en relación al conflicto, a la vez que una mayor direccionalidad en el uso del tiempo.*

*El objetivo general, de la entrevista que se realiza a las partes en conflicto, es la determinación de la naturaleza de dicho conflicto, las características de los intereses en litigio, las posibilidades de flexibilidad en las peticiones y la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo y respetarlo.*

*Otro objetivo general, no menos importante, de la entrevista es el de fortalecer la confianza de las partes, tanto en el proceso de mediación entendiéndolo como un instrumento valioso para la resolución del conflicto, como en la figura del mediador, como agente neutral y competente, capaz de poner en marcha dicho proceso.*

### **1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EXPLORACION INICIAL A LAS PARTES EN CONFLICTO.**

*Los objetivos específicos de la primera entrevista con las partes en conflicto son los siguientes:*

*1. Recabar información inicial sobre la naturaleza y la cultura de la organización. Conocer sus principios, valores, objetivos generales, situación contextual y estructural, etc.*

2. *Averiguar los intereses y necesidades de las partes, sus posiciones y opiniones, su percepción de poder y la valoración que éstas realizan de la situación conflictiva, así como las previsiones de llegar a una solución mediada.*
3. *Explorar, en alguna medida, la historia y trayectoria de situaciones conflictivas anteriores y conocer las fases que han determinado el conflicto actual.*
4. *Explorar el área relacional de las partes en conflicto y su posible ajuste a una situación de solución mediada, de los intereses que provocan el problema.*
5. *Aportar información sobre los beneficios de llegar a una solución mediada, frente al posible avance del problema en una espiral de conflicto que desemboque en el establecimiento de un arbitraje.*
6. *Motivar y alentar, a las partes, en la confianza en el proceso de mediación, informarles de la no necesidad de llegar a acuerdos no deseados y animarles a que continúen el proceso hasta el final.*

*En general, el propósito principal de la entrevista en el proceso de mediación, es el conocimiento de tres áreas de información vitales para la solución del problema que provoca el conflicto o la situación de litigio:*

- LA ORGANIZACIÓN.
- LAS PARTES.
- EL CONFLICTO.

*Una segunda finalidad de la entrevista de mediación se centra en el conocimiento de la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo final, así como las perspectivas de estas posibilidades de acuerdo y del beneficio del mismo.*

*La última finalidad, de la entrevista de mediación, se centra en la actuación del mediador, que tiene que conseguir tres propósitos generales:*

*A. Informar a las partes sobre el propio proceso de mediación, sus características, etapas, tratamiento de la información, rol que se espera de cada uno de los intervinientes (partes y mediador), etc.*

*B. Conseguir ganarse la confianza de las partes en varios aspectos esenciales para el proceso:*

- *La confianza en la figura del mediador.*
- *La confianza en el proceso de mediación.*
- *La confianza en la conveniencia de una solución mediada.*

*C. Conseguir un “contrato psicológico” con las partes, mediante el cual estas se comprometan a desarrollar, de buena fe, todas las actividades que posibiliten el óptimo discurrir del proceso de mediación, aunque éste no culmine en la solución del conflicto.*

*Esta entrevista inicial supone la primera toma de contacto, dentro del proceso, con las partes en conflicto; lo que supone una especial incidencia en la percepción que mutua y recíprocamente obtengan el mediador de las partes y las partes del mediador. En esta percepción inicial se suelen producir una serie de errores que detallaremos a continuación.*

### **Efecto de Halo.**

Se produce en esta primera toma de contacto el llamado “Efecto de Halo”, según el cuál, cada uno de los reunidos en la entrevista adquiere una primera impresión que puede marcar definitivamente el desarrollo posterior del proceso de mediación. Esta primera impresión, muy rica en información pero incompleta, se tiende a integrar con la información que posteriormente se va acumulando y se realiza esta integración en el sentido en el que hemos realizado el primer análisis generalista, por lo que supone un grave riesgo de atribuciones erróneas de competencias, motivos e intenciones (tanto del entrevistador como del entrevistado), para el proceso de mediación.

Estar alertados sobre esta característica del proceso de inter-relación en la comunicación interpersonal (“Efecto de Resencia”) contribuye decisivamente a minimizar los efectos perniciosos que pudiera provocar una errónea atribución inicial.

Por otro lado, es importante considerar que las partes llegan al proceso de mediación con una historia previa de “no acuerdo” en el proceso de negociación, y en ocasiones de probable conflicto. Es de esperar que exista un bajo nivel de confianza inicial en la potencial eficacia de la mediación para la obtención de la solución al problema de las partes. Una de las tareas importantes de los mediadores, en estos compases iniciales, será la de motivar a las partes para su implicación en el proceso de mediación, animándoles a salir del “punto cero” en el que se encuentran ancladas. Debido a las connotaciones especiales de estas primeras tomas de contacto, suponen una especial oportunidad para beneficiarnos del “Efecto de Halo”, en el sentido de proporcionar a las partes un elevado nivel de ánimo, confianza en el proceso y motivación, entendiendo esta última como “el nivel de actividad desplegada hacia la participación en los diferentes actos de la mediación”, independientemente de la consecución o no de un acuerdo final.

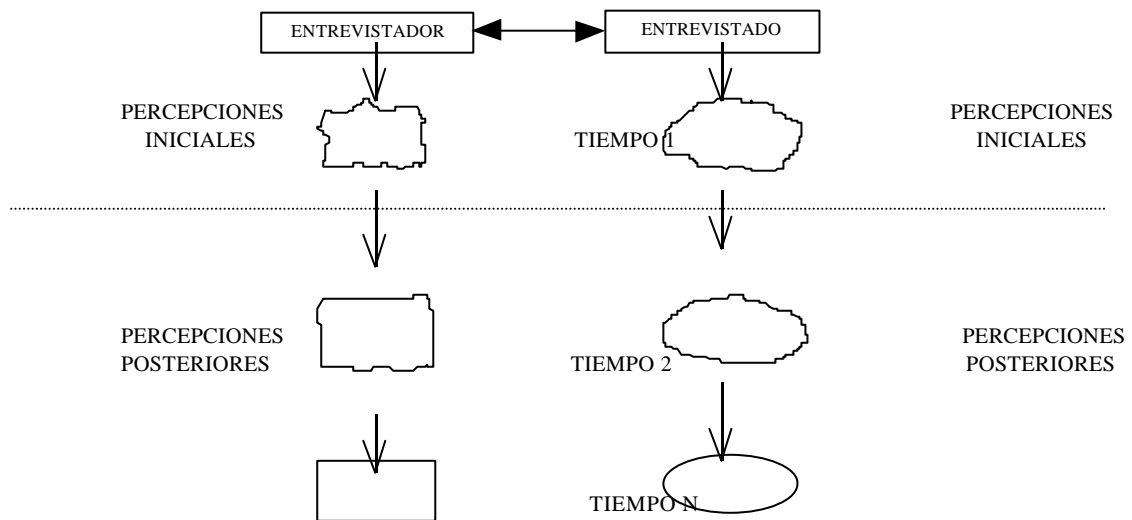


Fig. 1. Esquema del “Efecto de Halo”.

Existen otros errores procedentes del tratamiento de la información inicial en interacción con los procesos de percepción y atribución, que pueden llevarnos a juicios erróneos o poco propicios para el buen desarrollo de la mediación, entre estos podemos destacar:

**Tendencia a la severidad / benignidad.**

Los seres humanos tenemos una tendencia natural a facilitar o inhibir nuestra conducta según nos encontremos en presencia de otras personas que suponemos pertenecen al endogrupo (propio grupo natural) o al exogrupo (grupo diferente al natural o amenazante), respectivamente.

De esta forma, tendemos a favorecer aquellas personas que inicialmente percibimos dentro de nuestro campo cultural, ideológico o social, sin considerar la naturaleza de la información asociada al problema en el que se encuentran inmersas las partes. El efecto inverso se produce con personas que no consideramos dentro de nuestro grupo, sobre todo si inferimos que pertenecen a un grupo que busca objetivos antagónicos a los que consideramos nuestros propios valores sociales.

Estas tendencias nos pueden conducir a una fácil elaboración de juicios erróneos, que en nada benefician al adecuado tratamiento de los problemas que han provocado el conflicto en el proceso de negociación.

La puesta en marcha del desarrollo de las tendencias de severidad o benignidad se inicia principalmente en tres áreas importantes:

- Los rasgos externos de los sujetos (porte, apariencia, modales, características fisiológicas, etc.).
- Las primeras manifestaciones, tanto verbales como no verbales.
- Las atribuciones ideológicas o sociales que inferimos.

Estar alertados para intentar evitar que nuestros propios prejuicios nos lleven a favorecer o perjudicar a los participantes en el proceso de mediación, debido a su origen o pertenencia ideológica y socio-económica, es suficiente para evitar el efecto de estas tendencias.

### **Tendencia a la medida central.**

Es la tendencia que se produce de distribuir los recursos con los que contamos de manera equidistante entre las partes, intentando con ello conseguir una salida de las situaciones conflictivas que al menos sea igualitaria y en cualquier caso no perjudique, por iniciativa nuestra, a ninguna de las partes.

Esta tendencia a la medida central se suele producir con mayor incidencia:

- Cuando nos encontramos sin ánimo o fuerzas suficientes como para abordar todas las causas que suponen el conocimiento, a fondo, de un problema y deseamos una salida relativamente rápida de la situación.
- En situaciones conflictivas que nos producen una aversión personal superior a la que podemos o estamos dispuestos a soportar, situaciones de exceso de presión.
- En litigios, entre las partes, con los que nos sentimos igualmente identificados, en los que adquirimos el erróneo compromiso de mantenernos artificialmente neutrales, utilizando para ello una excesiva inhibición de la toma de decisiones.

El conocimiento exhaustivo de las partes, sus intereses, necesidades y objetivos, su historia anterior de relaciones, etc.; pueden suponer la mejor estrategia para no incurrir en los errores a los que nos puede llevar una excesiva tendencia a la medida central.

Una entrevista adecuadamente conducida y desarrollada, permitirá al mediador reunir los datos adecuados de las partes y situarse en un punto inicial para que el desarrollo del proceso de

*mediación en una magnitud lo más cercana posible a la etiología de los problemas que provocan el conflicto, sin perder de vista el marco relacional adecuado para la interlocución de las partes.*

## **1.2. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA.**

*En la medida de lo posible, antes de comenzar la entrevista, el mediador deberá realizar ciertos preparativos:*

*- En primer lugar tendrá que desarrollar un "modelo de actividad" para la tarea que deberán realizar las partes. Este modelo de actividad, ciertamente teórico en un principio, servirá de punto de referencia inicial para plantear el proceso de mediación.*

*Al mismo tiempo nos podrá proporcionar una idea cercana a la realidad de los niveles de competencia de las partes en conflicto, para afrontar las tareas que tendrán que realizar durante el proceso, y con ello evaluar el propio nivel de intervención al que tendrá que ubicarse el mediador.*

*- El entrevistador tendrá también que familiarizarse con toda la información posible, que previamente a la entrevista, haya podido recopilar del conflicto y de las partes en conflicto, al objeto de sintonizar más fácilmente con los entrevistados, en su exposición de las informaciones requeridas durante el curso de la entrevista.*

*- Deberá preparar información para las partes sobre los aspectos fundamentales y las reglas bajo las que evolucionará el proceso de mediación, al objeto de precisar sin ambigüedades los procedimientos de trabajo con los que se afrontará el conflicto (Ver Tabla 1).*

1. Dar una bienvenida cordial, agradeciendo la presencia en el proceso.
2. Aclarar que el objetivo de la mediación es el de ayudar, a las dos partes, a lograr una comprensión más clara de la situación y de como se perciben mutuamente para que esta "clarificación" facilite el logro de un acuerdo.
3. Poner en conocimiento de las partes que, independientemente de su concurrencia inicial obligada al proceso de mediación, su participación en el mismo es totalmente voluntaria, sin perjuicio de otras alternativas posteriores (arbitraje, resolución judicial, etc.)
4. Precisar que todo acuerdo alcanzado en el proceso dependerá, exclusivamente, de la voluntad de las partes; siendo éstas también las que delimiten su alcance. Aclarar el valor legal de estos acuerdos (BOJA 48 de 23, Abril /96).
5. Recomendar a las partes que dispongan del adecuado asesoramiento legal, antes, durante y después del proceso de mediación.
6. Precisar con toda claridad la imparcialidad del mediador en el conflicto. El mediador no tiene interés material o de cualquier otro tipo en el resultado de la mediación. El mediador se retirará inmediatamente si surgiera algún interés durante el proceso.
7. El mediador será libre de retirarse automáticamente del proceso si su esfuerzo no fuera fructífero como consecuencia de actuaciones de mala fe de alguna de las partes.
8. La mediación es completamente confidencial, no pudiendo actuar el mediador ni como testigo en una audiencia judicial posterior.



9. La información que alguna de las partes proporciones al mediador será totalmente confidencial, salvo que ésta parte decidiera su co-participación con la otra parte en litigio, precisando las condiciones en las que la información puede ser revelada.

10. Si el mediador descubre durante el proceso evidencias de actividades delictivas, la mediación se dará por terminada y se informará a las autoridades correspondientes.

*Tabla 1. Prescripciones de la Mediación (Adaptado de Acland, 1997)*

- *En todo caso, deberá prever el tiempo necesario para poder realizar, después de la entrevista, aquellas anotaciones que resultando válidas aún se encuentre vivamente impresionadas en la memoria del mediador.*

- *Preparar todos los documentos que hayan acompañado a la historia del conflicto de las partes en litigio así como un espacio reservado para la incorporación de nuevos documentos o anotaciones que constituyan el dossier concreto del proceso.*

*Disponiendo de estos preparativos, deberá el mediador responder a algunas preguntas "llave" como las siguientes:*

- *¿Existe algo anormal o dudoso en la trayectoria del conflicto o de las partes?*
- *¿Se producen incongruencias llamativas en el conflicto?*
- *¿Existen lagunas de información que resulten especialmente importantes?*
- *¿Coinciden adecuadamente los elementos que atribuiblemente pudieran provocar un conflicto?:*

*\* Divergencia de intereses.*

*\* Divergencia de procedimientos o estrategias.*

*\* Antagonismo en las relaciones.*

*\* Asincronía de percepciones y atribuciones, etc.*

- *¿Tenemos suficiente información sobre el conflicto, las partes, la organización y su cultura?*

- *¿Podemos hacernos una idea inicial sobre las partes?... ¿Cual?*

- *¿Qué puntos fuertes o débiles tenemos sobre el caso?*

*La respuestas a estas y a otras cuestiones circundantes al conflicto, constituirán las hipótesis que posteriormente contrastaremos con los entrevistados.*

### **1.3. ESTRATEGIAS A UTILIZAR EN EL CURSO DE LA ENTREVISTA.**

*Son varias las estrategias y modelos de ejercicio de las entrevistas aplicadas a los diferentes tipos en que estas se plantean (entrevistas clínicas, entrevistas profesionales, entrevistas mando/subordinado, entrevistas de selección de personal, etc.).*

*Si nos centramos en los tres ejes de actividad de toda entrevista:*

- *Obtener información.*
- *Proporcionar información.*
- *Crear un clima de confianza (entrevistado / entrevistador).*

podríamos clasificar los diferentes modos de entrevista entorno a dos polos de su estructura:

- Estructura libre.
- Estructura planificada.

Estos dos extremos presentan ciertas ventajas e inconvenientes que debemos evaluar antes de decidir el tipo de estrategia que vamos a utilizar en el desarrollo de la entrevista de mediación.



Fig. 2. Ábaco de estructuras en las entrevistas.

### **Entrevista de estructura libre.**

Se puede conceptualizar como una charla, sin directrices prefijadas, a través de la cual el entrevistador va observando la forma de reaccionar del entrevistado, su historial, sus juicios, expresiones, etc.

Ventajas:

1. Proporciona más confianza al entrevistado, permitiéndole expresarse con mayor nivel de libertad.
2. El entrevistador puede adaptarse mejor al entrevistado, considerando las diferencias individuales, obteniendo más fácilmente un clima de confianza.

Inconvenientes:

1. Exige un mayor nivel de pericia de los entrevistadores.
2. Se dejen de tratar aspectos de importancia con facilidad.
3. Se divaga en una mayor cantidad de puntos haciendo la entrevista mucho más larga en el tiempo.
4. Resulta bastante probable que la entrevista se lleve a términos espontáneos y amistosos, produciendo con facilidad una falta de objetividad en el entrevistador.

### **Entrevista de estructura planificada.**

Consiste en establecer de antemano un área de factores a cubrir sistemáticamente en el transcurso de la conversación. Desarrollar la entrevista cumplimentando una pauta previamente planificada.

Ventajas:

1. El hecho de preparar la planificación facilita al entrevistador la recogida de datos.
2. Es más sistemática, impidiendo que se pierdan informaciones de áreas importantes de información.
3. Se puede desarrollar con una duración más corta.
4. Se puede valorar mejor, en relación a los datos obtenidos.

*Inconvenientes:*

1. Se produce una conversación menos ágil, que debido a las continuas preguntas del entrevistador puede llevar a inhibir la libre expresión del entrevistado.
2. Es mucho más difícil mantener un clima de confianza, al sentirse el entrevistado sometido a una batería de preguntas. En algunos momentos puede derivar en un interrogatorio.

### **Entrevista de Mediación. Estrategia.**

*La finalidad de la entrevista de mediación, íntimamente asociada a la recopilación del máximo de información a la vez que al establecimiento de un esencial clima de confianza con las partes; nos recomienda que en la medida de lo posible nos acerquemos a los dos extremos de estructura propuestos para beneficiarnos de sus ventajas. Lo más adecuado, por tanto, es el ejercicio de un modelo intermedio o mixto de estructura. Combinar una cierta programación de los aspectos a tratar, con la suficiente flexibilidad en el desarrollo como para crear y mantener un clima de confianza que permita a las partes el intercambio de información del modo más completo posible.*

*Utilizando un modelo mixto podemos encontrar:*

*Ventajas:*

1. Mayor libertad, en la expresión, de los entrevistados.
2. Evitar preguntas estereotipadas.
3. Menor riesgo de bloqueo en la comunicación.
4. Mayor posibilidad de conocer mejor la personalidad de los entrevistados.
5. Aprender mejor la flexibilidad y las capacidades de adaptación de los entrevistados, la puesta en juego de sus recursos y su claridad de pensamiento, a través de la expresión.

*Inconvenientes:*

1. Exige una elevada preparación previa y una gran experiencia por parte del entrevistador.
2. Se precisan criterios de juicio más precisos.
3. Cabe el riesgo de que se dejen de tratar puntos esenciales o importantes.
4. Intervienen en gran medida los aspectos afectivos y culturales.
5. Exige una dedicación, de tiempo, más prolongada.

*La elaboración de una "guía" puede resultar un apoyo bastante útil para la preparación y el desarrollo de las áreas que se van a tratar en la entrevista. Esta "guía" no debe mostrarse delante de las personas entrevistadas.*

Como tendencia general, para la estructuración de la entrevista, deben perseguirse los siguientes objetivos:

\* Hay que proporcionar, a las partes, la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de manera que se sientan cómodas y podamos detectar, a la vez, su capacidad de comunicación interpersonal.

\* Repasar los aspectos generales de la trayectoria del conflicto que ha llevado a las partes al proceso de mediación:

- Historia, centrada en el tiempo.
- Reuniones que se han desarrollado.
- Número de partes de cada bloque negociador.
- Objetivos, concesiones obtenidas y divergencias producidas, etc.

\* Explorar las competencias, conocimiento y experiencia de las partes, tanto para la negociación de intereses y objetivos tangibles, como para el desarrollo de una línea de relación abierta e interdependiente.

\* Explorar las responsabilidades que los representantes de las partes han desarrollado en el conflicto y su capacidad de toma de decisiones, así como las posibles ambigüedades y conflictos de rol de los negociadores.

\* Explorar en profundidad los objetivos, intereses, puntos de inflexión y voluntad negociadora de las partes.

\* Conocer, de la forma más completa posible, las necesidades económicas, profesionales, organizacionales, sociales, etc. de cada una de las partes, para valorar en qué medida la negociación es distributiva y en qué medida podría ser no distributiva.

\* Alcanzar una descripción esquemática, pero completa, de la cultura organizacional en la que las partes pueden desarrollar el proceso de mediación, para diagnosticar inicialmente el estilo que tendrá que adoptar el mediador durante el proceso.

### **Estilo de las preguntas.**

Básicamente se pueden diferenciar tres formas de interrogación en la búsqueda de información de las entrevistas:

- Preguntas directas.
- Preguntas indirectas.
- Preguntas de reflexión.

Las preguntas directas, son útiles cuando tratamos de informarnos sobre hechos precisos, teniendo especial cuidado de que no se presten a interpretaciones equívocas que puedan llevar al bloqueo o al desafío de la persona entrevistada. Este tipo de preguntas sólo dan lugar a un tipo de respuestas muy concretas y centradas dentro de un ámbito determinado.

Demasiadas preguntas directas pueden convertir la entrevista en un interrogatorio molesto e indeseable, desarrollando una relación poco fructífera y de bajo nivel de confianza entre las partes y el mediador.

Las preguntas indirectas, se pueden utilizar cuando el entrevistador se da cuenta de que las posibles respuestas son difíciles de emitir:

\* Permiten la exploración de aspectos personales y actitudes, ya que posibilitan la expresión de sentimientos.

\* Son útiles cuando nos encontramos ante un peligro de bloqueo en la comunicación o cuando se interroga a personas temerosas o desconfiadas.

Las preguntas de reflexión son aquellas mediante las cuales se posibilita al entrevistado la reflexión sobre su propia conducta, sus sentimientos, capacidades, etc., obligándole a poner en juego todo su potencial.

Las preguntas son el instrumento con el que debe trabajar el mediador durante las entrevistas. Como sucede con casi todos los instrumentos, su eficacia no sólo depende del propio instrumento, sino también de que se utilice de forma hábil e inteligente.

En ninguna disciplina los instrumentos pueden resultar tan imprecisos como en la comunicación interpersonal, siendo la situación de comunicación, en la entrevista, especialmente difícil para la eficacia en la consecución de objetivos.

Formular una pregunta es proyectar una idea sobre el vehículo de unas palabras, expresando un determinado objetivo emocional o informativo. Resulta difícil separar la idea de las palabras (la forma del contenido), pero con ciertos fines analíticos podemos, a continuación, reflexionar sobre algunos puntos.

La pregunta formulada en el contexto de la entrevista tiene, al menos, dos objetivos:

- \* Recabar información sobre un determinado aspecto.
- \* Motivar al sujeto entrevistado, para que quiera proporcionarnos dicha información.

Al formular una pregunta, debe siempre considerarse esta doble finalidad. Para conseguir este doble objetivo, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **1. Una pregunta debe ser clara.**

\* El contenido de una pregunta debe ser claro, antes de nada, para el propio entrevistador. Aunque puede resultar extraño, no siempre sucede de esta forma. Muchas de las ambigüedades que se producen en la formulación de las preguntas responden en realidad a la falta de claridad de ideas de quien las realiza. Es necesario definir con claridad los conceptos antes de traducirlos al lenguaje. Los conceptos generales o abstractos son especialmente propicios para una falta de claridad. Debemos adoptar una cierta actitud crítica ante nuestras preguntas y plantearnos continuamente: “¿Qué es exactamente lo que quiero preguntar?”.

\* El contenido de la pregunta debe ser claro para el sujeto al que se dirige. Una de las ideas que damos automáticamente por supuestas es que nuestras preguntas tienen el mismo sentido para los sujetos entrevistados que le damos al formularlas. Que la pregunta sea clara para la persona a quien se dirige, depende entre otras cosas de:

- El nivel de generalidad o abstracción de su contenido.
- La complejidad del lenguaje utilizado.
- El nivel de información, del sujeto, sobre el tema.
- El dominio del lenguaje del sujeto.

\* En su contenido, la pregunta ha de ser también clara y no albergar ambigüedades. Para conseguirlo, resulta muy eficaz que cada pregunta contenga sólo una idea. Las ideas encadenadas y globalizadas o los contenidos en los que se transmite más de un punto de referencia, suelen provocar una falta de correspondencia entre lo que el entrevistador propone y lo que el entrevistado suele entender que se le propone en la pregunta.

## **2. Una pregunta debe ser pertinente o relevante.**

Debe hacer referencia al objetivo concreto que se pretende investigar, no siendo necesario que la referencia sea directa, ya que las preguntas indirectas también pueden ser perfectamente adecuadas para la consecución de información en áreas de información relevantes.

## **3. Una pregunta debe ser neutral.**

Una pregunta tendenciosa es aquella que predispone al sujeto a contestar en un determinado sentido.

Existe una tendencia, casi generalizada en los sujetos entrevistados, a estar de acuerdo con el entrevistador. Para ello los sujetos tratan de adivinar las ideas del entrevistador, fijándose en cualquier pista que este deje translucir en el contenido de sus mensajes, en sus gestos, en la inflexión de su voz, etc. Frecuentemente los entrevistados proporcionan sencillamente las respuestas que "se espera de ellos", satisfaciendo de esta manera las atribuciones que han realizado sobre su rol ante el entrevistador. Si no se está prevenido adecuadamente sobre estas tendencias, se conseguirán informaciones sesgadas y poco objetivas. Se conseguirán principalmente confirmaciones de nuestros propios puntos de vista.

## **4. Una pregunta debe ser socialmente aceptable.**

Una pregunta es socialmente inaceptable cuando se pone al sujeto en la dificultad de tener que dar alguna respuesta que contradiga algunos de los siguientes aspectos:

- Sus convicciones morales, ideológicas o valores personales.
- Las normas socialmente aceptadas por la persona.
- Su propio nivel de autoestima y valoración personal.

Tales preguntas provocan normalmente un conflicto en el sujeto (especialmente si no está en situación de privacidad), ya que cualquiera de sus manifestaciones le pueden situar en una situación paradójica:

- El no contestar.
- El contestar tergiversando los hechos.
- El contestar sincera y abiertamente.

*El conflicto provocado por este tipo de preguntas puede provocar con facilidad el bloqueo de la motivación de la persona interrogada, deteriorando la relación con el entrevistador. Cuando sean estrictamente imprescindibles es conveniente crear un contexto que disminuya tal reacción conflictiva. Para la elaboración de este contexto, el entrevistador debe transmitir claramente las siguientes ideas:*

- *Que tal información es auténticamente necesaria para la finalidad de la entrevista y del proceso.*
- *Que la actitud del entrevistador es absolutamente neutral.*
- *Que la información gozará de una absoluta confidencialidad.*

#### **5. La comunicación no verbal en la pregunta.**

*El componente no verbal es un factor que debe ser especialmente consonante con la formulación de las preguntas. En sus aspectos más relevantes se manifiesta a través de:*

- *La expresión externa del entrevistador.*
- *La expresión de la voz (ritmo, tono, brillo, etc.).*
- *El nivel de atención prestado a las respuestas.*

*Es de suma importancia que las partes entrevistadas perciban que se les trata y valora con auténtico y verdadero respeto. Son los componentes de la comunicación no verbal los que más suelen utilizarse, por parte del entrevistado para evaluar estos factores.*

### **1.4. MANTENER EL CONTROL DE LA ENTREVISTA.**

*Durante todo el curso de la entrevista, el mediador ha de mantener la direccionalidad de la misma. Su posición y su rol le ubican en una privilegiada situación de liderazgo, que deberá utilizar para conseguir los objetivos planteados en la entrevista.*

*A través de un número variado y adecuado de preguntas y comentarios, deberá conseguir analizar las áreas de información específicas, planteadas en la planificación de la entrevista.*

*Sus intervenciones deberán servir además para regular los tiempos concedidos a cada punto, disponiendo de un margen de flexibilidad si la situación lo requiere. Deberá ir de la globalidad a lo concreto, para situar los temas, volviendo una vez tratados a la globalidad para conseguir puntos de referencia más generalistas y abiertos; precisar los descansos o la interrupción de la entrevista, si es necesario, etc.*

*El control de la situación, por parte del entrevistador, ha de ser persistente pero a la vez flexible, para que en ningún momento disminuya el nivel de confianza, sinceridad y espontaneidad de las partes entrevistadas. Ha de conseguir crear un clima lo suficientemente favorable como para que ya se comience a trabajar en la solución del conflicto que ha provocado la concurrencia al proceso de mediación.*

## 1.5. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

*El desarrollo de la entrevista debe ajustarse a la optimización de los tres ejes claves que podemos identificar en cualquier tipo de reunión interpersonal:*

- El tema.
- El clima.
- La infraestructura.

*En las entrevistas de mediación, por su etiología conflictiva, conviene especialmente mantener algunas indicaciones encaminadas a mejorar tanto la calidad de la información (recogida y aportada), como la calidad de la relación entre el mediador (entrevistador) y las partes (entrevistados).*

### **Introducción de la entrevista.**

**Introducir la entrevista.** *Se deben dedicar algunos momentos a efectuar la introducción de la entrevista de manera que desde el inicio las partes entrevistadas conozcan sus objetivos, alcance y metodología. En esta introducción se podría realizar:*

- \* *Una breve pero cordial presentación del entrevistador y de los entrevistados. La presentación es un momento importante en lo que podríamos llamar “ruptura del hielo”.*
- \* *A continuación se podrían aclarar algunas generalidades sobre el S.E.R.C.L.A. y sobre cuál es el papel que juega en el conflicto entre las partes.*

**Justificar la entrevista.** *Se debe recordar el modo en que se concertó la entrevista y volver a fijar el objetivo de conocer la naturaleza del conflicto así como proporcionar toda la información necesaria sobre el proceso de mediación, sus reglas, características, etc. (Ver Tabla 1).*

**Reducir la ansiedad.** *El ambiente que rodea a la entrevista debe favorecer un clima que propicie una comunicación flexible, cordial y abierta (comunicación de doble vía). Este ambiente adecuado se favorece cuidando tres áreas básicas:*

- El ambiente físico.
- La comunicación no verbal.
- La escucha activa.

**Hacer una charla introductoria.** *Una vez que se ha establecido el marco de la entrevista, con una acogida amistosa y los asistentes se encuentran cómodamente ubicados, todo está dispuesto para que comience la entrevista. Es muy importante que, llegado este momento, los entrevistados estén absolutamente convencidos del total nivel de privacidad y confidencialidad de cualquier información que aporten.*

**Iniciar la entrevista.** *Tan pronto como la conversación fluya con facilidad, es el momento de comenzar la entrevista en sí misma. Con las preguntas iniciales nos podemos referir a las expectativas de conseguir alcanzar una solución aceptable al conflicto que mantienen las partes.*

### **Cuerpo de la entrevista.**



**Tratar los puntos básicos.** Es el momento de desarrollar las preguntas guía que nos informen sobre las diferentes áreas de relieve para el posterior desarrollo del proceso de mediación. De la información adquirida sobre estos puntos básicos partirán también las estrategias que posteriormente iniciaremos y apoyaremos para que las partes afronten el conflicto que les ha llevado a la mediación.

Entre estas áreas básicas debemos considerar:

1. El tipo de cultura de la organización a la que pertenecen las partes.
2. La historia y naturaleza del conflicto.
3. El nivel de capacidad, de las partes, para llegar a un acuerdo.
4. El grado de motivación por llegar a un acuerdo satisfactorio

### **Cierre de la entrevista.**

Al término de la entrevista es fundamental que ésta se perciba como una parte de las operaciones/actividades que dan lugar a la continuidad del proceso de mediación. Los entrevistados han de mantener la sensación de que se ha puesto en marcha un proceso que continuará en fases posteriores.

**Crear el clima de cierre.** Al finalizar la entrevista es necesario proporcionar la retroalimentación informativa necesaria como para que los entrevistados mantengan la idea de que se han tratado todos los puntos importantes, de no ser así habría que reabrir la entrevista y si nos es posible en ese momento, en una sesión posterior. Al término los entrevistados deben albergar las siguientes valoraciones:

- Ha habido seriedad, fiabilidad y exhaustividad en el tratamiento de la información.
- Se ha aprovechado el tiempo invertido en la entrevista.
- Existe la confianza de que se ha iniciado un proceso fructífero.

## **2. EL ROL DE LOS MEDIADORES**

El mediador juega necesariamente un papel de líder natural (conductor) en los inicios, el desarrollo y el final del proceso de mediación. Este liderazgo, como veremos más adelante, no ha de polarizarse con un estilo unidireccional o estable, sino que ha de adecuarse a las circunstancias tanto de la situación, como de las características de las partes en litigio.

Entre los componentes de este rol social podemos diferenciar tres aspectos importantes que ayudan a definir el papel desarrollado por el mediador:

1. El conjunto de actividades adscritas al mediador, en relación a los diferentes aspectos más tangibles del proceso:
  - Aspectos materiales y de infraestructura.

- Intervenciones necesarias para el correcto desarrollo del proceso.
- Asesoramiento, formación y apoyo a las partes.

2. El conjunto de actividades que el mediador piensa que completan su papel y que pueden verse influidas por:

- Niveles de compromiso hacia las propias ideas y valores.
- Compromisos implícitos provocados por los grupos de pertenencia.
- La expectativa de la propia imagen durante el proceso.

3. El conjunto de expectativas que las partes depositan sobre la figura del mediador y que esperan que éste satisfaga a cambio de la concesión de un adecuado nivel de aprobación.

Este conjunto complejo de prescripciones del rol puede llevar, con cierta facilidad, a la adopción de un determinado estilo de mediación, en la creencia de que si se domina adecuadamente se garantizará un elevado nivel de eficacia en la actividad mediadora. Parece razonable que una situación lo suficientemente compleja, como aquella en la que se puede encontrar el mediador, provoque una cierta desorientación en las estrategias que se deben adoptar para resolver el conflicto de las partes y se tienda de manera natural a una actuación polarizada por alguno de estos aspectos:

- La urgencia por la resolución del problema que ocasiona el conflicto entre las partes, olvidando la relación entre las mismas y que éstas deben ser las que protagonicen la verdadera y eficaz resolución del problema si es que así lo desean.
- La adopción metodológica de un determinado estilo de mediación, fijo e inmutable, que asegure un aceptable nivel de éxitos en la tarea de mediación, independientemente de la naturaleza de las partes, la situación o el propio conflicto.
- El despliegue de una conducta de proposiciones activas para la resolución de los problemas, desarrollando un papel protagonista en la búsqueda de soluciones invadiendo de esta manera el rol que deben desarrollar las propias partes en conflicto.

Estas alternativas no son insensatas si las ubicamos en el contexto de una situación conflictiva como es la mediación, pero se ajustan al paradigma de la **clásica** cultura de negociación en la que se puede entender que **“existe una única manera de hacer las cosas para conseguir los objetivos deseados”**, con lo que es probable que aún obteniendo eficientes y aceptables cuotas de éxito en la actividad de mediación, también se desaprovechen una gran cantidad de ocasiones para conseguir que los resultados sean eficazmente válidos en relación al nivel potencial de conflictos que podrían haberse resuelto.

Esta optimización, hacia la eficacia, en las actividades que desarrolla el mediador se consigue con una mayor probabilidad de éxito cuando nos ajustamos al paradigma: **“existen múltiples maneras de hacer las cosas para conseguir los objetivos deseados”**, con lo que la conducta del mediador debe ajustarse a un rol contingente con la naturaleza de la situación y de las partes.

Para intentar perfilar el modelo de contingencia de la conducta mediadora tendremos que recurrir a las variables que se producen en la situación de mediación y hacerlo además desde una perspectiva dinámica en relación al proceso de mediación y a su desarrollo. Estas variables han

de partir necesariamente de los componentes que constituyen la situación conflictiva y se relacionan con:

- A. La naturaleza de la organización de la que proceden las partes.
- B. Las características del problema, causa del litigio.
- C. La capacidad y voluntad de las partes, para encontrar soluciones.

#### **A. Naturaleza de la organización.**

Los factores contextuales y estructurales que componen a todas las organizaciones, les proporcionan un equilibrio que se manifiesta doblemente:

- Entre los componentes del sistema organizacional.
- Entre la organización y su entorno.

Este equilibrio entre ofertas y demandas, entre gastos y beneficios, entre niveles de esfuerzos y recompensas es la garantía de supervivencia del sistema organizacional y de su mantenimiento en el tiempo y el entorno en el que se encuentra inmersa la organización.

Con el tiempo y a medida que la organización se va desarrollando, va adquiriendo ciertos “modos de pensar, actuar y sentir”, como resultado de las sucesivas estrategias de adaptación, tanto interior entre sus elementos componentes, como exterior de equilibrio con el entorno. Estas estrategias en su conjunto configuran lo que podríamos entender como la “personalidad” de la organización que más exactamente podemos denominar como “cultura organizacional”.

La cultura organizacional es compartida por la mayor parte de los miembros de la organización, si se encuentra suficientemente implantada, y proporciona esquemas para la resolución de problemas que cotidianamente éstos miembros tienen que superar. El afrontamiento de una situación de conflicto o litigio entre diversas partes de la misma organización arrastrará, en su tratamiento y actividades para la resolución, gran cantidad de valores aprendidos con la introyección del tipo de cultura que la organización tiene para conseguir su adaptación permanente al medio.

Las partes, en litigio, de una misma organización tenderán a desarrollar el proceso de mediación con las mismas estrategias que les ayudan a enfrentarse a los continuos desafíos que tienen que superar para conseguir la adaptación organizacional. **El tipo de cultura organizacional que atesoren las partes será uno de los primeros factores determinantes en el estilo que intenten adoptar las partes en el proceso de mediación.**

Si consideramos la clasificación de Harrison (1975) sobre las diferentes culturas que podemos encontrar en las organizaciones, esta se polariza entorno a cuatro tipos que mediatizan el enfoque del rol que debe realizar en primera instancia el mediador:

- **Cultura orientada hacia el poder.** En ella la figura del mediador ha de conducirse con un estilo “**instructor-directivo**” caracterizado por un acercamiento focalizado a los argumentos en los que hay que profundizar y un tratamiento estricto de los contenidos que hay que transmitir. El rol del mediador en una cultura orientada hacia el poder se despliega con un acercamiento normativo-directivo hacia las partes, incluso cuando quiere ser dialogante se preocupa por los procesos y se centra en la tarea y en los pasos que deben darse.
- **Cultura orientada hacia la función.** Este tipo de cultura caracterizado por una fuerte implantación de los procedimientos, en la organización, ya cuenta para sus miembros con la asimilación normativa, por lo que en ella, el mediador no tendrá

ningún problema para seguir con facilidad los pasos del procedimiento. El rol del mediador se ha de caracterizar en este caso por un estilo “**conductor-persuasivo**” desarrollando un papel dialogante, persuasivo y flexible. Es este caso se cultivará más la relación con las partes que las instrucciones de tarea respecto al proceso.

- **Cultura orientada hacia la eficacia.** Se caracteriza esta cultura por aprovechar participativamente los recursos de sus personas para conseguir el máximo de resultados a los costes justos. En ella los procedimientos son valiosos si son eficaces y no anulan o sustituyen la capacidad, inventiva y aportaciones de los miembros de la organización. En este caso el rol del mediador se ha de caracterizar por tener un estilo de “**animador-participativo**”. Su principal función será la de conseguir estimular la capacidad de las partes para convertirlas en motores de la resolución de los problemas que ocasionan el litigio. Cabe destacar que esta situación que sería deseable en todos los casos no siempre se produce de manera natural. El mediador ha de estar atento ante la posibilidad de desarrollar este estilo, aunque sea parcialmente, a la menor oportunidad, en cualquier otro tipo de cultura organizacional. Ha de tener una cierta tendencia a avanzar en el estilo de mediación si otras variables (naturaleza del conflicto, capacidad de las partes, etc.) lo permiten.

- **Cultura orientada hacia las personas.** Es la que busca que todos los procesos y objetivos conseguidos por la organización sean para el bienestar y el desarrollo de las personas que la constituyen. Son culturas que se producen muy ocasionalmente en el seno de nuestras organizaciones laborales. Cuando las partes en litigio proceden de este tipo de cultura, el rol del mediador ha de caracterizarse por un estilo de “**terapeuta-delegativo**”. Con tal estilo, el mediador ha de acercarse principalmente a las personas, interpretando y elaborando los problemas personales e interpersonales sujetos o implícitos al comportamiento que ha llevado a las partes al litigio. Ha de analizar el grado de identidad de los miembros de las partes con el problema, la motivación personal por las soluciones, las resistencias personales, los mecanismos y procesos defensivos, etc. El mediador adoptará un papel de delegación hacia las partes de la solución del problema y se centrará más en la naturaleza de estas partes.

## **B. Características del problema.**

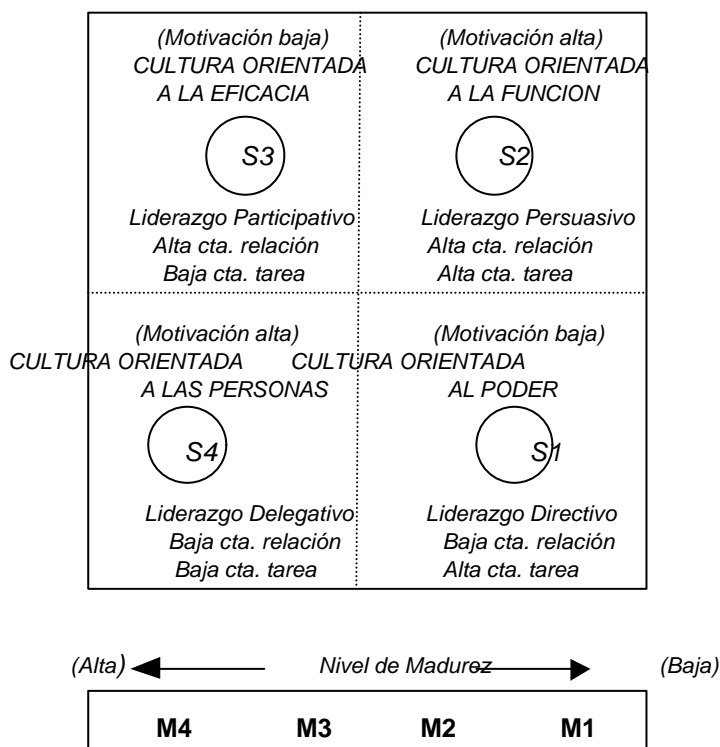
Los problemas que llevarán a las partes de una organización al proceso de mediación siempre serán importantes, en primer lugar porque afectan a dichas partes de forma sustancial y en segundo lugar porque dichas partes no han sido capaces de resolverlos en procesos anteriores de negociación, con lo que ya llegan al proceso de mediación con una importante cuota de conflicto. Hay que entender en todos los casos que el mediador debe ayudar a las partes a que éstas encuentren la solución a los problemas, ya que si los problemas no son resueltos por las partes difícilmente son aceptadas las soluciones, siendo el grado de implicación en las mismas muy bajo, con lo que se corre el riesgo manifiesto de que no se respeten los compromisos acordados.

Para caracterizar estos problemas utilizaremos dos magnitudes clasificatorias que nos pueden orientar sobre el tipo de rol que el mediador ha de desplegar en el proceso:

- **Problema de relación vs. problema de intereses.** Circunstancialmente puede producirse que los mayores frenos para la elaboración de soluciones al litigio se deban a una deteriorada relación entre las partes que impida hasta los mínimos niveles de acercamiento y colaboración, aunque materialmente el problema sea solucionable. Es este caso el estilo de la mediación debe acercarse más al rol

de **“terapeuta-delegativo”** afrontando las relaciones entre las partes y delegando la solución del conflicto a las propias partes una vez mejorada la relación. Si percibimos que el problema se centra en la divergencia de intereses de las partes manteniendo éstas un adecuado nivel de relación y comunicación, el mediador se debe centrar con mayor incidencia en la solución de esta divergencia, adoptando un rol más **“instructor”** y directivo con los procedimientos de la mediación.

- **Problema distributivo vs. problema no distributivo.** Los problemas distributivos son aquellos que se producen por intereses antagónicos ante un mismo recurso, que de ninguna manera puede ser permutado o compensado por otro, a juicio de las partes. Se produce en estos casos lo que se denomina “una suma cero” en el reparto del recurso entre las partes. En estos casos se produce una situación de “si yo gano, tu pierdes y si tu ganas yo pierdo”. Con una continua invitación a las partes para que consideren recursos alternativos, la tendencia del rol del mediador, en este caso ha de ser del tipo **“instructor-directivo”**. Ha de cuidar que las partes cuenten con el máximo de garantías (en el proceso de mediación, en la información disponible, en el asesoramiento legal, etc.), para que el reparto sea lo más equitativo posible y satisfaga a ambas partes. Los problemas no distributivos son aquellos que en referencia a los recursos en litigio, cuentan con posibilidades de permutas y alternativas de intercambio. Son los que caracterizan a la “negociación de suma no cero” y los que sitúan a las partes en la posición “si yo gano, tu ganas”. En este caso el rol del mediador debe tender al estilo **“terapeuta-delegativo”**, reforzando las competencias y capacidades de las partes para que solucionen los problemas buscando vías de creatividad que aclaren el problema y enriquezcan la negociación con soluciones alternativas.



Teoría del Liderazgo Situacional. (Adaptado de Hersey y Blanchard, 1977)

### **C. Capacidad y voluntad de las partes.**

La naturaleza de las personas que constituyen o representan a las partes en la mediación, es uno de los factores más relevante en los resultados del proceso. Se puede incidir en muchos aspectos de las características de las personas para la actividad negociadora (“lugar de control”, propensión al riesgo, tendencia al maquiavelismo, tendencia a la ansiedad, etc.). En relación al rol del mediador nos centraremos fundamentalmente en dos aspectos esenciales:

- **Nivel de madurez y competencia para afrontar la situación de mediación.**
- **Nivel de voluntad y motivación para alcanzar soluciones.**

El **nivel de madurez y competencia** se puede poner de manifiesto en varias parcelas de indicadores, representa la clave del “puedo” desarrollar satisfactoriamente el proceso de mediación:

- \* capacidad para proponer metas altas pero realistas.
- \* competencia, formación y experiencia en la actividad negociadora.
- \* nivel de habilidades sociales y capacidades para la interrelación.
- \* conocimiento del problema y de las variables organizacionales que le afectan.

El **nivel de voluntad y motivación** de las partes indica por sí mismo, hasta que punto las partes están resueltas a conseguir alcanzar soluciones viables, hasta que punto “quiero” llegar a soluciones al conflicto.

En la medida en que nos encontramos con mayores niveles de madurez y de voluntad negociadora en las partes, el rol del mediador deberá ajustarse a diferentes estilos:

- Bajo nivel de madurez y baja motivación. Estilo “instructor-directivo”.
- Bajo nivel de madurez y alta motivación. Estilo “conductor-persuasivo”.
- Alto nivel de madurez y baja motivación. Estilo “animador-participativo”.
- Alto nivel de madurez y alta motivación. Estilo “terapeuta-delegativo”

## **3. ETAPAS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

Son diversas las proposiciones con las que podemos contar al diseñar las etapas con las que debe contar el proceso de mediación, desde las proposiciones que se polarizan más hacia una actividad en la mediación centrada en el cambio de las relaciones entre las partes, hasta aquellas que, en el otro extremo, apuestan por abordar directamente el problema intentando llegar lo más rápidamente posible a la solución tangible. De entre todas ellas nos decidiremos por el modelo de A. F. Acland (1990,1997), debido a su posición intermedia entre estos dos extremos, a su gran simplicidad y a su carácter eminentemente práctico.

Acland (1997), propone que el proceso de mediación se desarrolle operativamente a lo largo de nueve etapas:

Etapa 1. PREPARACION: Diseñar el proceso de mediación.

Etapa 2. ALREDEDOR DE LA MESA: Reunir a las partes en conflicto.

Etapa 3. INTERVENCION DEL MEDIADOR

*Etapa 4. EL DESAHOGO: Ayudar a las partes a comunicarse.*

*Etapa 5. DEL CAOS AL ORDEN: Establecer el clima.*

*Etapa 6. ¿QUE SE DESEA?: Establecer intereses y necesidades.*

*Etapa 7. DERRIBAR BARRERAS: Generar ideas, resolver problemas.*

*Etapa 8. PONER EN PRACTICA LAS IDEAS: Elaborar propuestas.*

*Etapa 9. PONERLO POR ESCRITO: Formalizar el acuerdo.*

*Estas etapas que completan el desarrollo del proceso de mediación no habrán de desplegarse imperativamente, como si de un ritual se tratara, en todas las situaciones de mediación. Constituyen un modelo de referencia que deberá ajustarse a los diferentes casos con los que nos encontremos. Habrá de modificarse en el ajuste a la situación real, si nos parece lo más oportuno en el momento en que debemos tomar esa decisión de cambio de alguna de las etapas. Es preferible permutar parte de la eficiencia procesual del modelo si aumentamos el nivel de eficacia en el intento de solución del conflicto mediado.*

### **ETAPA 1. PREPARACION: DISEÑAR EL PROCESO.**

***El objetivo de la mediación.*** *Una de las primeras preguntas que debemos realizarnos es si las partes tienen como objetivo de la mediación llegar o no a un acuerdo. Esta es una pregunta clave para todos los intervinientes en el proceso (el mediador y las partes). El mediador ha de mantener una posición de total imparcialidad ante cualquiera de las respuestas que las partes tengan a esta pregunta inicial.*

*Lo primero por tanto que ha de tener presente el mediador es que no es una parte activa ni interesada en el conflicto que mantienen las partes; en relación al conflicto el mediador es un puro invitado en el proceso de mediación.*

*El objetivo primordial de la mediación no necesariamente es el de llegar a un acuerdo, sino el de posibilitar un proceso en el que las partes tengan la oportunidad de tratar los temas de conflicto, indaguen las diferentes opciones y posibilidades de solución que tienen y participen de las decisiones que consideren adecuadas, sean o no para llegar a un acuerdo. Las partes son, en todos los casos, las auténticas protagonistas de la toma de decisiones en relación al conflicto.*

*Si del proceso de mediación surge un acuerdo podremos felicitarnos y felicitar a las partes, pero si la decisión de las partes es la de no llegar a ningún acuerdo, la conclusión del proceso de mediación es igualmente válida si los participantes han tomado esa decisión después de haber tratado el conflicto más abierta y constructivamente de lo que lo habían hecho antes de llegar al acto de la mediación.*

***El proceso y su diseño.*** *Por proceso podemos entender dos conceptos diferentes:*

- Un conjunto de acciones acumuladas para lograr un objetivo.*
- La naturaleza, los medios y los métodos de esas acciones.*

*Debemos centrarnos principalmente en esta última conceptualización del proceso.*

*Partiendo de que en todo proceso de mediación hay dos elementos principales que son los problemas objeto del conflicto por un lado y las relaciones que se han establecido entre las partes, por otro; las responsabilidades principales del mediador se establecen entorno a estos dos aspectos:*

**LAS RELACIONES.**

- Cómo se comunican los protagonistas.*
- Cómo se expresan.*
- Cómo abordan los problemas.*
- Cómo se tratan entre ellos.*

**EL PROBLEMA.**

- Cómo se presentan nuevas ideas.*
- Cómo se elaboran propuestas.*
- Cómo llegan a un acuerdo.*

*La respuesta positiva o negativa a estos interrogantes nos pueden dar la clave de cuando un proceso está o no bien llevado.*

*La comunicación es uno de los aspectos más importantes del proceso de mediación, ya que constituye el vehículo que puede propiciar el cambio del enfoque de la situación que llevan las partes inicialmente al proceso.*

**Un buen diseño.** *Es aquel que propicia las condiciones óptimas para que se logren resultados independientemente de que estos lleguen a conseguirse. El mediador ha de conseguir, adoptando los diferentes enfoques de rol oportunos, que las partes:*

- 1. Entiendan que el objetivo principal de la mediación es el de desarrollar un proceso que conduzca a un acuerdo, si ello es posible y deseable por las partes.*
- 2. Se comuniquen, hablen con los mismos marcos de referencia y entiendan los intereses, los objetivos y las necesidades que recíprocamente les motivan.*
- 3. Se traten con respeto en un plano de igualdad, llegando si es posible a sentirse como un grupo de resolución de problemas que mutuamente les atañen.*
- 4. Aborden los problemas con actitud abierta y comprensiva, hacia las necesidades e intereses legítimos del otro.*
- 5. Presenten nuevas ideas y adopten, si es posible, una perspectiva no distributiva de los problemas que les han llevado al proceso de mediación.*
- 6. Elaboren acuerdos, contruidos y deseados por las propias partes, ya que esta será la mejor garantía de cumplimiento una vez que estas vuelvan a la relación organizacional cotidiana.*

**ETAPA 2. ALREDEDOR DE LA MESA: REUNIR A LAS PARTES EN CONFLICTO**

*Una vez que el objetivo y el proceso de mediación están claros para el mediador, ha llegado el momento de contactar con las partes.*



Acland (1997), refleja que en la práctica la mediación puede realizarse de tres maneras:

- Por teléfono.
- Mediación puente, en la que los protagonistas se comunican a través del mediador, no llegando nunca a reunirse.
- Mediación cara a cara, a través de reuniones conjuntas e individuales.

Será esta última modalidad la más frecuente en los procesos de mediación organizacional a los que vamos a enfrentarnos. Para ello siempre propiciaremos una primera reunión individual con cada una de las partes que constituirá la llamada entrevista de mediación. En ella indagaremos sobre:

- la naturaleza del conflicto.
- la cultura organizacional de las partes.
- los niveles de competencias de las partes, para resolver el conflicto.
- la motivación y los deseos de llegar a un acuerdo.

Con los resultados de esta primera reunión, ya tendremos una base referencial para saber que estilo debe tener nuestro rol de mediadores a lo largo de todo el proceso. Se propiciarán a continuación las reuniones conjuntas que podrán alternarse con reuniones individuales si así la marcha del proceso lo requiere.

**El lugar de encuentro** de todas las reuniones debe ser totalmente neutral, percibiéndose de esta manera por las partes. Excepcionalmente, si es necesario reflejar los problemas describiéndolos realmente en el lugar donde se producen, se propiciará dicha descripción celebrando las reuniones cerca del lugar de trabajo. Un ambiente de oficina sencillo, será adecuado para tratar disputas que no revistan gran envergadura; un conflicto laboral de mayor profundidad requerirá un tratamiento de la atmósfera del sitio de la reunión, más detallado que propicie una sensación de "especial tratamiento" a las partes. Cuando existan, es preciso recomendar a las partes que estén presentes los abogados o representantes legales de las mismas. Suele ser bastante práctico contar con más de una habitación para celebrar recesos de la reunión general, reunirse con cada parte por separado, etc.

En la primera reunión con cada una de las partes se estipula un contrato psicológico en el que las partes perciban los aspectos más generalistas de la mediación (neutralidad del mediador, confidencialidad del proceso, carácter no perjudicial de la mediación, etc.) y la percepción de solución de continuidad del proceso de mediación, en el que cada parte se ha de comprometer a desarrollar un papel activo hasta el final del proceso.

En las reuniones conjuntas resulta de especial interés que la comunicación no verbal esté a favor de crear un ambiente de neutralidad. En este sentido la mesa de negociación ha de equidistar a las partes del mediador y no enfrentarlas de forma natural. La disposición más adecuada es la forma redonda de manera que:

- las partes deben sentarse en ángulo recto, no enfrentadas.
- el mediador debe sentarse en medio de las partes.
- la disposición debe permitir que el mediador dirija hacia él cualquier crítica o acto aversivo de alguna de las partes, desviándolas de esta manera de los auténticos destinatarios.

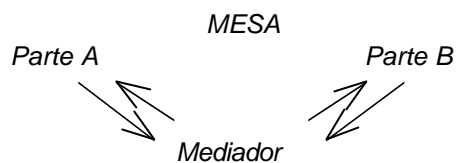


Fig. 1. Disposición de la sesión conjunta. (Adaptado de Acland, 1997)

### ETAPA 3. INTERVENCION DEL MEDIADOR

*Las palabras de presentación del mediador en la primera reunión son sumamente importantes (Efecto de Halo). El mediador debe hablar durante unos tres minutos explicando los aspectos básicos del proceso.*

*Es conveniente recordar, lo más claramente posible, las reglas por las que se regirá el proceso de mediación (Tabla 1. Ver en pag. 8)*

*El mediador deberá dejar claro que la mediación es propiedad de las partes en conflicto y que en ningún caso se impondrá ninguna regla relacionada con los temas de litigio o con la obligatoriedad de llegar a algún tipo de acuerdo.*

*Es deseable aclarar que las partes deben contar con el mayor asesoramiento legal y técnico posible, con el objeto de que se garanticen al máximo los propios intereses. La presencia de los asesores legales puede facilitar el papel del mediador, evitando que las partes pretendan influir sobre el mediador.*

*En la reunión conjunta, resulta de especial importancia una breve presentación del mediador y de las partes. En el caso del mediador, esta presentación puede tratar los siguientes puntos:*

- antecedentes del conflicto.
- cómo surgió el problema.
- cómo afecta a las partes.
- por qué les afecta de este modo.
- qué les gustaría que sucediera a partir de ahora.

*En la medida de lo posible deben evitarse los anclajes iniciales en las propias posiciones, por lo que el enfoque de las palabras de presentación se debe dirigir a los estados de ánimo y a los sentimientos de las partes y no a las exigencias de las mismas. En este sentido se deben enfocar las recomendaciones a las presentaciones de las partes.*

*La propia presentación de cada una de las partes abre el proceso público de mediación. Esta presentación ha de ser (con el obligado respeto), tan espontánea, duradera, y libre, como cada una de las partes lo desee, ya que servirá para comenzar a desahogar tensiones y sentimientos adversos. El mediador ha de focalizar las imputaciones de esta presentación de las partes, desarrollando un estilo de "escucha activa", re refleje un elevado nivel de empatía.*

*A continuación de las presentaciones, en la reunión conjunta, el mediador preguntará a cada parte, qué les ha parecido o qué piensan de lo que han escuchado con el objetivo de airear las imputaciones encubiertas o implícitas.*

*El mediador habrá elaborado ya una lista, con los temas que se van a tratar en esta reunión conjunta (basándose en la información recogida en el entrevista de mediación) y será el momento de abordar estas cuestiones una por una (desde las más fáciles a las más difíciles), tratándolas a fondo.*

*Comienza en este momento la auténtica mediación como el proceso de intervenir con las partes para que estas aprendan a:*

- *comunicar los problemas desde su propia visión o interés.*
- *intentar comprender la visión y el interés de la otra parte en el mismo problema.*
- *aquilatar el propio punto de vista, una vez escuchada a la otra parte.*

#### **ETAPA 4. EL DESAHOGO: AYUDAR A LAS PARTES A COMUNICARSE.**

*Una de las principales tareas del mediador es la de conseguir un buen nivel de comunicación entre las partes. La comunicación eficaz, será la mejor herramienta para posibilitar un acuerdo, si es que existe posibilidad en relación a los recursos e intereses de las partes en litigio.*

*La comunicación eficaz en cualquier proceso de interacción ha de ser de doble vía. La buena comunicación es siempre bilateral en los procesos de interrelación. Ello significa que la emisión y la recepción han de ser complementarias, con retroalimentación y adecuadamente alternantes entre el emisor y el receptor que han de permutar frecuentemente los papeles. La comunicación eficaz de doble vía, en el proceso de mediación, exige que se cumplan unos requisitos mínimos:*

##### *1. Que las partes se escuchen con atención.*

*Existen barreras en el proceso de comunicación que, de manera natural, dificultan la que podríamos denominar "escucha activa". Entre estas podemos citar:*

- *Las distorsiones en la fuente emisora.*
- *Las sobrecargas de información emitida.*
- *La alteración de las secuencias de información.*
- *Las reacciones emocionales (en el emisor y en el receptor).*
- *La influencia de los prejuicios y estereotipos.*
- *Las reacciones ante la forma de comunicación.*
- *Los ruidos mecánicos y ambientales.*
- *Las interrupciones inoportunas.*

##### *2. Hablar con claridad y determinación.*

*Dada la frecuente tensión que se produce entre las partes en conflicto, al abordar los problemas que han llevado al litigio, la emisión en la comunicación ha de ser lo más clara posible, sin ambigüedades y resuelta a reflejar un mensaje con contenido importante o al menos útil. La información emitida ha de estar ordenada secuencialmente, con un orden coherente y comprensible. Resulta bastante práctico estructurar el contenido de los mensajes asociándolos al modo de emisión, para ello se puede dividir la emisión en tres etapas:*

A. *Presentación del mensaje que se va a decir, enfocando con ello la atención de los receptores, ubicándolos en el campo conceptual en el que vamos a emitir el mensaje.*

B. *Emitir el mensaje, siguiendo una estructuración lógica, recordando para ello que el campo de atención de una persona media difícilmente puede trabajar con más de siete conceptos verbales al mismo tiempo.*

C. *Resumir el contenido del mensaje, entresacando los aspectos más importantes y reflejando aquellas cuestiones que deseamos que no pasen desapercibidas.*

*La tarea fundamental en la comunicación del mediador consistirá en definir y delimitar de manera objetiva y a ser posible empírica el problema, sus vertientes y sus consecuencias, ya que esta será la primera tarea para que las partes encuentren una solución, si es posible y así lo desean.*

### *3. Fomentar las actitudes abiertas.*

*Hay que procurar que las partes se comuniquen con actitudes lo más abiertas posible, lo que significa, como mínimo, comprender las razones de los mensajes de la otra parte, lo que no implica que se esté de acuerdo con ellos. Esta flexibilidad en las actitudes es insustituible si se pretende llegar a un mínimo nivel de acuerdo. Recordemos, si queremos conseguir dicha flexibilidad, que las actitudes se componen de tres elementos:*

A. *Componente cognoscitivo. Que refleja la cantidad de información, conocimiento y experiencia que tenemos sobre aquel asunto que provoca nuestra actitud.*

B. *Componente emocional. Que refleja la medida en la que los conocimientos sobre un determinado tema conectan con nuestras emociones, implicándonos personal o afectivamente.*

C. *Componente conductual. Que fija la cantidad de esfuerzo (conducta encaminada hacia un objetivo) que estamos dispuestos a desplegar en relación al tema que provoca nuestra actitud. El grado de implicación activa en favor o defensa de dicha actitud.*

*Comúnmente, en la medida en que los componentes emocional y conductual son más fuertes, y el componente cognoscitivo es más débil, nuestras actitudes encuentran los argumentos precisos para ser más inflexibles.*

### *4. Aceptar a la otra parte como a un igual.*

*A las personas que tienen un conflicto les separan bastantes cosas. Los intereses, los objetivos, las motivaciones, los roles que desempeñan dentro de la organización, el poder, etc.*

*Estas diferencias naturales pueden desembocar, con facilidad, en una no aceptación de los derechos y aspiraciones legítimas de la otra parte. Si las partes no manifiestan un respeto mutuo, no podrán comunicarse, con lo que disminuirán substancialmente las posibilidades de llegar a compartir algún tipo de acuerdo.*

*El mediador debe procurar transmitir varias ideas para que sean puestas en marcha por las partes en su proceso de comunicación (Acland, 1997):*

- *Ambas partes se deben aceptar mutuamente como seres humanos del mismo valor, independientemente de la posición que ocupen en el conflicto.*
- *El conflicto, por si mismo, es una posición desafortunada, no es “culpa” de ninguna de las dos partes.*
- *Se debe aceptar el derecho de los demás de no compartir posiciones o puntos de vista, interpretaciones, valores, etc.*
- *Las dos partes tienen derecho a sentir y manifestar emociones fuertes, aunque no sean compartidas.*
- *Aceptar el derecho de las personas a no gustarse, a no confiar en la otra parte e incluso a no ser complacientes y amistosos.*

*Las relaciones entre las partes deben mantener el suficiente nivel de igualdad como para que les permitan trabajar cooperativamente y si es posible que puedan llegar hasta un cierto nivel de acuerdo, que satisfaga la salida del conflicto, aunque deje “algo” insatisfechas a ambas partes.*

#### **ETAPA 5. DEL CAOS AL ORDEN: ESTABLECER EL CLIMA.**

*A partir de esta etapa, la razón y el sentido común deben empezar a dominar a las emociones. Se debe comenzar a tratar los temas con el propósito de disponerlos adecuadamente para comenzar una auténtica negociación. En esta etapa serán de mucha utilidad para el mediador, todas las informaciones que le puedan ayudar a clarificar posiciones de interés y de relaciones entre las partes. Estas informaciones vendrán proporcionadas por tres fuentes:*

- *La información verbal y documental que le han proporcionado las partes.*
- *Los signos de conducta de cada uno de los componentes de las partes:*
  - \* *La personalidad de los componentes.*
  - \* *El temperamento.*
  - \* *La conducta manifiesta.*
  - \* *El rol intragrupal de cada persona.*
- *La comunicación no verbal, que desarrollan los intervinientes:*
  - \* *La postura del cuerpo.*
  - \* *Los gestos de las manos, puños, dedos, brazos, etc.*
  - \* *Los movimientos oculares*
  - \* *La expresión facial.*
  - \* *Los desplazamientos*

*Con estos puntos de información y con la ayuda de las partes, el mediador debe intentar crear un clima de orden en dos aspectos cruciales para la continuidad de proceso:*

- ***Las relaciones entre las partes.***

**- El contenido de las divergencias que provocan el litigio.**

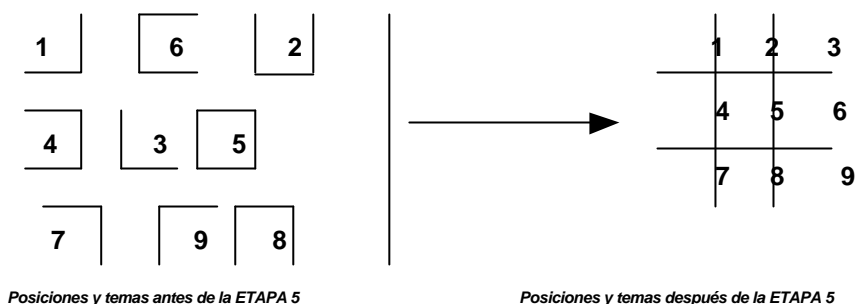


Fig. 2. ETAPA 5. Del caos al orden

Los objetivos fundamentales de esta ETAPA 5 son:

1. Recopilar, con la ayuda de las partes, el conjunto de los temas que pueden constituir las causas del conflicto o sus soluciones.
2. Ordenar secuencial y lógicamente dicho conjunto de temas, de manera que sean posicionados, al menos perceptivamente, de forma parecida por las partes.
3. Crear un clima de entendimiento y, si es posible, de confianza entre las partes.
4. Canalizar los sentimientos y las afecciones emocionales de las partes hasta unos niveles que permitan tratar objetivamente el contenido tangible de los problemas.

El tipo de implicación del mediador dependerá del rol que tenga que desplegar, en función de la cultura organizacional, la naturaleza del conflicto y las características de las partes (Véase rol del mediador).

**ETAPA 6. ¿QUE SE DESEA?: ESTABLECER INTERESES Y NECESIDADES.**

La pregunta: *¿Qué es lo que realmente desea?, ¿Qué es lo que verdaderamente quiere?* puede resultar clave de solución en una gran parte de conflicto, sobre todo en aquellos que se encuentran mediatizados por intereses no distributivos o por aspectos más relacionales.

Frecuentemente no resulta fácil saber que es lo que una persona desea en un conflicto, más difícil resulta saber que es lo que realmente desea un grupo y más aún puede resultar cuando este grupo se encuentra representado por interlocutores.

Saber que es lo que realmente se desea es intentar empezar a delimitar los problemas que causan las divergencias provocando la mayor parte de los conflictos.

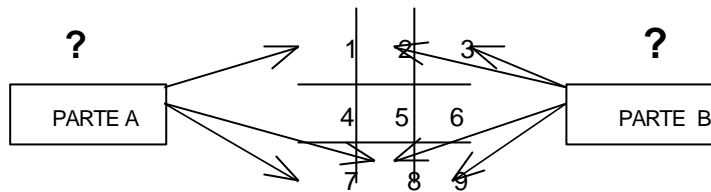


Fig. 3. Objetivos de las partes

Para descubrir que es lo que una parte realmente quiere hay que ir deshojando poco a poco sus deseos, como si fuéramos quitando capas de una cebolla, hasta descubrir que es lo que hay en su interior:

**1. Las posiciones.** La manifestación más externa de los deseos de las partes son las posiciones. Una posición se puede entender como la elección de una determinada postura ante un planteamiento. Frecuentemente, las posiciones son percibidas como anclajes sin sentido y poco abiertos a la posibilidad de cambio o negociación, pero las posiciones suelen ocultar causas reales de discrepancia. Las posiciones ponen de manifiesto auténticas diferencias. Para describir lo más ajustadamente posible una posición y antes de tomar juicio sobre ella es necesario:

- Realizar un análisis de la situación.
- Intentar hacer un balance objetivo.
- Enjuiciar la posición a través del sentido común.

Si las partes no comprenden exactamente sus respectivas posiciones, el conflicto corre un grave riesgo de no avanzar hacia una solución.

**2. Los intereses.** Se esconden detrás de las posiciones, indicando que es lo que las partes van buscando en el conflicto, lo que están tratando de conseguir. A veces no son manifiestos y resultan difíciles de descubrir. Los intereses, a diferencia de las posiciones, son negociables en su mayor parte. La base de una posible solución a los conflictos se esconde en las posibilidades que realmente existen de satisfacer e intercambiar intereses entre las partes. Para analizar adecuadamente los intereses hay que procurar que las partes respondan a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que se quiere?
- ¿Es razonable lo que se quiere?
- ¿Se puede obtener lo que se quiere?

**3. Las necesidades.** Son los auténticos motivos que suscitan los intereses y justifican las posiciones. Las necesidades movilizan la conducta y desarrollan actitudes ante los diferentes acontecimientos.

Existen diferentes tipos de necesidades en los seres humanos, para que estos desarrollen esfuerzos por conseguir aquello que les proporciona la anulación de un cierto nivel de malestar y la disponibilidad de un cierto nivel de bienestar. Maslow (1954), clasificó las necesidades de los seres humanos en cinco categorías que completan un orden ascendente, de tal manera que no se aspira

a necesidades de orden superior sin haber satisfecho en su mayor parte las de orden inferior:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de relación.
- Necesidades de autoestima.
- Necesidades de autorrealización.

McClelland (1961), clasifico las necesidades sociales en tres tipos, determinando que todas las personas tenemos una cierta orientación hacia alguna de ellas:

- Necesidades de afiliación y relación con los demás.
- Necesidades de poder
- Necesidades de obtención de metas o logros.

Las partes tienen que identificar esas necesidades que provocan los objetivos e intereses en la negociación, ya que serán estos intereses los que podamos negociar. Las manifestaciones de necesidades e intereses revelarán las posiciones que potencialmente pueden adoptar las partes, permiten al mediador comprender el conflicto potencial.

Cabe destacar que las motivaciones que más frecuentemente reflejan los mediadores parten de la necesidad de obtención de metas, con el propósito de ir ganando prestigio y reconocimiento social ante su propio círculo de relaciones. Es interesante estar alerta sobre esta circunstancia, ya que propiciara una fuerte tendencia, en los mediadores, a que los conflictos se resuelvan a toda costa, al auto-imputarse parte de la posible no resolución de un conflicto a la propia falta de capacidad para haber llevado a las partes a un acuerdo. Ante esta posición cabe decir dos cosas:

1. Tanto el conflicto como la solución del mismo o los posibles acuerdos a los que se llegue, son y deben ser propiedad de las partes, ya que de otra manera no ayudarían al óptimo desarrollo del cada día, en el que las partes se ven envueltas en la organización laboral.
2. Ante los esfuerzos del mediador por conseguir un acuerdo donde no es posible, para no tener un hipotético coste de pérdida de imagen, debemos recordar que posiblemente sea mejor un “no acuerdo propiciado por las partes” que “un mal acuerdo impuesto a las partes”

En esta ETAPA 6, cuando se están aclarando los objetivos de las partes, conviene reflexionar sobre algunos supuestos que pueden ser bastante frecuentes:

1. Es frecuente que se encuentren mezclados los problemas y discrepancias de intereses con las relaciones que mantienen las partes entre ellas, dificultándonos la evaluación objetiva de las divergencias y posibilidades de las partes para llegar a un acuerdo.
2. Continuamente se van mezclando valoraciones objetivas de los problemas con percepciones y atribuciones que carecen de bases objetivas contrastables, esta tendencia acentúa la falta de acuerdo alejando a las partes de la posible solución del conflicto. Es conveniente que los argumentos y las posiciones estén basados en hechos empíricos y no en supuestas atribuciones hipotéticas.



3. Las dos partes pueden llevar razón en sus argumentos, aún siendo estos argumentos antagónicos. Las dos partes representan dos realidades diferentes que les puede llevar a posiciones enfrentadas totalmente legítimas. Ante esta posibilidad hay que tener presente que:

- Hay que separar a las personas de los problemas.
- Hay que distinguir los problemas de las relaciones.
- Hay que separar los hechos de las percepciones.
- Hay que valorar las percepciones y las emociones.

En ocasiones en esta ETAPA 6, se puede llegar a un punto álgido del conflicto entre las partes, alcanzando la sesión un cierto punto de irracionalidad y agresividad verbal. Acland (1997) recomienda algunas actuaciones ante este tipo de situaciones:

1. Aclarar en las palabras introductorias que las partes tienen derechos a airear sus sentimientos, sin que estos suponga una amenaza para el adversario.
2. Puede resultar útil instituir periodos de sinceridad entre las partes, cuidando los contenidos y para evitar una posible espiral de conflicto.
3. Los gritos pueden ser de gran valor, siempre que no saboteen la sesión. Después de un periodo de tensión suele llegar un momento adecuado para reflexionar sobre las auténticas razones del problema que mantienen las partes.
4. El mediador debe procurar que las partes permuten las críticas mutuas por la expresión de los propios sentimientos, las partes deben decir "lo que sienten".
5. Cuando existe algún enfado o una negativa valoración anterior, es conveniente hacerla manifiesta y expresarla explícitamente.
6. Los accesos de ira, y las posiciones cerradas a ultranza, no son siempre una expresión de los sentimientos, en ocasiones son argumentos de negociación, para impresionar, lograr más espacio de acuerdo o intimidar a la oposición.
7. Las conductas de las partes suelen entrar en interminables periodos de juegos intencionados o inconscientes, engañando al evaluador de la conducta manifiesta.
8. Cuando estamos tensos, irritados o cansados, no nos gustan las sorpresas desagradables que son percibidas normalmente como señales amenazantes, aumentando con su aparición la tensión.
9. Es conveniente que las emociones se liberen, pero una vez pasado este momento hay que procurar canalizarlas y utilizarlas para entrar a tratar los problemas.

## **ETAPA 7. DERRIBAR BARRERAS: GENERAR IDEAS, RESOLVER PROBLEMAS.**

Una vez se ha atravesado la ETAPA 6, las partes han puesto sobre la mesa, todos los sentimientos, temores, aspiraciones, posiciones, intereses, necesidades y objetivos. Ya cada parte percibe su propia situación y al mismo tiempo la situación de la otra parte, así como el puzzle que se forma entre las dos.

Ha llegado el momento de producir ideas que lleven a soluciones y acuerdos. El papel del mediador en este momento debe centrarse en el proceso, con una actividad más centrada en la relación o en la tarea, según el tipo de liderazgo que haya decidido adoptar. El papel de las partes ha de ser el de trabajar en la creación de ideas nuevas que airen el conflicto y les permita un enfoque de solución, han de encontrar respuestas válidas.

Varias técnicas se pueden proponer a las partes para acometer esta actividad de resolución de problemas (Véase capítulo de resolución de problemas).

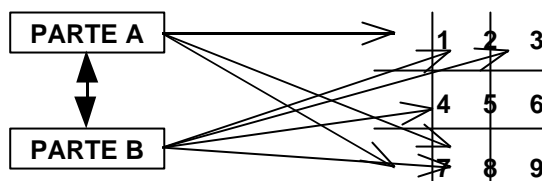


Fig. 4. Derribar barreras

No resulta redundante recordar, una vez más, que son las partes las que deben construir los argumentos que propicien la salida del conflicto. Son las partes las protagonistas del conflicto, responsables de la continuidad de la organización y tutores del seguimiento de los acuerdos que se tomen en la mediación. Cualquier imposición, persuasión o engaño para que se tomen acuerdos no queridos por las partes, sería un error cuyas consecuencias derivarían principalmente hacia dos vertientes:

A. Descredibilidad del sistema de mediación, como herramienta apta para intentar resolver conflictos extrajudicialmente.

B. Aumento de la tensión entre las partes, que al percibir la sensación de engaño tendrían por respuesta un escalamiento en la espiral de conflicto, además de una inmunización hacia sistemas que no sean aversivos, en la negociación.

**En la creación de soluciones y generación de alternativas, el papel del mediador debe ser prácticamente nulo, pero no por ello debemos pensar en un rol anulado. Independientemente del estilo (directivo / persuasivo / participativo / delegativo), el rol del mediador debe ser muy activo hacia la facilitación del trabajo de generación de ideas y de relación entre las partes. El mediador ha de ser continuamente un agente facilitador de cambios, aunque no protagonice dichos cambios. Ha de generar los medios y los recursos suficientes como para que aquellos que tienen que realizar los cambios, trabajen activamente para ello.**

#### **ETAPA 8. PONER EN PRACTICA LAS IDEAS: ELABORAR PROPUESTAS.**

La Etapa 7, si ha sido fructífera, ha producido una gran cantidad de posibilidades de adquisición de recursos satisfactorios para las partes, se han estrechado las relaciones entre las partes y estas pueden percibir la posibilidad de acuerdo. Al mismo tiempo se han liberado las tensiones

que provocaba el conflicto y se debe estar en condiciones para tratar el contenido más tangible de las diferencias que provocan el problema.

Esta posición es adecuada para seguir avanzando, pero las partes seguirán tendiendo a maximizar sus resultados, minimizando las exigencias del otro. Pero el conflicto no se habrá resuelto hasta que las partes hayan desarrollado un resultado satisfactorio para ambas. Las mejores soluciones son las que satisfacen adecuadamente los intereses de ambas partes.

Esta agrupación y reparto de los recursos creados en la anterior etapa se refleja en una propuesta adecuada. La propuesta se puede considerar como la hipotética disposición de un acuerdo o resultado final. Tiene como objetivo el anticiparse, haciendo explícito el resultado final, para que las partes perciban cual sería el final del proceso y ello les permita saber si las soluciones son aceptables.

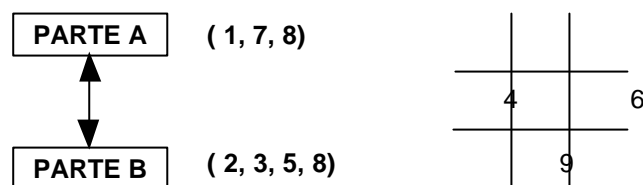


Fig. 5. Elaboración de una propuesta

La elaboración de una buena propuesta ha de tener en consideración los siguientes propósitos:

1. Es necesario ser congruente con el trabajo desarrollado hasta el momento, en el proceso de mediación. La propuesta ha de tener una línea de continuidad con los esfuerzos realizados, por las partes, hasta este momento en el proceso.

2. La propuesta ha de ser respetuosa con los intereses, valores y preceptos de las partes. Una de los motivos que puede derribar fulminantemente el desarrollo del proceso hasta este momento es precisamente la falta de respeto a los intereses, necesidades y valores de las partes. La necesidad de este respeto, que en todo momento es crítico, al desarrollar la propuesta es fundamental.

3. La propuesta ha de ser operativa. Debe ser posible poner en práctica la propuesta, ya que si no es operativa, ni satisface los intereses de las partes, ni soluciona el conflicto, ni sirve para cerrar ningún tipo de acuerdo fructífero.

4. La propuesta ha de ser pensada para que se implante y desarrolle en la organización en la que las partes establecen su relación laboral. Por tanto, se ha de pensar en:

- La aplicabilidad de lo propuesto, en la empresa.
- El nivel de aceptación, de los puntos propuestos, por parte de los representados e implicados en las decisiones, que no están en la mesa de mediación.

5. Procurar hacer propuestas perfectas y no intentar desarrollar las propuestas en un ciclo de intercambio y mejoramiento. Si es posible hay que afrontar la

elaboración de una propuesta con la idea de “hacerlo bien a la primera” . La mejor propuesta es la que consigue el “sí” como única respuesta de la otra parte.

### **ETAPA 9. PONERLO POR ESCRITO: FORMALIZAR EL ACUERDO.**

Cuando las propuestas son operativas y cada una de las ha aceptado sin remisión, es el momento de formalizar el acuerdo final. Para ello es necesario que los participantes presentes en el proceso de mediación tengan capacidad de decisión.

Como estrategias de efecto rápido se puede utilizar el Brains-Torming (Tormenta de ideas), la Ampliación de Agenda, etc.

En esta Etapa 7, que puede ser la más duradera, es en la que se desarrollan las bases para llegar a un posible acuerdo, si las partes así lo desean.

El mediador debe tratar de que las disputas entre las partes pasen de ser “distributivas” a ser “no distributivas” de tal manera que se acrecienten los recursos de intercambio entre las partes. Siempre será posible que una gran cantidad de los objetivos e intereses no sean antagónicos o estén enfrentados. Esta zona de negociación es la que más puede incidir en propiciar el acuerdo final y es precisamente la que antes se debe tratar para ir consiguiendo acuerdos parciales, dejando los puntos y recursos más antagónicos para el final.

Al redactar el acuerdo, hay que realizar una recopilación de los puntos tratados y de las soluciones parciales adoptadas en cada momento, los procesos de mediación largos y conflictivos no ponen fácil esta tarea del mediador, que deberá llevar un control sobre los puntos tratados y los acuerdos parciales. Es muy importante que todos los acuerdos sean operativos. En cada punto de acuerdo se debe utilizar la regla del:

- ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

Es deseable planificar al máximo el ábaco de respuestas a sucesos que previsiblemente pudieran modularse o cambiar en el momento de su implantación. Si alguno de los puntos pactados necesita un cierto plazo para su cumplimiento, es necesario precisar el ciclo de actividades a realizar, los responsables de su realización y las fechas en las que deben estar realizadas.

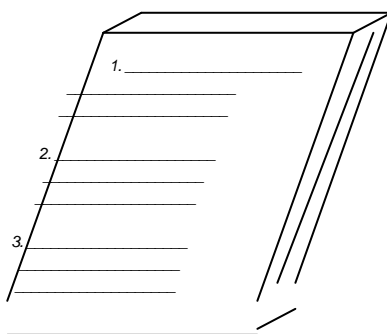


Fig. 9. La elaboración de un acuerdo

*En la medida en que estén más desarrollados y previstos todos los puntos del acuerdo, mayores probabilidades habrá de que éste se cumpla y perdure en la relación entre las partes.*

*Es posible que las partes no firmen inmediatamente el acuerdo al que han llegado. Las razones que justifican este hecho pueden ser varias (Acland, 1997):*

*1. Que las partes presentes no tengan la suficiente autoridad. Se corre el riesgo de haber perdido el tiempo, pero en todo caso hay que precisar:*

- Qué autoridad necesitan.*
- Cuándo pueden conseguirla.*
- Si esperan que podrán obtenerla.*
- Qué harán si no pueden obtenerla.*

*2. Que las partes necesiten más información. En este caso, si no se puede disponer de dicha información, es deseable suspender la mediación y no cerrar ningún acuerdo provisional:*

- Se fija una nueva fecha de reunión, para permitir recopilar la información deseada.*
- El mediador se interesará por qué información es la que necesitan con idea de poder conseguirla y no tener que suspender la mediación.*

*3. Que las partes deseen contrastar algún requisito legal. Para evitar estos frenos es siempre deseable que el abogado de las partes esté siempre presente en el proceso de mediación.*

*4. Necesitan tiempo para pensarlo. Es este un argumento de titubeo de última hora, pensando qué otras alternativas a la mediación podían haber utilizado con mayor provecho. El mediador, sin presionar demasiado a las partes, debe hacerles reflexionar sobre los gastos, el tiempo y las ventajas o desventajas que supondrían las alternativas arbitrales o judiciales.*

*5. Las partes deben consultar con sus bases o sus representados. En este caso sólo cabe transmitir a estos representados que el proceso ha sido legítimo y respetable.*

*6. Falta de confianza en la otra parte. Es el indicador más directo de que la mediación ha fracasado y no se va a llegar a un acuerdo. El mediador debe aún intentar evitar el fracaso del acuerdo estableciendo algunos plazos para probar la confianza de las partes.*

*Si las partes están realmente de acuerdo y tienen autoridad para firmarlo:*

- Deben felicitarse por haber culminado el proceso de mediación con éxito.*
- Se deben verificar los acuerdos logrados.*
- Hay que poner los acuerdos por escrito.*

*El acuerdo por escrito debe ser “de texto único”, de tal manera que:*

- 1. El mediador redacta un borrador en términos ambiguos y generales, sin marco operativo especificado.*
- 2. Lo presenta a las partes, pidiéndoles sugerencias y modificaciones.*
- 3. Incorpora las modificaciones propuestas por las partes.*
- 4. Pide la aprobación de las modificaciones incorporadas a las partes, hasta que aceptan firmarlo.*

*Este modelo de redacción del acuerdo consigue tres cosas importantes:*

- 1. Evitar un nuevo proceso de regateo entre las partes.*
- 2. Que las partes construyan y sean protagonistas del acuerdo.*
- 3. Una aceptación más firme de las partes que se sienten dueñas de lo acordado.*

## **B. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES INFLUYENTES**

### **1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1. CONCEPTO DE CULTURA.**

*La cultura es una noción antropológica que hace relación a:*

*- Conjunto de ideas, valores, creencias, tecnología, historia, etc. de una comunidad humana.*

*- Modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia se enseñen a los nuevos*

*miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (E. Schein, 1982).*

*- Conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta (G. Rocher, 1985).*

*La cultura se caracteriza por:*

- 1. Afectar a toda la actividad humana (cognoscitiva, afectiva y conativa). Es primordialmente una realidad vivida por las personas.*
- 2. Las maneras que dan lugar a la cultura, se encuentran más o menos formalizadas (desde escritas en reglas o leyes, hasta reflejadas en costumbres o normas de actuación).*
- 3. Las maneras de pensar, sentir y obrar, son compartidas por una pluralidad de personas de una comunidad. Son compartidas por un número lo suficientemente grande, como para aceptar que se trata de reglas de carácter colectivo.*
- 4. Las maneras de la cultura son aprendidas y transmitidas en forma de conocimientos a los miembros que se socializan.*

## **1.2. CONTENIDO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

*En la organización quedan íntimamente ligadas e interrelacionadas de una manera dependiente los factores que dan lugar al:*

- Equilibrio externo, de la organización con su entorno.*
- Equilibrio interno, de los componentes organizacionales.*

*ENTORNO: Condicionantes, socio-políticos, económicos, de competencia, etc. que rodean a la organización.*

*ESTRUCTURA: Definición de funciones, responsabilidades, jerarquías, roles, etc. con los que se realiza la actividad.*

*SISTEMAS y PROCEDIMIENTOS: de comunicación, de control, de remuneración, de información, de actividad, etc.*

*PERSONAS: Características, habilidades, destrezas, motivaciones, relaciones, comportamientos, sentimientos, etc.*

*Los contenidos de la cultura organizacional se establecen:*

- 1. En su manera de relación con el entorno.*
- 2. En sus procedimientos de funcionamiento interno.*
- 3. En los mecanismos de influencia y socialización.*

## 2.1. COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

*Desde una visión sistémica, en la cultura organizacional podemos diferenciar tres componentes interrelacionados, que no son más que el producto de los objetivos perseguidos, las maneras de hacer de las personas y de las características de los medios con los que desarrollan su actividad:*

### 2.1.1. SUBSISTEMA IDEOLOGICO.

*Es el que se genera como producto de la sucesión de consecución de objetivos, en interacción con el entorno, definiéndose en forma de políticas, valores, visiones, creencias, etc.*

*El subsistema ideológico, se determina con mayor arraigo en los lugares de la organización en los que se determinan las decisiones, pasando desde aquí al resto de los niveles organizacionales.*

### 2.1.2. SUBSISTEMA SOCIOLOGICO.

*Este subsistema es el producto de las interacciones que se producen entre las personas que constituyen la organización. Estas van determinando las relaciones (tanto formales como informales), que diseñan los procesos con los que los miembros de la organización estructuran, coordinan y sincronizan sus actividades, desarrollando su conducta laboral.*

*Entre estos procesos podemos reflejar los de comunicación, toma de decisiones, relaciones laborales, estilos de mando, relaciones interpersonales, etc.*

### 2.1.3. SUBSISTEMA TECNOLOGICO.

*Se determina directamente por el modo, los medios y los métodos, de la organización para el desarrollo de la actividad con la que se producen los bienes o servicios que la organización proporciona a su entorno. La maquinaria, la tecnología, las instalaciones, los productos, etc, son los elementos que constituyen este subsistema.*

## 1. 3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

*La cultura de la organización expresa los diferentes modos de sentir y actuar de la mayoría de los miembros de la organización, reflejando los valores, creencias y principios dominantes en la mayoría. No existen culturas organizacionales buenas o malas, sino adaptativas o no adaptativas a los cambios del entorno.*

*Se pueden reflejar cuatro tendencias de cultura organizacional según estos modos de proceder (R. Harrison, 1975):*

#### 1. Orientada hacia el poder.

*Refleja el deseo y los modos de dominar y de controlar (al entorno o a las estructuras internas. El principio de autoridad se desarrolla de manera férrea, por*



encima de la eficacia o la destreza. Desarrolla un modo de hacer piramidal y taylorista.

2. Orientada a la función.

Actúa bajo los principios de racionalidad desde el establecimiento de un sistema normativo que desarrolla las actividades y los modos mejores u "oficiales" de hacer las cosas. Las estructuras se van burocratizando.

3. Orientada al trabajo.

Refleja una máxima valoración en la consecución de objetivos. Suele moverse con criterios de máxima eficacia. En ella la contribución de cada miembro de la organización, en la consecución de los objetivos, es valorada y apreciada. Determina estructuras participativas.

4. Orientación hacia las personas.

El máximo valor es el beneficio de los miembros de la organización. Los valores personales están por encima de los objetivos, normas jerarquías, etc. Se facilita el desarrollo de los miembros de la organización.

### 3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS TIPOS DE CULTURA

En una relación de equilibrio dinámico de la organización con su entorno y de ajuste de sus elementos interiores, no podemos catalogar a las diferentes culturas como buenas o malas. A cada uno de los tipos de cultura relacionados se les pueden encontrar diferentes posibilidades adaptativas, tanto al entorno como de integración en su medio interno.

### 3.2. CULTURAS DEBILES, FUERTES Y EXCELENTES.

La capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de integración de las estructuras internas, en función de los objetivos que persiguen las organizaciones, determinan diferentes implantaciones de la cultura en la organización, muy asociadas a los ciclos evolutivos que en ellas se determinan:

1. Culturas débiles.

Se producen frecuentemente en los momentos de crisis, de fuertes necesidades de cambio o de agonía de la organización. Se caracterizan por la existencia de unos valores no compartidos o aceptados por la mayoría de los miembros, que determinan dificultades de comunicación, altos niveles de rotación, adhesiones parciales o grupales, desgastes de energías y contradicciones en los objetivos y procedimientos.

### ADAPTACION AL MEDIO (Viabilidad externa)

CULTURA	VENTAJAS	INCONVENIENTES

<b>PODER</b>	<b>Rapidez en la toma</b> de decisiones	<b>Procesamiento de infor-</b> mación
compleja		
<b>FUNCION</b>	<i>Diversificación en los</i> <i>procesamientos de la</i> <i>información</i>	<i>Lentitud de reacción</i>
<b>TAREA</b>	<i>Planificación</i>	<i>Respuesta diferida</i>
<b>PERSONAS</b>	<i>Comunicación</i>	<i>Dificultad de adaptación</i>

**INTEGRACION INTERNA (Viabilidad interna)**

CULTURA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PODER	<i>Relativa estabilidad</i>	<i>Poco motivadora</i>
FUNCION	<i>Estabilidad/Seguridad</i>	<i>Solapamiento de roles</i>
TAREA	<i>Desarrollo de personas</i>	<i>Dificultad cohesión</i>
PERSONAS	<i>Alta satisfacción</i>	<i>Ineficacia obj. globales</i>

2. Culturas fuertes.

Se producen en los momentos de máxima consecución de objetivos organizacionales e individuales. Manifiestan una gran firmeza en la mayoría de los miembros al compartir los valores dominantes. Se desarrollan con estas culturas procesos de comunicación ágiles, altos niveles de coordinación, adhesiones fuertes y globales, baja rotación y elevada rapidez adaptativa.

3. Culturas excelentes.

Son aquellas en las que se determinan estrategias de adaptación permanente, flexibilidad y actitudes de disponibilidad continua hacia los objetivos de la organización. Los valores dominantes se subordinan al servicio de una estructura eficaz frente a los cambios medio-ambientales. Manifiestan estas culturas una alta tendencia a la acción, gran capacidad de autonomía e iniciativa, consideración de las personas, espíritu flexible y negociador, estructuras de actividad suficientes pero sencillas y sobre todo una alta consideración del objetivo organizacional (cliente).

**1.4. COMO SE APRENDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

El proceso de integración de la cultura, en los miembros de la organización, es lento, pero irreversible. Una cultura integrada requiere:

1. *Un consenso mayoritario sobre:*
  - *Las misiones y las metas.*
  - *Los medios para conseguirlas.*
  - *Los mecanismos de control y corrección.*
2. *La incorporación al esquema de conductas de:*
  - *Un lenguaje común.*
  - *La definición de los grupos y sus límites.*
  - *La introyección de los sistemas de sanción.*
  - *La aceptación de una estructura jerárquica.*

*Los mecanismos a través de los que se incorpora la cultura son:*

1. *Iniciadores, impulsores y motores:*
  - *Los fundadores, líderes posteriores y grupos.*
2. *Procesos para la formación de la cultura:*
  - *Creación de valores e ideologías.*
  - *Mecanismos de actividad y recompensas.*
  - *La socialización a través de:*
    - . *las normas*
    - . *los líderes*
    - . *los grupos de actividad y relación*

## **1.5. ELEMENTOS INFLUYENTES EN LA IMPLANTACION.**

### ***El papel de la organización.***

*La organización es la que define la estructura, los valores y los sistemas de desarrollo de la actividad. Su rol se determina en la selección de los "modos de pensar" propicios para el desarrollo de los objetivos y en la disponibilidad permanente de los medios con los que conseguirlos. Para ello aportan:*

- *La estructura y la disponibilidad de los medios.*
- *Los sistemas y procedimientos.*
- *La filosofía, estatutos, historia, etc.*

### ***El papel de los líderes.***

*Los líderes son los movilizados de los sistemas organizacionales, para conseguir un despliegue de conductas y unas "maneras de obrar" congruentes con los valores dominantes. Para ello, la organización pone a su servicio unos mecanismos de reforzamiento primario:*

- *La planificación de las funciones de los miembros.*
- *La distribución y control de la actividad operativa.*
- *La defensa de su comportamiento como "modelo a seguir", ante incidentes críticos.*

- Los sistemas de recompensas y castigos.
- Los mecanismos de selección, formación y promoción.

### **El papel del grupo.**

*El grupo, en su despliegue de actividad, va desarrollando, aceptando, rechazando, modificando, adaptando y aplicando los valores organizacionales, a través de las "maneras de sentir". Cuando los valores se implementan en el grupo como soluciones aplicadas pasan a formar parte del constructo cultural de la organización.*

## **1.6. ETAPAS PARA EL CAMBIO CULTURAL.**

*El cambio cultural debe determinarse, en la organización, cuando se debilita, perturba o se vuelve ineficaz alguno de los dos equilibrios que ésta mantiene para su pervivencia:*

- *Equilibrio con el entorno (exterior).*
- *Integración de sus componentes (interior).*

*Este proceso de cambio puede seguir las siguientes etapas:*

### **1. Iniciación del programa.**

*Que normalmente parte de la dirección, al ser ésta la más posibilitada en detectar desequilibrios y la mejor dotada para iniciar cambios.*

### **2. Diagnostico de la cultura actual y preferida.**

### **3. Diseño del cambio.**

- *A partir del diagnostico, definición de la cultura a implementar.*
- *Establecimiento de objetivos del cambio.*
- *Determinación de las acciones a realizar sobre:*
  - . *grupos y estamentos.*
  - . *personas impulsoras.*
  - . *plazos y reforzadores.*
  - . *estrategias, etc.*
  - . *indicadores de evaluación.*

### **4. Implementación.**

*En esta fase debe tenerse en consideración que los cambios son lentos y por ello la aparición de resultados.*

*Es operativo servirse de grupos piloto o "liebre", que lideren e impulsen el cambio.*

### **5. Evaluación.**

*Esta etapa debe servir de elemento corrector de desviaciones y de elemento impulsor para consolidar los nuevos constructos.*

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

## 2.1. CONCEPTO DE CLIMA.

*La cultura y el clima organizacional se complementan mutuamente, hasta el punto de que en ocasiones resulta difícil determinar sus límites. El clima, que si bien es una consecuencia de la cultura organizacional, sirve para redefinir modificar y estructurar los nuevos valores de la cultura establecida.*

*El clima se puede entender descriptivamente como (Forehand y Gilmer, 1964):*

*Conjunto de características que describen a una organización y que:*

- a) La distinguen de otras organizaciones.*
- b) Son relativamente perdurables en el tiempo.*
- c) Influyen en la conducta de los miembros.*

*El clima organizacional se puede entender como un resultado:*

*El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros (Payne y Pugh, 1976).*

*Una tercera forma de entender el clima es como percepción:*

*El clima es un determinante situacional primario de la satisfacción laboral... El clima organizacional es una propiedad, de la organización, relativamente estable y sentida por sus miembros...(Friedlander y Margulies, 1969).*

*El límite diferencial se encuentra en que el clima es lo percibido y sentido de la organización, mientras que la cultura es fundamentalmente la idea y la acción que la estructuran.*

## 2.2. COMPONENTES BASICOS DEL CLIMA.

*El clima se forma con las interacciones de los distintos elementos que existen en la organización y que afectan o pueden percibir los sujetos que desarrollan en ella su actividad.*

*Afectados por su relación con el entorno y por la definición de objetivos, los elementos básicos que interaccionan para producir el clima organizacional son:*

### **2.1. El diseño de la estructura de la organización:**

*A través del diseño organizacional, se conforman los rasgos anatómicos que le dan forma y la disposición de los medios utilizados en la producción de bienes y servicios.*

### **2.2. Los procesos y sistemas.**

*Que designan los modos de proceder y de desarrollar las funciones que dan lugar a las actividades de los miembros de la organización, su modo*

de coordinarlas y la forma de interaccionar los unos con los otros para lograr los objetivos.

### **2.3. Las personas de la organización.**

*La disposición de los sujetos, su naturaleza y capacidades, sus motivaciones, los objetivos que persiguen, etc. inciden de forma especial en la creación del clima, ya que son ellos los que movilizan los medios con los que funciona la organización.*

### **2.4. La cultura.**

*A través de los valores y las normas, se definen los objetivos, modos de proceder y de interaccionar aceptados, la disposición de los sistemas, procesos y estrategias que sirven de modelo a seguir para el despliegue de actividades de los sujetos de la organización y se proporciona vida social a los grupos que la integran.*

## **2.3. CLIMA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL.**

*Si entendemos que la eficacia organizacional es la capacidad para adaptarse, sobrevivir y desarrollarse en el tiempo y el espacio de la forma más apropiada posible, su relación con el clima se produce en un doble sentido:*

*En primer lugar, al ser el clima organizacional una disposición de los componentes organizacionales, que afectan a los sujetos, fundamentalmente percibida y sentida, el clima se convierte en un indicador directamente relacionado con los niveles de eficacia de funcionamiento de la organización.*

*En segundo lugar, al sentirse el clima principalmente los estamentos de la organización que desarrollan de la actividad, el sentido percibido de la disposición del clima, se convierte para los sujetos en un factor modulador de la motivación hacia los objetivos de la organización y la satisfacción recibida por su desarrollo de actividades y su pertenencia a la organización; en esta relación el tipo de clima de la organización puede incidir directamente en la variabilidad de los niveles de eficacia.*

*El clima se determinará principalmente:*

- A través de los elementos, sistemas y procesos, de la organización, que perciben y sienten los sujetos que desarrollan en ella su actividad.*
- En los estamentos de la organización que inciden de forma importante en la toma de decisiones y despliegue de actividades que desarrollan los bienes o servicios que la organización produce.*

## **2.4. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Los elementos, sistemas y procesos de la organización que inciden en el clima, pueden tener su origen en cualquiera de los tres subsistemas que dan origen a la cultura de la organización:

- subsistema ideológico.
- subsistema sociológico.
- subsistema tecnológico.

pero se materializan en la percepción de los sujetos a través las variables que más inciden en:

- el nivel de motivación hacia los objetivos organizacionales.
- el grado de satisfacción que sienten los sujetos:
  - . en el desarrollo de su rol organizacional.
  - . con su pertenencia a la organización.

Estas variables se pueden concretar en las siguientes:

- Imagen general de la organización.
- Complejidad de los sistemas de la organización.
- Estilos de liderazgo.
- Actitudes de los miembros hacia la organización.
- Fidelidad de los sujetos a la organización.
- Sistemas de recompensas y rendimientos.
- Toma de decisiones y responsabilidad de los sujetos.
- Procesos y sistemas de control.
- Aceptación e interiorización de las normas.
- Nivel de formación y desarrollo del personal.
- Reparto del poder y consolidación de jerarquías.
- Interacciones y relaciones grupales.
- Relaciones directas entre mando subordinado.

## **2.5. EL GRUPO DE TRABAJO Y LA MEJORA DEL CLIMA.**

Al sentirse y percibirse el tipo de clima de la organización de forma mayoritaria en los estamentos que desarrollan las actividades de producción y debido a la relación existente entre el clima y los niveles de eficacia, resulta evidente que cualquier mejora del clima organizacional debe incidir directamente en esta zona de la organización. Una forma de mejorar gran parte de las variables que inciden en el clima es la creación de grupos de trabajo. A través del trabajo en grupos se consigue:

1. Incidir en la mejora de los estados psicológicos críticos que se desarrollan en el trabajador en el despliegue de su actividad:

- Sentimiento de responsabilidad en la tarea.
- Sentimiento de importancia del trabajo propio.
- Retroalimentación sobre los resultados.

2. Mejorar la aplicación de una buena parte de los procesos y sistemas transversales que la organización desarrolla y que tienen su razón de ser precisamente en el despliegue de actividad:

- Participación en la toma de decisiones.
- Management y liderazgo participativos.
- Flexibilidad de los sistemas de control.
- Incremento de la formación y desarrollo del trabajador.

- Mejora de los sistemas de recompensas.
- Mejora de las relaciones laborales, etc.

### 3. Incrementar los niveles de eficacia organizacional:

- Al optimizar los recursos humanos que desarrollan la actividad.
- Al mejorar los procesos de actividad desde los propios actores.
- Al poner a la organización al servicio de los estamentos de producción, que en último extremo son los que proporcionan el producto organizacional al entorno o cliente.
- Al aumentar la capacidad de adaptación al entorno.

## 4. EL GRUPO Y EL LIDERAZGO

### 4.1. EVOLUCION DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS

#### 4.1.1. LA CONSTITUCION Y EL DESARROLLO DEL GRUPO.

*El conocimiento del proceso que se despliega en la constitución del grupo y de los procesos psicológicos básicos que subyacen a su desarrollo, puede resultar tremendamente útil para comprender los fenómenos que de manera natural acontecen en el grupo y sobre todo para establecerlos y facilitarlos cuando existe la intencionalidad de constituir grupos determinados, resulta básico comprender como un conjunto de personas se convierte en grupo psicológico. Este es el caso de los grupos de trabajo en las organizaciones.*

*Bar-Tal (1990, cfr. por Morales, 1994) concluye que el proceso psicológico fundamental en el que se apoya la formación del grupo es la categorización. Las variables que favorecen los procesos de categorización, como por ejemplo los tipos de situación a los que se enfrenta el grupo (competitiva, cooperativa e individualista), influyen de manera determinante en el tipo de conducta grupal que desarrollan los miembros (Worchel, Andreoli y Folger, 1977). El nivel de cohesión del grupo se ve afectado por el tipo de situación externa al que este se enfrenta.*

*Las funciones a desarrollar por el grupo, también inciden de forma importante en la velocidad de integración de sus miembros así como en la rapidez de incorporación y socialización de los nuevos componentes (Moreland, 1987, cit. por Ayestarán, 1996). Este autor diferencia cuatro tipos de integración, directamente relacionadas con las funciones del grupo:*

**La integración ambiental**, que se caracteriza por favorecer la constitución de grupos en aquellos contextos en los que el ambiente proporciona los recursos necesarios como para desarrollar, de forma natural, los grupos. Sería el caso de los grupos de relación, de vecindad, etc.



**La integración conductual o comportamental**, se produce cuando el grupo se forma para alcanzar un objetivo común, que se logra a través del despliegue de las actividades interdependientes de los miembros del grupo. En este caso la conducta es la que va definiendo el ajuste de los miembros en el conjunto.

**La integración afectiva**, es la que propicia el desarrollo de grupos en base a la existencia de sentimientos, emociones y afectos compartidos por sus miembros. En esta integración pueden reflejarse los sentimientos de atracción mutua, actitudes compartidas hacia los fenómenos externos al grupo o relaciones de liderazgo carismático, como polo de atracción.

**La integración cognitiva**, que se produce a través de la consideración de mecanismos básicos para la formación del grupo el reconocimiento de ciertas semejanzas en características importantes que definen la personalidad de los miembros.

La incorporación de los nuevos miembros y el despliegue de los procesos de socialización en ellos, es otro motivo de ajuste y desarrollo del conjunto del grupo; la adaptación además de producirse desde el sujeto al grupo, se produce desde el grupo hacia el sujeto en función de las características personales y sociales del sujeto que se incorpora. Moreland y Levine (1989) proponen un proceso de socialización grupal, de los nuevos miembros, que consta de cinco fases:

**Fase de investigación o tanteo.** En ella el grupo recluta al sujeto, desarrollando el nuevo miembro una conducta de reconocimiento y aprendizaje de las dinámicas, valores, modos de funcionamiento, etc., que el grupo pone en marcha habitualmente.

**Fase de socialización.** Es una fase de ajuste entre los objetivos grupales y los objetivos del individuo. Cada parte intenta maximizar sus intereses, produciéndose como resultado una acomodación del sujeto al grupo y la aceptación del sujeto por parte del grupo, como miembro de pleno derecho.

**Fase de mantenimiento.** Se negocia, entre el individuo y el grupo, el rol que este va a desarrollar en el conjunto de funciones. En este caso el grupo intenta asignar un rol al nuevo sujeto y este intenta especializarse en un rol necesario, con el objetivo de establecer una dependencia hacia su membrecía, que le pueda otorgar el status buscado en el grupo. En esta fase se pueden desarrollar fuertes conflictos entre el nuevo miembro y el grupo en el que se integra.

**Fase de resocialización.** Después de la negociación del rol, se produce entre el sujeto y el grupo, una asimilación y acomodación de intereses mutuos o una ruptura que conduzca a la salida del nuevo miembro.

**Fase de recuerdo.** Sirve para establecer los valores existentes en el grupo, sobre los miembros que lo componen. Con ella el grupo se asegura del mantenimiento de los niveles mínimos de cohesión y fortalece los sentimientos de pertenencia en los sujetos que lo componen.

La formación, integración, desintegración y desaparición del grupo, ha sido estudiada asociándolas a **la evolución temporal** de muchos grupos diferentes. Banet (1976), realizó una síntesis de los diferentes modelos de desarrollo del grupo, que refleja Huici (1985), en la que

destaca los Modelos Lineal (Tucman, 1965), del Ciclo Vital (Lacoursiere, 1980), Dialéctico (Bennis y Shephard, 1956; Whitman, 1964), de Espiral o Recurrente (Banet, 1976).

Worchel, Coutant-Sassic y Grossman (1992, cfr. por Morales, 1994), concluyen en una revisión sobre los estudios de formación, evolución y desarrollo de los grupos, que los diversos grupos psicológicos siguen procesos de evolución bastante homogéneos, desplegándose procesos, conductas individuales, relaciones intergrupales, etc., que pueden llegar a constituir un modelo aplicable a cualquier tipo de grupo. El modelo propuesto, por estos autores, consta de seis etapas evolutivas, que se enlazan mediante la consolidación de la etapa anterior como punto de paso a la siguiente, no definiéndose una duración determinada de tiempo para cada una de ellas:

**Periodo de descontento.** En esta etapa, los sujetos que integrarán el grupo mantienen una serie de necesidades y objetivos no suficientemente satisfechos por su actividad individual o por la actividad que realizan en los grupos en los que se encuentran como miembros. Esta falta de satisfacción provoca el deseo y la necesidad de poner en marcha nuevas estrategias, para la obtención de metas que puedan recompensar al sujeto. Al coincidir temporal y espacialmente un conjunto de sujetos con el mismo sentimiento de descontento y si se percibe una comunidad de objetivos como solución, se estarán estableciendo las bases para la formación de un nuevo grupo.

**Suceso precipitante.** Un suceso, una señal de identificación, un acto formal o cualquier otra circunstancia simbólica, se establece como punto de partida para la formación del nuevo grupo. A partir de este momento los miembros del grupo

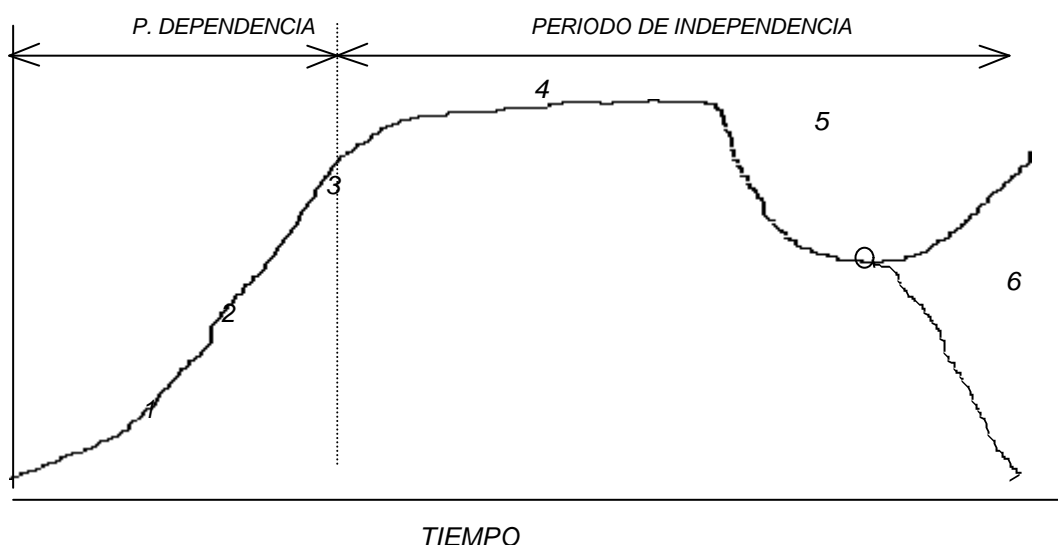


Fig. 1. Evolución y desarrollo del grupo (Adaptado de Worchel, 1992)

empiezan a desarrollar expectativas asociadas a las nuevas posibilidades que les proporciona este "cambio de estrategia", en la búsqueda de satisfacción de necesidades.

Cuando los miembros del nuevo grupo proceden de grupos anteriores, definidos para el mismo propósito, pueden llegar a verse afectados por presiones de las antiguas estructuras, que intentarán defenderse de una posible pérdida de poder y recursos.

**Identificación con el grupo.** En este período se desarrolla un exacerbado sentimiento de pertenencia de los integrantes del nuevo grupo. Se marcan estrictamente los límites frente al exterior o a otros grupos, estableciéndose un acentuado conformismo a las normas y objetivos grupales, como medio de estructuración de las normas, roles y actividades. La conducta que define la pertenencia al grupo, se manifiesta en los miembros incluso públicamente, sobre todo frente a otros grupos que pudieran resultar competidores o amenazantes. Este estadio, marca estrictamente el inicio de la actividad grupal.

**Productividad grupal.** Es la fase orientada al logro de objetivos grupales. En ella se van definiendo los roles de los miembros, según las tareas a realizar y las capacidades específicas de estos. Se establecen las líneas de colaboración, coordinación y desarrollo de actividades, las cuales van proporcionando en los miembros un destacado nivel de especialización y perfeccionamiento en la realización de tareas. Los potenciales aportados por los miembros, se desarrollan en esta fase.

Normalmente se establecen repartos de recompensas, bajo criterios de igualdad, independientemente de las contribuciones de cada sujeto en la actividad. Se desarrollan colaboraciones con otros grupos, si ello favorece la obtención de objetivos, marcándose los criterios de selección y admisión de nuevos miembros. Esta es la fase de mayor actividad y duración. Los miembros del grupo reciben, en esta fase, la mayor cantidad de satisfacciones socio-emocionales derivadas de los sentimientos de pertenencia y de las actividades de interacción.

La eficacia en la coordinación de actividades y en la consecución de los objetivos grupales propuestos, son los logros más pronunciados en este estadio.

**Individualización.** A medida que se van consiguiendo objetivos grupales, empiezan a emerger subgrupos y a presentarse necesidades individuales. Los repartos comienzan a realizarse bajo criterios de equidad, según las contribuciones de cada miembro. Los sentimientos de pertenencia comienzan a debilitarse en algunos miembros, disminuyendo las reacciones de competitividad frente a los exogrupos, que son permutadas por la búsqueda activa de relaciones de cooperación. Los miembros más destacados del grupo, desarrollan un sentimiento de identidad con el propio rol, que sustituye a la identificación con el grupo. Esta identificación con el rol propicia intentos de pertenencia a otros grupos que pudieran proporcionar un mayor nivel de satisfacción de necesidades.

**Declive grupal.** Aparecen rivalidades entre los miembros. La falta de confianza en los objetivos grupales y la desmotivación van desestructurando al grupo, a la vez que disminuyen la cohesión. El sentimiento de pertenencia ya no resulta atractivo produciéndose la ruptura del grupo por dos vías posibles:

- A través de las conductas no orientadas hacia el objetivo común.
- A través de la rivalidad o el conflicto de subgrupos emergentes.

El estudio del desarrollo y la formación de los grupos pequeños, ha tenido frecuentes enfoques de carácter dinámico (Núñez y Loscertales, 1996), entre los que destacan las aportaciones de Bion (1978, 1990). Esta visión resulta enriquecedora para comprender los fenómenos intragrupales que se producen en las relaciones entre los miembros. Según este autor, el grupo en su trayectoria hacia la consecución de objetivos, dinámicamente atraviesa dos fases principales:

- Fase de Dependencia.
- Fase de Independencia.

**La Fase de Dependencia** se caracteriza por la fijación de los miembros del grupo, hacia su líder o coordinador. El líder adquiere una condición de omnipotencia, aceptada y a veces propiciada por el propio grupo. En esta fase se pueden diferenciar tres períodos:

**El período de dependencia.** Refleja una verdadera sumisión hacia el líder. Las decisiones del líder son irrefutables, buscando y aceptando los miembros una relación de autoridad. Destacan en este período los miembros más impulsivos y agresivos.

**El período de contradependencia.** Emerge una cierta desconfianza hacia el líder, por parte de otros miembros destacados del grupo. Se produce un intento de negación de la dependencia del grupo hacia el líder. Se manifiestan también algunos conflictos entre los miembros, como producto del intento de replanteamiento de las posiciones de los miembros del grupo. Es posible que, en esta fase, el grupo se divida en dos subgrupos, el subgrupo de los contradependientes, con propuestas de actividad diferentes a las del líder e intentos de dificultar su rol y el subgrupo de los miembros dependientes del líder.

**El período de aclaración.** El grupo toma como salida, a los conflictos que se producen en el período anterior, la dedicación al trabajo establecido para lograr los objetivos comunes. Se empiezan a desarrollar roles, normas y objetivos definidos. En este período se construyen las bases que estructurarán el sistema de responsabilidades y jerarquías entre los miembros.

En la **Fase de Independencia**, el grupo va especializándose en la ejecución de actividades, las tareas son asumidas por los miembros, con responsabilidad e iniciativa, sin que estos necesiten una direccionalidad para su realización. Se puede decir que el grupo se va responsabilizando de forma autosuficiente. Bion (1990) diferencia en esta fase tres períodos:

**El período de encanto,** en el que se idealiza al grupo. Los miembros depositan confianza en las habilidades de los demás, desarrollándose un alto grado de interacción positiva y apoyo mutuo. Se construye un clima de cooperación, de carácter incluso lúdico, con un alto grado de dinamismo y participación. En este período el grupo alcanza su máximo nivel de actividad y logro de metas comunes.

**El período de desencanto.** El reparto de beneficios y el análisis de equidad de estos con los esfuerzos desarrollados por los diferentes miembros, propicia un cierto nivel de autocrítica. La participación de los miembros ya no es tan eficaz, como consecuencia de las comparaciones negativas entre el propio nivel de desempeño y el de los demás. Aparecen dificultades en la coordinación de actividades. Algunos miembros, en este período, niegan ilusamente la problemática interna que se está implantando.

**El período de juicio.** El grupo analiza y evalúa la realidad en la que se encuentra inmerso, estableciéndose soluciones para superar las dificultades. En este período se establece un punto de inflexión para el avance y desarrollo o el retroceso e incluso la ruptura del grupo. La estrategia más eficaz para salir de este "punto muerto" es la de marcar o establecer nuevos objetivos para el grupo, con lo que se comienza a desarrollar un nuevo ciclo y el grupo madura.

## 4.2. EL LIDER Y EL GRUPO DE TRABAJO

En la organización (principalmente laboral), la cercanía entre el ejercicio del liderazgo y la aplicación de la autoridad a través del ejercicio de las funciones de las diferentes posiciones y status (Peiró, 1994), ha provocado una frecuente identificación de los roles de jefes, managers, directores, supervisores y ejecutivos, con los líderes (Navas y Molero, 1996). La formalización generalizada de los puestos, procesos y sistemas, produce una natural identificación de las posiciones de ejercicio del poder o influencia con las de ejercicio del liderazgo, al menos en sus fases de aplicación iniciales, ya que el líder se identifica con el individuo del grupo que ejerce o dispone de mayor rango de autoridad e influencia (Hollander y Julian, 1969; Hollander, 1985; Homans, 1961).

Es importante, a pesar de esta identificación frecuente, realizar una distinción entre managers y líderes, entre las tareas de ejercicio de autoridad y aquellas que juegan un papel clave en los actos de liderazgo (Clark y Clark, 1990, cit. por Navas y Molero, 1996), las cuales frecuentemente pueden coincidir en la misma persona, en una doble misión, por una parte de ejercicio del poder hacia la realización dirigida de la autoridad (más marcado por el control y los métodos impositivos) y por otra parte de ejercicio de la influencia hacia el desarrollo del grupo (donde se acentúan más los métodos de persuasión, participación y apoyo a los seguidores).

El grupo de trabajo, por su naturaleza, desarrollo estructural y dinámico, así como por sus objetivos, probablemente sea uno de los ámbitos de la organización en los que menos se necesite un ejercicio autoritario o directivo del mando y donde más útil y eficaz puede llegar a resultar un ejercicio del liderazgo que se convierta en motor de desarrollo del grupo, fomentando la capacitación, participación e integración de todos los componentes y propiciando un despliegue del poder, la autoridad y la toma de decisiones, que en su extremo más deseado llegue a ser (como denominan Bass y Avolio, 1990; Conger, 1989 y Conger y Kamungo, 1987 - cit. por Navas y Molero, 1996- ; López y Morales, 1995; Morales y Molero, 1991) un auténtico liderazgo transformacional o carismático.

### 4.2.1. FUNCIONES DEL LÍDER EN EL GRUPO DE TRABAJO.

Como señalan Katz y Kahn (1979), la función principal del liderazgo formal en la organización, es la de propiciar la adaptación de las conductas de los sujetos, a las decisiones, instrucciones y objetivos que la organización determina. Este proceso de eficacia adaptativa viene determinado por tres dimensiones relevantes, en la relación de influencia del líder (Peiró, 1983).

- 1. Las características del líder**, con su personalidad, intereses, percepciones, recursos, formación etc.
- 2. Las características de los miembros**, tanto a nivel individual (preparación, intereses, personalidad, madurez, etc.), como a nivel del grupo (Etapa de desarrollo, interacciones, objetivos, etc.).
- 3. El contexto situacional y de tarea** en el que se desarrollan las actividades del grupo liderado.

Schein (1982) señala que las funciones y el comportamiento del líder dependen fundamentalmente de la naturaleza básica de la tarea, en la medida que esta se derive del estado de desarrollo de la organización, así como del tipo de participación que se requiera del subordinado.

COMPONENTES Y  
CARACTERÍSTICAS  
DE LA TAREA

CARACTERÍSTICAS  
DEL  
LIDERAZGO

CARACTERÍSTICAS  
Y MADUREZ DE  
LOS SEGUIDORES

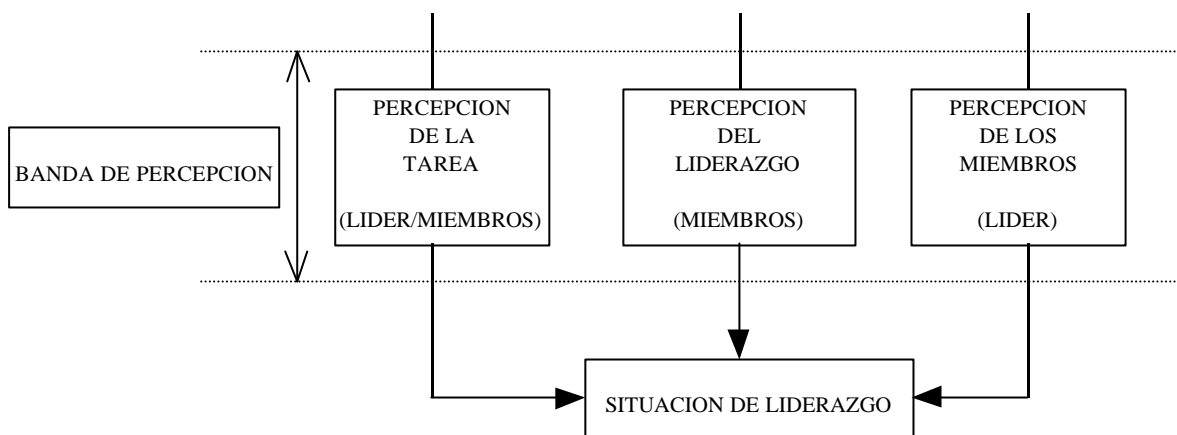


Fig. 2. Componentes de la situación de liderazgo. Adaptado de Schein (1982).

Peiró (1990), en un enfoque sociocognitivo e interpretativo de las funciones del liderazgo, señala que éstas son el resultado de procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo, considerando en el liderazgo un fuerte componente de constructo social. Desde esta perspectiva una de las funciones primordiales del líder es la de implantar y facilitar, entre los miembros del grupo, las bases para que se produzcan y desarrollen las interacciones sociales, ajustadas a interpretaciones racionales del contexto de tarea que rodea al grupo.

El marco en el que actualmente se ubican la mayor parte de las organizaciones es cambiante, competitivo y dinámico, ello propicia una continua necesidad de adaptación, que se facilita cuando los recursos de la organización se encuentran más optimizados y sus personas más formadas y motivadas hacia las actividades necesarias para los cambios. Esta circunstancia sitúa a los modelos de liderazgo que se han basado en aproximaciones humanistas, contingentes e interaccionistas, en posiciones privilegiadas para convertirse en respuestas válidas a los tipos de liderazgo que necesita la organización actual.

McGregor (1960, 1979) planteó su Teoría Y de la Dirección, en la que presenta una interacción natural de los intereses individuales y de la organización. Sin explicitar las funciones del líder, propone varios supuestos que deben inspirar el ejercicio de la función directiva (Peiró, 1983):

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso, para el ser humano.
- El control externo, las amenazas y los castigos, no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano. La persona puede dirigirse y controlarse a sí misma, si persigue un objetivo.
- La motivación, el potencial para el desarrollo y la capacidad para asumir responsabilidades, se encuentra de forma natural en las personas.
- Las personas se comprometen a la realización de los objetivos de la empresa, por las compensaciones asociadas a su logro.
- El ser humano, en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar sino también a buscar nuevas responsabilidades.

- La capacidad para desarrollar altamente la imaginación, el ingenio, la creatividad, etc., se encuentra en la mayor parte de las personas.

- La tarea básica de la dirección, es la de disponer las condiciones y los medios para que las personas puedan conseguir sus objetivos individuales, dirigiendo sus esfuerzos a los objetivos organizacionales.

Blake y Mouton (1964, 1980), presentaron una teoría de la administración eficaz conocida como "Malla Gerencial", en ella combinan las dimensiones de consideración hacia las personas y consideración hacia la producción (ampliamente tratadas por los estudios de la U. de Ohio y de Michigan) para determinar cinco resultados de liderazgo. Morales (1985), refleja los resultados de las investigaciones de estos autores, para conseguir un liderazgo eficaz, en diez principios:

1. *Participación.* La autorrealización a través de la participación es la motivación que imprime carácter a la actividad humana, como base de toda productividad.

2. *Sinceridad.* La comunicación abierta y franca es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y compartida.

3. *Confianza y respeto.* La aceptación de los demás, como capaces de alcanzar niveles de excelencia, aumenta la confianza y el respeto.

4. *Implicación y compromiso.* La participación compartida en la resolución de problemas y la toma de decisiones, estimula la implicación activa, el compromiso, la productividad y la creatividad.

5. *Solución de conflictos.* Los conflictos se resuelven a través de un enfrentamiento directo con sus causas, con la comprensión y el acuerdo como base del esfuerzo cooperativo.

6. *Consenso.* El acuerdo mutuo es la base más fuerte para la supervisión.

7. *Sinergia.* La interacción efectiva entre el líder y los miembros del grupo aumenta la sinergia.

8. *Metas y objetivos.* El liderazgo siempre opera a través de la fijación de objetivos.

9. *Apoyo mutuo.* Los miembros del grupo que cooperan son interdependientes a la hora de prestarse apoyo mutuo.

10. *Cambio y desarrollo.* El aprendizaje a partir de la experiencia pasa siempre por la crítica y la evaluación retrospectiva.

Fiedler (1967, 1982), en su Modelo de Contingencia, combinó las dimensiones del liderazgo (centrado en la tarea y centrado en las relaciones) ya utilizadas por los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan, con otras tres dimensiones, para determinar el estilo más eficaz de liderazgo en las diferentes situaciones que pueden producirse. Estas tres dimensiones (de dos valores) son:

1. *Relaciones entre el líder y los miembros,* haciendo referencia al grado de afecto y confianza que los miembros del grupo tienen hacia el líder.

2. Estructura de la tarea, que define el nivel en el que la actividad del grupo es ambigua y poco definida (tarea no estructurada) o se encuentra explícitamente definida, formalizada e incluso estandarizada (tarea estructurada).

3. Poder del puesto, relativo a la capacidad formal que tiene el líder para conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones y órdenes.

Combinando estas tres dimensiones se producen ocho condiciones diferentes de favorabilidad, en las que se manifiesta más eficaz un tipo de liderazgo u otro (líder de relación o de tarea). Según este autor, el tipo de situación indicaría cuales son las funciones (directivas, controladoras, centradas en la producción o flexibles, participativas y de relación con los miembros del grupo) que debe realizar el líder, para que la actividad del grupo sea más eficaz.

Este modelo ha suscitado una gran cantidad de investigación a favor (Fiedler, 1977) y en contra de las propuestas del modelo (Schriesheim y Kerr, 1977). En los procesos de fabricación progresiva (trabajo en serie y en cadena) se confirman parcialmente los postulados de la teoría, sobre todo en las propuestas relativas al liderazgo de relación (Barón, 1989).

Vroom y Yetton (1973) proponen un Modelo de Liderazgo Participativo, con un conjunto de indicaciones que orientan sobre el nivel de participación en la toma de decisiones, según las tipos de situación. Este modelo se centra en los siguientes principios:

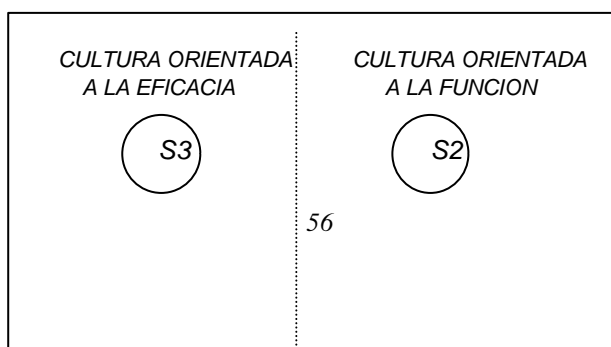
1. La conducta del líder ha de ser clara y específica.
2. El método de liderazgo debe variar según las situaciones.
3. El liderazgo debe ponerse al servicio del problema a resolver.
4. El mismo líder debería aplicar distintos tipos de liderazgo.
5. La participación de los miembros depende de su posible aportación.

La teoría de Vroom y Yetton (1973) propone cinco estilos de liderazgo a aplicar según las situaciones (información, experiencia, estructura del problema, etc.).

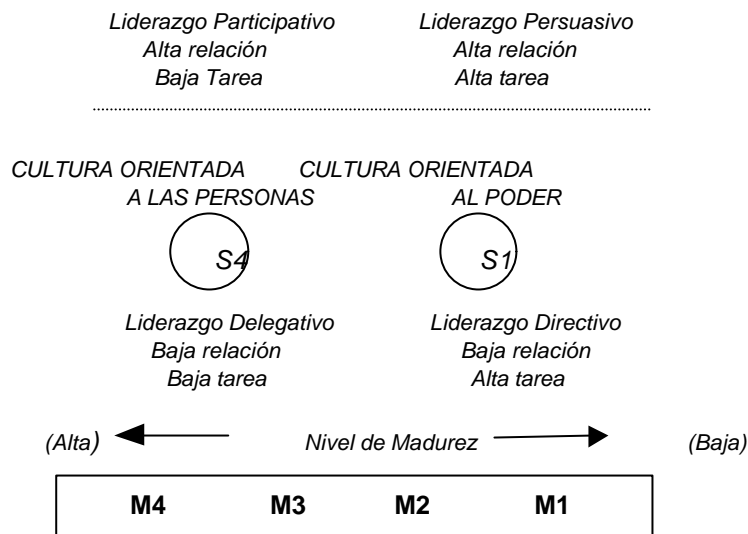
Un modelo adaptativo de liderazgo, que recoge las aportaciones anteriores en el campo, es el propuesto por Hersey y Blanchard (1977) y denominado "Teoría del Liderazgo Situacional o del Ciclo de Vida". Las prescripciones que se desarrollan en el modelo son las siguientes:

1. Determinar el grado de madurez de los miembros del grupo. Parte la teoría de la idea central de que en una situación de liderazgo, la variable más importante es la madurez de los miembros. Los componentes que determinan dicha madurez se deben considerar en relación a la tarea que concretamente se va a realizar:

- Capacidad, del grupo, para establecer metas altas pero realistas, características de la motivación por el logro.
- Capacidad y deseo de asumir responsabilidades.
- Formación o experiencia de los miembros del grupo, quedando implicados los conceptos de madurez profesional para la realización de la tarea y madurez de juicio personal.







*Teoría del Liderazgo Situacional. (Adaptado de Hersey y Blanchard, 1977)*

2. Determinar el estilo del líder. Este estilo se analiza a través de un cuestionario de "Efectividad y Adaptabilidad del Líder" (Hersey y Blanchard, 1977), siendo posibles cuatro casos:

- S1: Alta conducta de tarea y baja conducta de relaciones.
- S2: Alta conducta de tarea y de relaciones con los miembros.
- S3: Baja conducta de tarea y alta conducta de relaciones.
- S4: Baja conducta de tarea y de relación del líder.

De acuerdo con la teoría, a medida que el nivel de madurez de los miembros del grupo (en relación a la tarea) aumenta, el líder debe disminuir su conducta de tarea y aumentar sus relaciones, hasta adoptar un estilo "delegativo" (S4).

Este acoplamiento se facilita, a través de la formación del líder en dos aspectos:

- Capacitación para diagnosticar la madurez del grupo de trabajo.
- Flexibilidad para el ejercicio de los distintos estilos de liderazgo.

La evolución de las teorías más destacables del liderazgo nos viene a mostrar fundamentalmente que:

- Los estilos de liderazgo se polarizan básicamente alrededor de dos extremos, los más "directivos", centrados en la tarea y el control, depositando una gran confianza en los sistemas y métodos de actividad; y los más "delegativos", basados en la flexibilidad y la relación con los sujetos del grupo, que depositan su confianza en la capacidad de las personas y no de los sistemas.
- La evidencia empírica, manifiesta que la eficacia del grupo, en relación al estilo de liderazgo, es contingente con la situación, el nivel de desarrollo del propio grupo y el tipo de tarea a realizar.

**- Una misma posición de liderazgo, debe ajustar sus funciones al estilo que en cada situación se pronostique como más eficaz, mostrando flexibilidad en el desarrollo del rol de líder y buscando como objetivo último el ejercicio del "liderazgo transformacional" (Morales, Navas y Molero, 1996; Navas y Molero, 1994; Peters y Waterman, 1987), el cual llevaría a un mayor nivel de desarrollo y madurez de los miembros (en relación a la tarea), lo que consecuentemente provocaría un mejor aprovechamiento de las capacidades del grupo de trabajo para conseguir sus objetivos eficazmente.**

#### **4.2.2. TAREAS DEL LÍDER EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.**

*El grupo de trabajo se puede considerar como un sistema socio-técnico, con objetivos dirigidos hacia las necesidades de la organización, del propio grupo y de los miembros que lo componen. Las tareas y actividades que desarrolle el líder, deben potenciar estos dos aspectos (psicosociológico y técnico) y dirigirse a los objetivos buscados, para conseguir una adaptación eficaz del grupo de trabajo y de las conductas de sus integrantes a las decisiones, instrucciones y objetivos que la organización determina (Katz y Kahn, 1978). Podemos precisar las tareas del líder agrupándolas en tres áreas:*

##### **1. Tareas dirigidas hacia la actividad.**

*La actividad laboral del grupo de trabajo se desarrolla en dos campos nítidamente diferenciados. Por un lado se encuentran aquellas actividades cotidianas que se encaminan a conseguir los objetivos ya determinados por la organización y en los cuales el rol del grupo es fundamentalmente productivo, en este tipo de actividad las tareas del líder son básicamente de:*

- *Planificación de las actividades globales del área de influencia.*
- *Distribución del trabajo entre los miembros.*
- *Coordinación de las actividades del grupo.*
- *Facilitación para dominio de los medios y los métodos de trabajo a los integrantes del grupo.*
- *Control y evaluación de la actividad productiva, fomentando el autocontrol en cada puesto.*
- *Aseguramiento de la calidad de los productos y procesos.*
- *Asesoramiento y resolución de disfuncionalidades en los medios de producción y de control.*
- *Asegurar la seguridad y el mantenimiento de las herramientas, puestos de trabajo, medios de producción y de control.*
- *Entrenar a los miembros del grupo en la utilización de nuevos medios y procedimientos de actividad.*
- *Gestionar económicamente las partidas presupuestarias asignadas, al grupo de trabajo, por la organización.*
- *Auditar sobre el terreno y periódicamente, los procesos y medios productivos.*

*Por otro lado se encuentran aquellas actividades del grupo, que se dirigen a la mejora continua y al desarrollo de los medios y procedimientos organizacionales, usualmente utilizados en la actividad. En esta ocasión las tareas del líder van dirigidas hacia el apoyo de la participación, del grupo de trabajo, en la toma de decisiones que se realiza sobre los flujos de actividad y la modificación o mejora de los mismos. Una gran parte de estas actividades se deben realizar en la "sala de reuniones":*

- Preparar y moderar las reuniones del grupo.
- Fomentar la comunicación y la participación en las reuniones.
- Ayudar y coordinar las actividades del grupo, sobre todo en la resolución de problemas, para que éste sea autosuficiente.
- Apoyar y orientar a los miembros en la realización de las actividades asignadas en las reuniones del grupo.
- Elaborar la presentación de los planes de acción (de solución de problemas o de mejora de los medios y procedimientos).
- Presentar los planes de acción del grupo a los responsables de la organización y participar en su evaluación.
- Informar, a la organización y al propio grupo, para mantener una vía de comunicación permanente.
- Reunirse periódicamente con otros líderes de semejantes áreas de responsabilidad, para compartir experiencias.
- Propiciar recompensas para los planes realizados por el grupo, que se hayan puesto en marcha con éxito.

## **2. Tareas dirigidas hacia el desarrollo del grupo.**

Estas actividades del líder tienen como propósito conseguir la integración de las conductas, de los miembros del grupo entre sí, para maximizar el "efecto de sinergia" (Morales, 1985), tanto en la realización del trabajo, como en aquellos parámetros que facilitan la cobertura de las necesidades socio-emocionales (que se pueden satisfacer en la organización). Entre estas actividades se pueden señalar:

- Fomentar la cohesión y la membresía de los miembros del grupo ("Mejor juntos").
- Desarrollar el nivel de compromiso del grupo, hacia los objetivos de la organización.
- Orientar y guiar al grupo en el desarrollo de sus actividades.
- Ayudar a planificar las actividades grupales.
- Fomentar la evaluación crítica y el autocontrol del propio grupo de trabajo hacia sus actividades.
- Gestionar los posibles conflictos intragrupales e intergrupales.
- Impulsar, desarrollar y en ocasiones impartir la formación en útiles y técnicas grupales de actividad.
- Propiciar sistemas y métodos de trabajo participativos.
- Proponer planes alternativos, de actividad grupal, en los momentos en que se produzca un declive.
- Participar en las posibles actividades extra-organizacionales que pudiera organizar el grupo de trabajo.

## **3. Tareas dirigidas hacia el desarrollo de los miembros.**

El desarrollo de los potenciales de cada individuo (profesional, social e incluso personal) normalmente es el punto de partida para el fomento de la actividad grupal. En esta parcela el líder debe desempeñar un rol de "padrinazgo" hacia los integrantes del grupo de trabajo. Entre sus actividades podríamos situar las siguientes:

- Realización periódica de entrevistas individuales, a los miembros del grupo, con el propósito de fijar objetivos de desempeño actividad y resultados.
- Evaluación periódica de las actividades de los miembros, tanto en criterios de resultados como en criterios de niveles de desempeño.

- Retroalimentación de las evaluaciones de actividad, a los componentes del equipo.
- Colaboración en la planificación, desarrollo y fomento, del propio plan de formación de cada individuo.
- Atención y satisfacción, en la medida en que los recursos organizacionales lo posibiliten, de las necesidades e inquietudes profesionales y personales de los integrantes del equipo.

## **C. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA y DIRECCIONES NET**

### **BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA**

- ACLAND, A.F. (1997): **Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones.** Barcelona: Paidós.
- ALTSCHUL, C. y FERNANDEZ, E. (1992): **Todos ganan. Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral.** Barcelona: Paidós.
- BARON, M. y MUNDUATE, M.L. (1993): *El Poder en la Negociación Colectiva.* En Munduate, M.L. y Barón, M. (Comp.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* Eudema: Madrid.
- BAZERMAN, M.H. y LEALE, M. (1997): **La negociación racional en un mundo irracional.** Barcelona: Paidós.
- C.O.P. (1996): *Mediación Laboral. Una alternativa a la solución judicial de la conflictividad laboral.* **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, V12, Nos. 2 y 3.**
- DE BONO, E. (1996): **El pensamiento Lateral.** Barcelona: Paidós.
- DUNPHY, D.C. (1972): *The Primary Group.* New York: Appleton Century Crofts.
- GOTTHEIL, J. y SCHIFFIRIN, A. (1996): **Mediación: una transformación en la cultura.** Barcelona: Paidós.
- GROVER, K.; GROSCH, J.W. y OLCZAK, P.V. (1996): **La mediación y sus contextos de aplicación.** Barcelona: Paidós.
- KRESSEL, K. y PRUITT, D. (1989): **Mediation Research.** San Francisco: Jossey-Bass.
- LERITZ, L. (1997): **Negociación infalible. Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos.** Barcelona: Paidós.
- LEWIN, K. (1952): *Field Theory in Social Science.* Tavistock Pu. Traducido: Buenos Aires, Paidós 1979.

- McDAVID, J.W. y HARARI, H. (1968): *Social Psychology: Individuals, groups, societies*. New York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MORALES, F. (Dir.) (1994): *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- NUÑEZ, T. y LOSCERTALES, F. (1996): *El grupo y su eficacia*. Barcelona: EUB.
- MUNDUATE, M.L. (1992): *Psicosociología de las Relaciones Laborales*. PPU: Barcelona.
- MUNDUATE, M.L. y MARTINEZ, J.M. (1994): *Conflicto y negociación*. Eudema: Madrid.
- PERROW, CH. (1990): *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- SALGADO, F.J. y MOSCOSO, S. (2001): *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Pirámide: Madrid.
- SCHEIN, E.H. (1982): *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- SUARES, M. (1996): **Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Barcelona: Paidós.
- TORREGO, J.C. (coord.) (2000): *Mediación de conflictos en Instituciones Educativas. Manual para la Formación de Mediadores*. Madrid: Narcea S.A.
- TOUZARD, H. (1981): **La mediación y la solución de conflictos**. Barcelona: Herder.
- TURNER, J. (1975): *Social Comparison and Social Identity: some aspects for intergroup behavior*. *European Journal of Social Psychology*, 5, pp. 5-34.

#### **DIRECCIONES RECOMENDADAS EN LA RED DE INTERNET**

- <http://www.cedt.junta-andalucia.es/carl/>
- <http://www.acordsc.com/>
- <http://www.fsima.es/bibliografia/bibliografia.html>
- [http://www.ieev.uma.es/campus/jur\\_soc/pidl/legisla/asecacu.html](http://www.ieev.uma.es/campus/jur_soc/pidl/legisla/asecacu.html)
- [http://tlc.es/99\\_pre04.htm](http://tlc.es/99_pre04.htm)
- [http://www.crl-lhk.or/ac\\_preco\\_c.htm](http://www.crl-lhk.or/ac_preco_c.htm)
- <http://www.vasertel.es/cecale/juridico/rasacl.htm>
- [http://www.tamib.es/tamib/index\\_c.html](http://www.tamib.es/tamib/index_c.html)

## **D. ANEXOS**

# **CUESTIONARIO N° 1**

## **CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Descripción y Evaluación**

*CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA  
Roger Harrison*

*Arch.: harrison*

**CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA \***  
**Roger Harrison**

**INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACION**

*Este cuestionario intenta objetivar cómo es percibida esta Organización/Empresa, por personas ubicadas en diferentes funciones.*

*En este sentido, se han preparado preguntas que se refieren a orientaciones sobre el modo de conducirse "global" de la Organización/Empresa. Por esto, las preguntas deben referirse a lo que Usted cree que como regla general es el comportamiento de su Organización/Empresa.*

*En primer lugar, se debe responder a la columna en la que se lee: "Cultura Actual" y ella debe reflejar como ve Vd. el comportamiento **actual** de su empresa.*

*Posteriormente debe responder la columna en la que se lee: "Cultura Preferida" y allí se le solicita que responda lo que **preferiría** que fuese el comportamiento de su empresa.*

*Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta, coloque el número **1** en la que para Vd. representa el punto de vista dominante, de lo que ocurre (columna: "Cultura Actual") o de lo que debería ocurrir (columna: "Cultura Preferida"). Coloque los números **2, 3 y 4** en las alternativas siguientes de acuerdo con el orden de prioridad que le merezcan.*

*Procure responder a todas las preguntas.*

*Si no tiene un conocimiento constatado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a como cree que es el comportamiento de su empresa, a este respecto y como cree que debería ser.*

\* Traducción y utilización para usos docentes y de investigación.

Fuente: The 1975 Annual Handbook for Groups Facilitator. Jones-Peiffer-University Associates.

**CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA**

**Cultura Actual**

**Cultura Preferida**

**1. En esta Empresa se considera un buen Jefe a una persona que es:**

A) Firme, decisivo, pero justo. Es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.

B) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la Empresa.

C) Igualitario en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.

D) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidad de desarrollo a los subordinados.

**2. En esta Empresa se considera que un buen Subordinado es una persona que es:**

A) Cumplidora. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.

B) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evitando actuar de manera que cause problemas al superior.

C) Motivado para dar lo mejor de si mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros, si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.

D) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible, ayuda a los demás.

**Cultura Actual**

**Cultura Preferida**



**3. En esta Empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquél que da prioridad a:**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- A) Los requerimientos personales del Jefe.
- B) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.
- C) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.
- D) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.

**4. Las personas que “lo hacen bien” en esta Empresa son:**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- A) Astutos y competitivos, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.
- B) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la Empresa.
- C) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
- D) Efectivos y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.

**5. Esta empresa trata a sus empleados:**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- A) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.
- B) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
- C) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.

**Cultura Actual**

**Cultura Preferida**

D) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.

**6. En esta Empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:**

A) El ejercicio del poder personal de los Mandos. Motivando a través del uso de recompensas y sanciones.

B) El ejercicio impersonal del mando con el fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de las reglas.

C) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.

D) El interés y agrado que se encuentra en su trabajo y/o a través de las necesidades y sentimientos de las personas que realizan su trabajo.

**7. En esta Empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:**

A) Tiene más autoridad y poder dentro de la Empresa.

B) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.

C) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.

D) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que les apoya y ayuda a realizar el trabajo.

**8. La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:**

A) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.

**Cultura Actual**

**Cultura Preferida**

B) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.

C) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.

D) Deseos y gustos personales, de los miembros de la Empresa.

**9. En esta Empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:**

A) Esperan obtener una recompensa; sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la empresa.

B) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato, reforzadas por algún tipo de presión, en este sentido y por la lealtad hacia la Empresa.

C) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos. Buscan la satisfacción personal que supone un trabajo bien hecho.

D) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.

**10. En esta Empresa la gente trabaja cuando:**

A) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a otros en su provecho.

B) Cuando la coordinación y el intercambio están especificados por la Empresa.

C) La contribución conjunta es necesaria para la realización de la tarea.

D) Cuando es personalmente satisfactorio y representa un estímulo personal.

**11. En esta Empresa la competencia entre las personas se produce generalmente para:**

**Cultura  
Actual**

**Cultura  
Preferida**

A) Ganar poder y ventajas personales.

B) Ganar una posición de mayor status y prestigio, dentro de la estructura formal de la Empresa.

C) Aumentar la calidad de su contribución a los logros de los objetivos.

D) En función de necesidades muy personales de cada uno.

**12. En esta Empresa los conflictos están:**

A) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos, para mantener su poder.

B) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definiciones claras de responsabilidades.

C) Resueltos por la discusión de los problemas y de las exigencias de las tareas a cumplir.

D) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.

**13. Las decisiones en esta Empresa son tomadas por:**

A) Las personas que tienen más autoridad y poder.

B) Las personas que tienen esa responsabilidad en sus puestos.

C) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.

D) Por las personas que están personalmente más involucradas y les afectan más los resultados.

**14. En esta Empresa, el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:**

A) Las ordenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto en la

**Cultura Actual**

**Cultura Preferida**

pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.

B) Las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Empresa. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus subordinados inmediatos. El intercambio que pueda romper la estructura funcional está restringido.

C) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. La jefatura establece prioridades y niveles de recursos basándose en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia, de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.

D) La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. La jefatura establece los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la Empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre las personas.

**15. En esta Empresa se responde a la Sociedad como si ésta fuera:**

A) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.

B) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, pudiendo haber negociación o compromiso para resolver conflictos.

C) Un complejo importante que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Empresa

D) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado, por la Empresa, como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

	<b>CULTURA ACTUAL ( 1 )</b>	<b>CULTURA PREFERIDA ( 2 )</b>
PREGUNTA 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 6	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 7	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 8	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 9	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 11	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 12	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 13	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PREGUNTA 14	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

PREGUNTA 15

--	--	--	--

--	--	--	--

**TOTAL (Suma)**

--	--	--	--

--	--	--	--

### PERFIL INDIVIDUAL

	CULTURA ACTUAL (1)	CULTURA PREFERIDA (2)
<b>A</b> ORIENTACION AL PODER		
<b>B</b> ORIENTACION A LA FUNCION		
<b>C</b> ORIENTACION A LOS RESULTADOS		
<b>D</b> ORIENTACION A LAS PERSONAS		

### PERFIL DE GRUPO

	CULTURA ACTUAL (1)	CULTURA PREFERIDA (2)
<b>A</b> ORIENTACION AL PODER		
<b>B</b> ORIENTACION A LA FUNCION		
<b>C</b>	71	

ORIENTACION A LOS  
RESULTADOS

**D**  
ORIENTACION A LAS  
PERSONAS

**CUESTIONARIO N° 2**

**LIDERAZGO SITUACIONAL**  
**CUESTIONARIO**

*Arch.: hersey*



## **LIDERAZGO SITUACIONAL**

(Basado en la Teoría de Hersey y Blanchard, 1975)

### **INSTRUCCIONES DE UTILIZACION**

Suponga que se encuentra USTED en alguna de las 12 situaciones que a continuación se le plantean. Para cada situación, puede actuar según una de las cuatro posibilidades que se indican.

Lea cada propuesta con atención.

Piense lo que haría en tales circunstancias. Después, marque con un círculo la letra correspondiente a la posibilidad de actuación que más se aproxime al comportamiento que adoptaría en la situación descrita.

¡No elija más de una actuación posible!

<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 1</b></p> <p>Sus colaboradores no se han hecho eco, hasta ahora, de su última entrevista amistosa, ni tampoco de su evidente preocupación por su bienestar. Sus prestaciones decaen rápidamente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Poner el acento sobre el respeto a los procesos estándares y sobre la necesidad de realizar las tareas.</p> <p><b>B.</b> Usted prepara una discusión, pero sin forzar su intervención.</p> <p><b>C.</b> Hablar con sus colaboradores y después fijarles unos objetivos.</p> <p><b>D.</b> Voluntariamente, no intervenir.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 2</b></p> <p>La prestación de su grupo aumenta de forma visible. Usted se ha asegurado de que sus miembros conocían sus responsabilidades y las prestaciones esperadas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Iniciar una actuación condescendiente, pero seguir asegurándose de que todos los miembros conocen bien sus responsabilidades y las prestaciones esperadas.</p> <p><b>B.</b> No hacer nada especial.</p> <p><b>C.</b> Hacer todo lo posible para que su grupo sea consciente de su importancia y de su compromiso.</p> <p><b>D.</b> Poner el acento sobre los puntos importantes <u>v las actividades.</u></p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 3</b></p> <p>Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted les ha dejado desenvolverse.  Las prestaciones del grupo y las relaciones individuales son buenas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Trabajar con el grupo y comprometerse juntos a resolver el problema.</p> <p><b>B.</b> Dejar que el grupo solucione su problema.</p> <p><b>C.</b> Actuar rápido y firmemente para corregir y orientar de nuevo el trabajo en grupo.</p> <p><b>D.</b> Animar al grupo a que trabaje sobre el problema y apoyar su esfuerzo.</p>

<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 4</b></p> <p>Usted considera la posibilidad de un cambio.</p> <p>Sus colaboradores tienen un buen nivel de prestación. Entienden la necesidad de este cambio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Permitir a su grupo que se implique en la implantación del cambio considerado sin ser demasiado directivo.</p> <p><b>B.</b> Anunciar el cambio y ponerlo en marcha ejerciendo una vigilancia muy estrecha.</p> <p><b>C.</b> Permitir que el grupo formule sus propias orientaciones.</p> <p><b>D.</b> Tener en cuenta algunas recomendaciones del grupo pero conducir personalmente el cambio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 5</b></p> <p>La prestación de su grupo ha decaído en estos últimos meses. Sus miembros no se han sentido preocupados por los resultados.</p> <p>El hecho de volver a definir los papeles y las responsabilidades le ha ayudado en el pasado; necesitan continuamente que les recuerden que hay que hacer el trabajo en los plazos estipulados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Permitir que el grupo formule sus propias orientaciones.</p> <p><b>B.</b> Tener en cuenta las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p> <p><b>C.</b> Volver a definir los papeles y las responsabilidades de cada uno, ejerciendo una atenta vigilancia.</p> <p><b>D.</b> Permitir al grupo que se implique en la nueva definición de los papeles y de las responsabilidades <u>sin ser directivo</u>.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 6</b></p> <p>Ha llegado usted a una organización que funciona de forma eficaz. El jefe anterior ejercía un control muy estricto. Usted desea mantener esa productividad pero desearía empezar a crear un ambiente más humano.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Hacer todo lo posible para que este grupo sea consciente de su importancia y de su compromiso.</p> <p><b>B.</b> Poner el acento sobre los puntos importantes y sobre las líneas directrices.</p> <p><b>C.</b> Voluntariamente, no intervenir.</p> <p><b>D.</b> Hacer que el grupo participe en las decisiones <u>pero vigilar que se alcancen los objetivos.</u></p>

<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 7</b></p> <p>Usted considera la posibilidad de un cambio de estructura que será algo nuevo para el grupo. Algunos miembros del mismo han hecho sugerencias sobre este tema. La productividad del grupo es buena y ha demostrado su adaptación a tales situaciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Definir el cambio y ejercer una vigilancia atenta.</p> <p><b>B.</b> Participar con el grupo en el cambio, pero dejar que los miembros organicen la puesta en marcha.</p> <p><b>C.</b> Mostrar su voluntad de realizar el cambio tal como ha sido recomendado, pero mantener el control de la puesta en marcha.</p> <p><b>D.</b> Evitar el conflicto. Dejar hacer.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 8</b></p> <p>Las prestaciones son buenas. Las relaciones entre las personas también lo son. Usted no dicta normas, pero está seguro de acertar.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Dejar hacer al grupo.</p> <p><b>B.</b> Discutir la situación con el grupo y después iniciar usted mismo los cambios necesarios.</p> <p><b>C.</b> Tomar las medidas necesarias para llevar a sus colaboradores a trabajar de una forma mejor definida.</p> <p><b>D.</b> Aceptar la discusión con el grupo sobre la situación, sin ser demasiado directivo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 9</b></p> <p>Su superior le ha encargado dirigir un "grupo de trabajo". Este tiene mucho retraso con respecto a sus recomendaciones, las cuales implican un cambio. El grupo no tiene una idea clara de sus objetivos. La asistencia a las reuniones es insuficiente. Estas se transforman en reuniones de salón. El grupo tiene el potencial necesario.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p> <p><b>B.</b> Tener en cuenta las recomendaciones del grupo pero vigilar que se alcancen los objetivos.</p> <p><b>C.</b> Volver a definir los objetivos y ejercer una atenta vigilancia.</p> <p><b>D.</b> Permitir al grupo que se implique en la fijación de objetivos, sin ejercer ninguna presión.</p>

<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 10</b></p> <p>Sus colaboradores, por lo general, son capaces de asumir sus responsabilidades, pero no responden a su reciente redefinición de las reglas y los procesos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Definir que el grupo se implique en la nueva definición de las reglas y los procesos, pero sin llevar su control.</p> <p><b>B.</b> Definir de nuevo las reglas y los procesos y ejercer una atenta vigilancia.</p> <p><b>C.</b> Evitar el conflicto sin ejercer ninguna presión. Dejar que la situación se desarrolle sola.</p> <p><b>D.</b> Tener en cuenta las recomendaciones del grupo. Estar atento al respeto de las nuevas normas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 11</b></p> <p>Le acaban de promocionar a un nuevo puesto. El jefe anterior no se implicaba en los asuntos del grupo. El grupo ha asumido correctamente sus actividades y sus orientaciones. Las relaciones entre los miembros del grupo son buenas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Tomar las medidas necesarias para dirigir a sus colaboradores hacia una manera de trabajar mejor definida.</p> <p><b>B.</b> Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones y poner de manifiesto las contribuciones positivas.</p> <p><b>C.</b> Hablar de la prestación anterior con el grupo grupo y examinar la necesidad de nuevos métodos de trabajo.</p> <p><b>D.</b> Seguir dejando que el grupo se dirija solo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SITUACION 12</b></p> <p>Unas informaciones recientes indican que ciertas dificultades entre los colaboradores. El grupo ha obtenido unos resultados excelentes, sus miembros han mantenido los objetivos a largo plazo. Han trabajado en perfecta armonía el año anterior. Todos están muy cualificados para su trabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIONES POSIBLES</b></p> <p><b>A.</b> Someter su solución a sus subordinados y examinar la necesidad de nuevos métodos trabajo.</p> <p><b>B.</b> Dejar que los miembros del grupo resuelvan su problema por sí mismos.</p> <p><b>C.</b> Actuar rápida y firmemente para corregir y orientar el trabajo del grupo.</p> <p><b>D.</b> Participar en una charla sobre el problema apoyando de alguna forma a sus colaboradores.</p>

## **INSTRUCCIONES PARA AUTO-EVALUACION Y ANALISIS:**

### **DESCRIPCION DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER**

#### **INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION**

Rodee con un círculo la letra escogida para cada una de las doce situaciones; tanto en la Columna A (AMPLITUD DE ESTILOS), como en la Columna B (ADAPTABILIDAD DE ESTILOS). Luego sume el número de círculos para cada sub-columna y coloque estos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

#### **Procesado de la Columna A (Amplitud de Estilos)**

Los totales de las sub-columnas de la Columna 1 (Amplitud de Estilos) deben colocarse en los estilos básicos (parte central del Modelo Tridimensional de Efectividad del Líder). Los números de la columna corresponden a los números de los cuadrantes del modelo:

Sub-columna (1). Las acciones alternativas escogidas describen el Cuadrante-1: Conducta de Alta Tarea y Baja Relación.

Sub-columna (2). Las acciones alternativas escogidas describen el Cuadrante-2: Conducta de Alta Tarea y Alta Relación.

Sub-columna (3). Las acciones alternativas escogidas describen el Cuadrante-3: Conducta de Alta Relación y Baja Tarea.

Sub-columna (4). Las acciones alternativas escogidas describen el Cuadrante-4: Conducta de Baja Relación y Baja Tarea.

Coloque los totales de cada estilo básico de Liderazgo en los cuadros correspondientes del modelo.

#### **Procesado de la Columna B (Adaptabilidad de Estilos)**

Multiplique los totales anotados de las sub-columnas (a), (b), (c) y (d) de la Columna B por los factores positivos y negativos de las mismas sub-columnas. Coloque el producto en el espacio inferior (asegúrese de incluir los signos). Luego sume las cuatro cifras y coloque el resultado en la casilla designada como TOTAL.

Luego coloque una flecha en el número correspondiente a lo largo de la dimensión ineffectividad o efectividad del modelo.

<b>COLUMNA A</b> (Amplitud de Estilos)				
Acciones Alternativas				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
SUMA	(1)	(2)	(3)	(4)

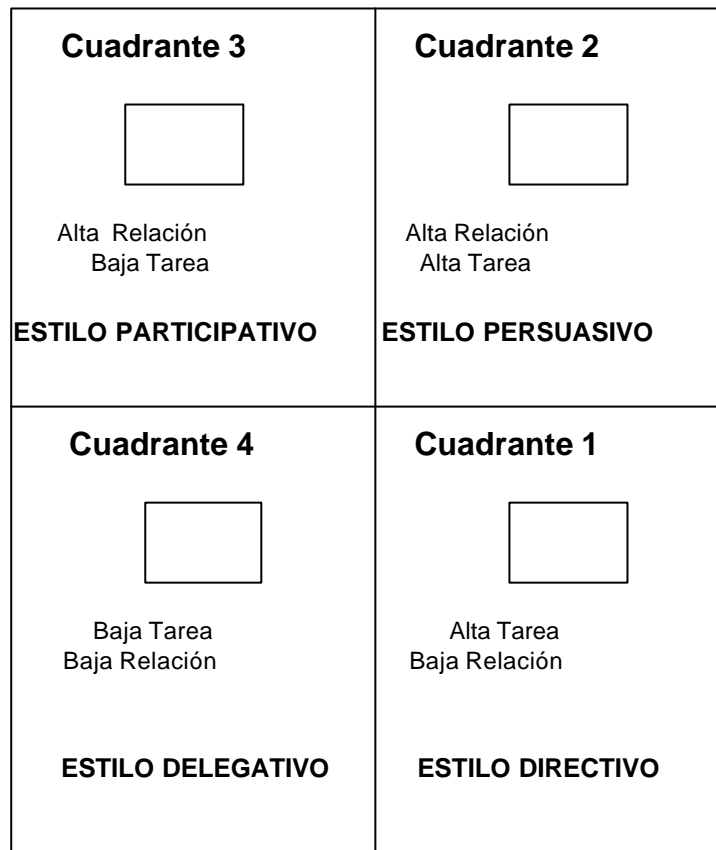
<b>COLUMNA B</b> (Adaptabilidad de Estilos)				
Acciones Alternativas				
	(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
	(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplique por:				
	(a)	(b)	(c)	(d)
	-2	-1	+1	+2

+	+	+	=	

TOTAL

# ANOTACIONES

## AMPLITUD DE ESTILOS



## ADAPTABILIDAD DE ESTILOS

