

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Alexandra Amaya Sánchez

Universidad de La Sabana

Resumen

Este artículo se basa en el estudio de la mediación de conflictos dentro de una organización. Como puede originarse un conflicto dentro de una organización y en que momento se origina, a la vez se estudiaron algunas alternativas para poder solucionarlo. Para lograrlo se tuvo en cuenta el concepto de grupo, como y cuando se conforman los grupos, la influencia de la cultura dentro de la organización y la influencia de ciertos factores que afectan la mediación en el área de recursos humanos. Es de gran importancia tener claro que es lo que hace que los empleados tengan conflictos y como se puede mejorar la relación entre estos, para así poder conseguir que el recurso más importante de la organización tenga unas bases sólidas y se de dentro de esta un mejor desempeño, se tenga un ambiente armónico y tenga una mejor y mayor producción.

Palabras Clave: Mediación, conflicto, soluciones, grupo, cultura, recursos humanos, organización, desempeño, producción.

Abstract

This article is based on the study of the mediation of conflicts within an organization. As a conflict within an organization and in which can be originated moment is originated, simultaneously some alternatives studied to be able to solve it. In order to obtain it the group concept considered, like and when the groups are satisfied, the influence of the culture within the organization and the influence of certain factors that affect the mediation in the area of human resources. It is of great importance of knowing clearly that it is what makes that the employees have conflicts and like the relation between these can be improved, thus to be able to obtain that the most important resource of the organization has solid bases and of within this a better performance, has a harmonic atmosphere and has one better and greater production.

Key Words: Mediation, conflict, solves, group, culture, human resources, organization, performance, production.

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Durante muchos años el hombre ha creado vínculos tanto afectivos como sociales con su entorno, pero estos en algunas ocasiones son tan débiles, que producen posibles problemas para relacionarse o para lograr un entendimiento con una persona que acaba de conocer, con un familiar, un compañero de trabajo, sus jefes, sus subalternos o diferentes clases sociales, en conclusión con cualquier persona que se encuentre a su alrededor y con el cual le impide llevar una buena relación y es aquí donde se origina y se empiezan a desarrollar los conflictos, creando un desequilibrio en el entorno.

En las organizaciones se puede evidenciar los diferentes conflictos que se presentan entre las áreas, los mismos empleados y/o directivos. Hoy en día se puede observar que la mayor parte de los problemas que se presentan en una organización se da con los recursos humanos. Desde ese instante nos podemos dar cuenta que existen conflictos que a su vez generan personas conflictivas o situaciones conflictivas, como también en la importancia de mediarlos, pues si una parte tan importante de la organización no funciona de forma adecuada, esta no logrará los objetivos que se proponga o las metas, pues sus empleados no tendrán la debida motivación, liderazgo, desempeño y resultados (Rodríguez, 1988). La función de la psicología o la misma área de recursos humanos es el de mediar entre las personas conflictivas, dando pautas de resolución de conflictos, para poder conformar grupos sólidos, ya que estos se convierten en una sola organización y se necesitará para fortalecer los objetivos alcanzar y generar dentro de la empresa un ambiente armónico.

Por otro lado, cuando se habla de conflicto lo que se nos puede venir a la mente es como una ruptura de relaciones o el choque entre una o más personas que no se encuentran en un total acuerdo. Según la Real Academia de La Lengua Española (2006)

el conflicto es un combate, una lucha o pelea; Problema, cuestión, materia de discusión. Teniendo clara la definición y haciéndonos una idea de lo que es un conflicto podremos relacionarla con la misma esencia de la vida, pues en los mismos animales podemos observar conflictos con los cuales deben convivir diariamente para poder subsistir y conseguir lo que quiere.

Como para tener una idea muy clara sobre la magnitud de los conflictos en una organización o cualquier otro lugar, algunas teorías de la evolución por selección natural puede guiarnos, pues aquí también se evidenciaron conflictos. Por ejemplo en la Enciclopedia Encarta se puede encontrar la vida, obras y estudios que realizó Robert Darwin y en este se encuentran algunas publicaciones que realizó Malthus sobre la explicación de la evolución de los organismos, el cual surgió tras la lectura del libro “Ensayo sobre el principio de la población”, se evidencio que a causa del problema de la disponibilidad de alimentos, los jóvenes miembros de las distintas especies compiten intensamente por su supervivencia. A la vez Malthus dice: “Ningún aumento en la disponibilidad de alimentos básicos para la supervivencia del ser humano podría compensar el ritmo de crecimiento de la población. Este, por consiguiente, sólo podía verse frenado por limitaciones naturales, como las hambrunas o las enfermedades, o por acciones humanas como la guerra” (Darwin, 1789).

Por otro lado, según Darwin (1859), los que sobrevivan, darán lugar a la siguiente generación y estos tenderán a incorporar variaciones naturales favorables por leve que pueda ser la ventaja que éstas otorguen, al proceso de selección natural, y estas variaciones se transmitirán a través de la herencia (Darwin, 1859). Por lo anterior podríamos concluir que la vida siempre se halla ante la amenaza de opuestos, por eso se lucha, se agota y termina en la muerte, esto en el caso de los animales.

Por consiguiente, se puede decir que el origen de un conflicto dentro de una organización se basa en la búsqueda de un fin o poder, tratando de pasar por encima de los demás sabiendo que no es la forma de hacerlo, como también podría verse evidenciado en la mala interacción entre los grupos o algunos individuos. Esto aplicado en la convivencia social es un conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural y lo artificial y para cada persona lo puede ser en los diferentes intereses y las exigencias del ambiente o del grupo. También el conflicto lo podemos mirar desde el punto de vista psicológico, este se ve como un estado de ánimo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios (Rodríguez, 1988).

A la vez en la vida, en las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional se presentan inmensos o pequeños conflictos lo importante de este es saberlo detectar y saberlo maneja, para así buscar una solución eficaz.

De acuerdo por lo expresado por Rodríguez (1988), Heráclito en algunos de sus escritos resalta que en una organización podríamos ver que “Todo es proceso, cambio y lucha de opuestos” (p.18). El conflicto en ves de desvanecerse se ha aumentado por los inventos tecnológicos, las confrontaciones entre culturas en las ciudades o diferentes países, la rapidez de los medios de información o en tal caso la mala forma de informar, el clima competitivo en los negocios y en la misma vida profesional. Además debemos mirar la forma en que manejamos los conflictos, ya que en muchas de las ocasiones no les damos la solución adecuada. El primer error es intentar eliminarlos o creer que estos no existen sin darles la solución adecuada y darles salidas inadecuadas. El segundo error tener mecanismos de defensa en contra de los demás, como lo es la negación del conflicto, desplazamiento los cuales ni los solucionan y si los disfrazan. El tercero es el

no querer dialogar y las actitudes son dogmáticas y rígidas que cierran las mentes. El siguiente error es la poca capacidad para negociar.

Por ejemplo, llegar a etiquetar a una persona es una de los más grandes errores que no permiten una solución adecuada de un conflicto que se presente dentro de un grupo u organización. Cuando solo nos escuchamos a nosotros mismos e ignoramos al otro es uno de los manejos inadecuados, lo mismo que intentar polemizar en donde se lucha con el otro para ver quien gana y buscar aumentar los conflictos, creando más problemas donde no los hay y todo pensando en sí mismo e ignorando el bienestar de los que me rodean (Duffy, 1996).

Pero como hay manejos inadecuados de los conflictos también podríamos ver los puntos opuesto para poder evitarlos o mejorarlos y así mediarlos. Es fundamental saber comunicarse con el otro, saber aceptar la condición humana del otro, enfrentar el conflicto y no evitarlo, no atribuirles los conflictos a otros y fomentar la actitud de trabajo y la cooperación.

Por otro lado, la cultura es una de las grandes variables que influyen en los comportamientos tanto individuales, como en un grupo. Por eso es de gran importancia tener en claro lo que es la cultura. Desde hace mucho tiempo la palabra cultura o esta en si, ha sido motivo de discusión y algo muy importante para podernos diferenciar de grupos y mostrar las diferentes ideas o puntos de vista, pero a la vez demostrar las habilidades tanto personales como en la parte de los negocios diferenciándonos de los demás. La palabra cultura podríamos verla como algo muy complejo, ya que esta tiene diferentes conceptos, en primer lugar la podemos ver desde el punto de vista antropológico que dice que es como el arte o tradiciones que tienen diferentes grupos, como también se podría interpretar desde el punto de vista de los negocios en donde la

ven como los valores, comportamientos de un grupo de personas dentro de una organización. (Urrea, 1998)

De acuerdo a lo anterior, la palabra cultura organizacional la podemos ver como las decisiones importantes que conducen a comportamientos individuales de los empleados o miembros de una organización y esto se podrá evaluar desde el punto de vista de cómo se esta haciendo las cosas y cuales son los resultados que esta genera. La cultura a la vez se ve reflejada en las creencias y actitudes que permanecen dentro de una organización. Las tradiciones las podemos observar muy claramente en Colombia, donde a diario en las regiones se encuentran diferentes formas de ser, pensar y vivir. Todo esto ha hecho que a medida que pasa el tiempo surjan nuevos negocios y diferentes formas de desempeño o por los simples detalles que hay dentro de una organización y en su entorno como por ejemplo el ver como interactúan entre si los empleados o como los clientes diferentes negocios e interactúan entre si (Urrea y Cols, 1996).

De igual forma, en las organizaciones se puede observar los diferentes aportes culturales que hacen los empleados, en su forma de pensar, actuar, relacionarse, comunicarse, etc. Y con el transcurrir de los años estos van evolucionando produciendo un cambio en el entorno. Como también se puede observar que esta cultura esta totalmente sumergida en las diferentes empresas u organizaciones Colombianas en las que se mantienen las tradiciones en cada una de ellas a pesar de que trascurra del tiempo y es ahí donde se puede observar que las culturas empresariales pueden llegar a ser ambivalentes y contradictorias, pues los resultados de políticas y discursos gerenciales muestran tendencias diversas y hasta opuestas por los procesos macro y micro que van produciendo los mismos empleados (Urrea y Cols, 1996).

Por otro lado, en algunas empresas actualmente el personal en vez de ser un actor más del cuento, es alguien único e irremplazable ya que cada uno de los empleados posee diferentes habilidades en cuanto al desempeño personal, pero a la vez son espacios o lugares sociales donde todos ponen en común sus habilidades y gracias a esto se produce una actividad económica.

Por esta razón, para que haya un buen desempeño empresarial dentro de cualquier organización debe haber refuerzos positivos para los empleados, es ahí donde los gerentes o jefes de mando deberían dar motivación positiva como lo es estar pendiente del trabajo de sus empleados o de sus subordinados retroalimentando y a la vez alentando que esta podrá mejorar pero siempre dando un apoyo y esto dará a la organización un beneficio tanto para el empleado como para la producción o distribución del producto. Con solo esto no se conseguirá el cambio de una cultura, ya que para que haya un cambio eficaz dentro de la misma cultura se deberán realizar cambios indirectos que a la vez beneficien a los empleados y no solo se deben realizar con el fin de la organización. Para que esto también se pueda lograr se debe tener el mejor desempeño por parte de todos los empleados y por las decisiones que toma apropiadamente el gerente, como también se lograra con la fuerza y la forma en como se realizan las cosas.

Por otro lado como ya se había dicho anteriormente el empleado no se debe ver como un activo más de la organización o el instrumento para cumplir con los fines de la empresa, por el contrario el empleado es uno de los recursos con el que cuenta la organización y el más valioso. Pues cada uno de ellos tiene inteligencia individual con el cual se hará crecer a la organización y se le ofrecerá un beneficio y desarrollo al mundo.

Dentro de la cultura que tiene una organización se debe tener en cuenta los valores que tiene la empresa. Por así decirlo se deben tener en cuenta los principios y cualidades que consideran pertinentes dentro de la misma, ya que el personal deberá conocerlos, manejarlos y compartirlos, para que estos lleguen a ser la imagen y parte de la organización y así exteriorizarlos en el servicio al cliente y en la producción. Por otro lado las creencias es una parte importante dentro de una cultura, estos se verán como paradigmas que a la vez servirán como motivaciones. Cuando hay un ambiente agradable entre los mismos empleados y entre los mismos clientes se evidenciara un buen y armónico clima organizacional y este hará a la vez una parte fundamental dentro de la cultura. Pero también harán parte de la cultura la normas que hay dentro de la organización, sin estas habría un desequilibrio en la cultura, ya que habrían diferentes formas de convivir y de actuar. Los símbolos dentro de una cultura llegara ha ser una parte importante dentro de una organización ya que esta crear en los mismos empleados un sentido de pertenencia, como a la vez generar un reconocimiento importante. Por ultimo en muy importante incluir la filosofía, pues este es el que genera las diferentes ideologías de la organización.

Con todo lo anterior nos podríamos dar cuenta que las empresas y diferentes culturas Colombianas combinan todos estos aspectos creando así diferentes formas de actuar y percibir el mercado.

Como conclusión la cultura es algo que desde comienzos y al pasar el tiempo se vuelve indispensable dentro de una organización pero esta se puede arraigar o puede a medida que pase el tiempo que cambiar poco a poco para acoplarse a las exigencias del medio. Pero esta cultura es la que hace diferente a cada empresa u organización en diferentes partes del mundo o como se puede ver en nuestro país, donde encontramos

diferentes formas de hacer negocio. Es importante tener en cuenta la importancia de los empleados y los aportes que dan estos en cada una de las organizaciones.

Retomando el tema de conflicto dentro de las organizaciones, estos pueden llegar a surgir por los malos entendidos, o por la mala comunicación el los diferentes grupos. Según Katz (1985), Lederach llego a decir que el conflicto es un fenómeno de creación humana, ubicado de forma natural en las relaciones. Transforma los acontecimientos, las relaciones en las que tiene lugar e incluso a sus propios creadores. Es un elemento necesario en la construcción y reconstrucción humana transformadora de la organización de las relaciones sociales. El conflicto aparece cuando hay al menos dos partes implicadas, interdependientes, que experimentan fuertes emociones, que perciben los resultados a una situación dada como incompatibles, y que al menos una de las partes reconoce la incompatibilidad y la entiende como problemática (Katz, 1985). Esta se presenta esencialmente cuando hay una incompatibilidad en que se percibe las acciones o los objetivos de una organización, de un grupo o simplemente metas que se quieren lograr. Uno de los grande errores o problemas que se pueden presentar en el momento de un conflicto es la percepción que se le da a esté, esta puede que sea no cierta, pero las personas tienen la sensación que la victoria que de da de un lado puede ser la derrota del otro. Otros pueden ver el conflicto como el estar involucrado, el estar comprometido con la causa o simplemente el interés que se la tiene al conflicto a solucionar. Pero se podría hacer ver a las personas que el conflicto manejado creativamente puede generar la paz, en donde las partes reconcilian las diferencias que han percibido y en donde se llega a un acuerdo genuino (Singer, 1996).

Para esto también hay que resolver los dilemas sociales o trampas sociales que se presenten. Para que las personas cooperen mutuamente en un mejoramiento frente a los

conflictos que se presentan los investigadores Gifford y Hine (1997), revelaron varias formas para que esto se cumpla: Lo primero que se utiliza es la regulación, la cual se considera el reflejo de la tragedia en las áreas comunes. A la vez Gifford y Hine (1997), tuvieron en cuenta la frase de Garrett Hardin, el cual decía que: “La ruina es el destino hacia el que todos los hombres se apresuran, cada uno en busca de su propio interés, en una sociedad que cree en la libertad de las áreas comunes. La libertad en las áreas comunes trae a todos la ruina” (Puentes, 2005, p.87). Es aquí donde nos damos cuenta que cada quien busca una meta propia, pero que esta la conseguirá en la sociedad, pero cuando este tenga que entrar a esta tendrá que adecuarse para poder conseguir su fin. Para la segunda forma, Singer (1996) tiene en cuenta el concepto y los aportes de Kerr de resolver los dilemas sociales es la formación de grupos pequeños, ya que en estos la persona se sentirá más responsable y efectivos, y los aportes que hicieron Kerr, Kaufman y Gilliland, en el que se puede evidenciar, que cuando este grupo empieza a crecer las personas dejar de cooperar dentro de los grupos, presentándose ahí otro aliciente más para que haya un conflicto (p. 46). En grupos más pequeños las personas se sienten más identificadas con los éxitos que tenga el grupo y esto aumentara la cooperación y la tercera forma para escapar de la trampa de la sociedad y así evitar un conflicto es la buena comunicación, pues esta permite que los grupos cooperen más (Collins, 1971). La comunicación abierta, clara y directa también reduce la desconfianza y el que desconfía casi siempre suele ser un no cooperador y el que crea muchos más problemas en el entorno.

En estos momentos es supremamente importante tener en cuenta los grupos o los equipos de trabajo que se pueden presentar o se originan en las organizaciones, ya que es allí donde se presentan los mayores conflictos y en donde más se debe trabajar. La

esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, pues este consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en su trabajo para que no tengan que estar dirigiéndose en repetidas ocasiones con los niveles altos de la organización. Pues se tiene que ver el trabajo de la siguiente manera los directores son los que toman las decisiones globales y estratégicas y después este permite que el departamento o equipos de trabajo sigan en marcha. Algunos psicólogos de la organización se dieron cuenta hace mucho tiempo de que a la gente que se le dan responsabilidades actúan dentro de la organización mucho más responsables, pero cuando los sistemas son mucho mas autoritarios y estrictos, los empleados se muestran mucho más pasivos, resentidos y la comunicación empeora visiblemente y es aquí donde se pueden presentar los conflictos en las organizaciones. Por esta razón cuando se dan trabajos en equipo la gente se siente mucho más valorada y trabajara mucho mejor ya que la gente sabe que van a apreciar sus esfuerzos que hace.

DISCUSIÓN

Esta revisión teórica es de gran importancia para cualquier organización ya que con este se podrá tener claramente una visión con respecto a los factores que influyen para que se presenten conflictos y como se pueden detectar para buscar soluciones apropiadas y aplicarlas. Siempre que dos personas, dos grupos o dos naciones interactúan, las necesidades y metas que se perciben pueden entrar en conflicto. Muchos de los problemas sociales surgen en la medida en que las personas buscan satisfacer el interés individual. Para poder evitar todos estos problemas se deben establecer reglas desde un principio, las cuales deben regular el comportamiento al servicio propio. El tener dentro de las empresas u organizaciones pequeños grupos sociales ayudara a que las personas se sientan responsables unos de otros, permitiendo así más fácilmente la comunicación y

reduciendo notoriamente la desconfianza, cambiando así los beneficios en algo más cooperativo y más productivo para la organización. Algo muy cierto es que cuando las personas compiten por ciertos recursos o metas, en las relaciones se evidencia mayor hostilidad y un mayor prejuicio. Pero no solo por eso se presentan los conflictos, a la vez estos surgen cuando las personas sienten que las han tratado mal o injustamente y para esto podemos hacer referencia a la teoría de la equidad, en la cual las personas definen la justicia como la distribución de las ganancias en proporción a las contribuciones. Los conflictos a su vez se presentan cuando las personas están en desacuerdo con el grado de sus contribuciones y así mismo con la equidad de sus beneficios. Pero para poder hacer frente a toda esta gran problemática los psicólogos sociales han centrado su atención en cuatro estrategias para poder ayudar en el momento que se presente un conflicto dentro de la organización y así poder solucionarlo de manera adecuada y obtener un ambiente de paz, estas son el contacto, la cooperación, la comunicación y la conciliación. Pero en este artículo es de gran importancia centrarnos en las dos últimas, la comunicación y la conciliación. Pues aun que las otras también son importantes estas son las que mas se hacen presentes en el momento de una mediación de conflictos dentro de una organización.

En la comunicación las partes en conflicto presentan diferentes formas de resolver sus diferencias, por ejemplo cuando un empleado y su empleador se encuentran en desacuerdo pueden llegar a negociar el uno con el otro o pueden pedir a una tercera persona que medie en medio del conflicto, haciendo sugerencias y facilitando la negociación; o en tal caso que por ninguna de estas dos vías puedan llegar a un acuerdo pueden llegar a recurrir al arbitraje remitiendo sus desacuerdos a alguien que estudiara los puntos e impondrá un acuerdo. Dentro de la negociación firme se reducen las

expectativas de la otra parte haciendo que esta este dispuesta a llegar a un acuerdo por menos (Yukl, 1998). Pero esta firmeza también se puede convertir en uno de los problemas ya que este puede disminuir la posibilidad de llegar a un acuerdo, en tal caso de que la otra parte responde adoptando una postura igualmente extremista en donde ninguna de las dos parte se puede retractar sin tener el temor de llegar a humillarse.

Por otro lado, según Moscovici (1984), Pruitt menciona que en la mediación, una tercera persona hace sugerencias que permitan a las partes en conflicto hacer concesiones sin tener que humillarse. Para esto los mediadores deberán cambiar el resultado de ganancia y pérdida a ganancia para ambos, y estos ayudaran a resolver los conflictos al facilitar la comunicación constructiva. (p.112) Una de sus primeras tareas consistirá en ayudar a las partes a revisar el conflicto y a obtener información sobre los intereses del otro (Thompson, 2001). Las dos partes deben tener una formación competitiva de la forma ganancias y perdidas, por ejemplo cuando se tiene éxito el oponente quedara descontento con el resultado y se fracasa si el oponente queda complacido (Thompson y Cols, 2001). También el mediador buscara la forma de remplazar la orientación ganancia y perdida por una orientación cooperativa ganancia y ganancia, para poder empujarlos a que dejen de lado sus exigencias en el conflicto y que en lugar de eso, piensen en las necesidades, intereses y objetivos subyacentes del otro. Thompson (2001) encontró que adquiriendo experiencia, los negociadores llegaron a ser mas capaces de conseguir concesiones mutuamente beneficiosas y de esta manera lograr solucionar en la forma de ganancia para ambas partes y esto se podrá llamar acuerdos integrativos. Por otro lado se debe aclarar las percepciones equivocadas por medio del control en las comunicaciones, ya que es frecuente que la comunicación ayude a reducir las percepciones equivocadas autocumplidoras y esto se puede dar por la forma en que

las personas comunican los sentimientos. En el libro “El talento como solución” Ross y Ward (1995) investigaron sobre el conflicto y reportaron que el factor clave es la confianza. (p.76). Si uno cree que la persona es bien intencionada entonces hay mas posibilidades de que se exterioricen las necesidades y las preocupaciones, pero cuando falta esta confianza se puede llegar a sentir temor a que al ser abierto se dará a la otro parte información que podría ser utilizada en contra (Gubman, 2000). Pues cuando dos personas sienten mutua desconfianza y se comunican de manera no productiva, un tercero o mediador laboral que medie en ocasiones es muy útil y eficaz. Después de persuadir a las partes en conflicto a que reconsideren su percepción del conflicto a la manera de perdida y ganancia, con frecuencia el mediador hace que cada parte identifique y de prioridad a sus objetivos, cuando estos llegan a ser compatibles, el proceso de clasificarlos facilita a cada una de las partes para que cedan en los objetivos menos importantes de modo que ambos obtengan sus objetivos principales (Moscovici, 1984). Luego cuando las partes son convocadas para que se comuniquen de forma directa, por lo general, no son dejadas en completa libertad con la esperanza de que el conflicto se resuelva por si mismo: en medio de un conflicto en el que se siente amenaza y tensión, es usual que las emociones perturben la capacidad para entender el punto de vista de la otra parte. La comunicación entonces puede llegar a hacerse muy difícil, más exactamente cuando más se necesita. Es por ello que el mediador, por lo general, estructura el encuentro para ayudar a cada parte a entender y a sentirse por la otra. El mediador puede pedir a las partes en conflicto que restrinjan sus argumentos a afirmaciones de hecho, incluyendo declaraciones sobre como se sienten y como responden cuando el otro actúa de una manera determinada. Como también este mediador puede pedir a las partes que inviertan sus papeles y defiendan la posición del

otro o que cada uno replantee la posición del otro antes de replicar con la suya. Igualmente la tercera parte neutral puede sugerir propuestas con las que podrían estar de acuerdo ambas partes, pero que no serían tenidas en cuenta, es decir, las que por pura reacción se desestimarían, en caso de ser hechas por cualquiera de las partes en conflicto. En otro de los casos cuando la comunicación directa no es posible, el tercero puede entrevistarse con una parte y luego con la otra (Rodríguez, 1988).

Cuando hablamos de arbitraje podríamos decir que es cuando algunos de los conflictos son tan difíciles de tratar y los intereses subyacentes son tan divergentes que no es posible llegar a una solución mutuamente satisfactoria, el mediador impondrá un acuerdo.

Para terminar, las partes en conflicto pueden llegar a buscar una solución a sus diferencias por medio de la negociación, ya sea directa o por mediador. Estos mediadores pueden ayudar a los antagonistas a reemplazar su punto de vista competitivo del tipo pérdida y ganancia del conflicto, por una orientación cooperativa en la que ambos ganan. Los mediadores también podrán estructurar las comunicaciones de manera que se reduzcan las percepciones erróneas y se aumenten el entendimiento y la confianza mutua. Cuando no se logra alcanzar un acuerdo con la negociación, las partes en conflicto pueden derivar el resultado a manos de alguien que realice un arbitraje, y dictamine un acuerdo (Moscovici, 1984).

Con todo esto, se quiere dar una imagen amplia de la importancia que tiene la mediación de los conflictos dentro de una organización o en cualquier lugar en donde convivan personas que tienen diferentes tipos de vida, personalidad o simplemente que tienen diferentes costumbres y formas de pensar. Para llegar a una meta o a un fin específico no es necesario pasar por encima de otra persona o simplemente no tener una

buena comunicación llegando al punto de crear un conflicto. Para solucionar un problema hay que hablar, escuchar, entender y solucionar la situación por medio del dialogo, ya sea con o sin ayuda de un tercero pero buscando la mejor alternativa.

Referencia

- Collins, B. (1971). Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de dediciones. México, D.F: Centro de ayuda técnica.
- Darwin, C. (1859). Encarta. Descargado el 3 de marzo de 2006 de http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761574327/Charles_Robert_Darwin.html.
- Duffy, K. (1996). La mediación y sus contextos de aplicación. Barcelona: Paidos.
- Firth, D. (2002). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Gifford, D. (1985). Intrapreneuring (El empresario dentro de la empresa): Como hacerse empresario sin salirse de la empresa. Bogotá: Norma.
- Gubman, E. (2000). El talento como solución: Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: McGraw Hill Interamericana
- Hayes, N. (2002). Dirección de equipos de trabajo. (1ª ed.) Madrid, España: Thomson
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional. (10 ed.) México, D.F: Thomson
- Katz, D. (1967). Manual de psicología. Madrid, España: Morata
- Katz, D. (1983). Psicología social de las organizaciones. México, D.F: Trillas.
- Moscovici, S. (1984). Psicología Social. Barcelona: Paidos Iberica.
- Myers, D. (1991). Psicología social. Madrid, España: Medica panamericana.
- Pacheco, J., Castañeda, W., y Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill
- Puentes, S. (2005). La mediación, formación inicial y proceso de mediación. Barcelona

Real Academia de La Lengua Española (2006). Descargado el 3 de marzo de 2006 de www.rae.es

Robinson, R. (1998). Como crear empowerment: Planes de acción para crear, mantener o reenfocar los equipos de trabajo como empowerment. Bogotá: McGraw Hill

Rodríguez, M. (1988). Manejo de conflictos. (2ª ed.) México, D.F: Manual Moderno.

Ross, H. (1995). La cultura del conflicto. Barcelona. Paidós.

Ross, H y Ward (1995). El talento como solución. Barcelona. Paidós.

Singer, L. (1996). Resolución de conflictos. Barcelona. Paidós.

Thompson, A. (2001). Administración estratégica. México, D.F: McGraw Hill

Urrea, C., Cols, G. (1998). Innovación y cultura. Bogotá, D.C., Colombia.

Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall