

TEMA 31. LIDERAZGO. GESTIÓN POR PROCESOS. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

1. LIDERAZGO

Podemos partir de la definición de liderazgo como un conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal o institucional.

El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad. Todos los expertos, destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que, a través de su poder, y desde los niveles superiores, consigue un clima de cambio.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras.

Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que

un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

Otra clasificación de liderazgo, según su tipo de desarrollo, distingue los siguientes tipos de líder:

- Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, podemos distinguir:

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

Podemos considerar entre las habilidades propias de un líder las siguientes:

- Comunicación verbal: una persona con fuerte liderazgo es capaz de saber informar y comunicar lo que quiere a su equipo.
- Escuchar: la habilidad de escuchar permite al líder entender los problemas de las personas de su entorno, anticiparse a sus dudas y responder sus preguntas.
- Persuadir: las personas de buen liderazgo no piden a sus seguidores que simplemente sigan sus órdenes en forma ciega o vehemente. Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.
- Usar el pensamiento crítico: sobre todo para tomar decisiones y resolver problemas. Los buenos líderes miden las acciones y posibles soluciones de acuerdo a sus costos y beneficios.
- Delegar trabajo: incluso si tienen todo el conocimiento práctico para cada tarea, lo cual es poco probable, las personas de fuerte liderazgo saben que es más productivo asignar trabajo a aquellos que pueden hacerlo igual de bien o mejor.
- Organizar: los líderes fuertes tienen la habilidad de ordenar sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente.

- Asumir la responsabilidad: los de fuerte liderazgo no solo asumen sus propios actos, sino los de su equipo. No culpan a otros por sus propios errores, y comparten los errores de otros.
- Perseverar: No importa cuán difícil se pongan las cosas y cuán frecuente sus planes no resultan como esperaban, los buenos líderes son tenaces y logran alcanzar sus objetivos.
- Adaptarse al cambio: Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave. Las personas de fuerte liderazgo ajustan su plan a la coyuntura, mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito.
- Construir relaciones: Los buenos líderes desarrollan buenas relaciones de trabajo con su equipo y sus jefes o gerentes.
- Respetar: Las personas de fuerte liderazgo no miran por encima del hombro a su personal a cargo; al contrario, muestran respeto hacia ellos.
- Ayudar: Los buenos líderes siempre dan una mano al que la necesita, sobre todo cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo.
- Manejar las crisis: los de buen liderazgo responden rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.

El Modelo de Gestión Avanzada promovido por EUSKALIT dispone en el elemento 3 PERSONAS, un apartado especial en relación a cómo una organización amplía la capacidad de liderazgo de las personas. Para ello propone las siguientes actuaciones:

- Definir cómo se debería ejercer el liderazgo en la organización (competencias, comportamientos observables, etc.) para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido, garantizando la igualdad de oportunidades y el relevo generacional.
- Garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y principios éticos.
- Desarrollar en las personas competencias para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación o resolución de conflictos, etc.
- Apoyar a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias.
- Conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo a través de sistemas de evaluación y seguimiento y establecer nuevos objetivos.

Euskalit desarrolló una herramienta denominada “Los 12 Desafíos” orientada a evaluar el liderazgo. Es una herramienta sencilla con la que evaluar su liderazgo dentro de la organización, y a diferencia de otras herramientas, permite una

evaluación más rigurosa, ya que se basa en evidencias, no en percepciones u opiniones.

2. GESTIÓN POR PROCESOS

La calidad ha estado desde la etapa preindustrial o artesanal, muy presente en el ámbito laboral ya que el hombre deseaba realizar las cosas de tal manera que pudiera satisfacer su orgullo personal así como satisfacer al comprador.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de organización permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos ni los flujos de información y comunicación interna.

Los sistemas de gestión han ido evolucionando a lo largo de los años, adquiriendo una particular importancia en las organizaciones la denominada "gestión por procesos".

A principios del siglo XX, empresarios americanos introducen iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados en los procesos de producción en serie. Durante todo el siglo XX diferentes sistemas de calidad, se basan en la gestión por procesos como sistemática que garantiza un resultado óptimo, posibilitando una mayor satisfacción al cliente. Ya en el año 2000, la norma ISO 9001 de gestión de calidad, se basa en el enfoque de gestión por procesos, así como el modelo de gestión EFQM.

El concepto de proceso en las organizaciones va surgiendo gradualmente en los modelos de gestión de forma progresiva para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. Los procesos son considerados como instrumentos útiles para transformar las organizaciones y adecuarse a las necesidades de los clientes

La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Todas las actividades de la organización, pueden y deben considerarse como procesos. Para funcionar eficazmente, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en una organización y en particular las interacciones entre los mismos se conoce como enfoque basado en procesos.

La gestión por procesos puede ser definida como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

A partir del análisis de estas definiciones se pueden identificar los siguientes rasgos característicos de la gestión por procesos:

- Es una forma de organización para la dirección de una entidad.
- Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.

Así, entre las características más importantes de la gestión por procesos se encuentran:

- La repetición: esta repetición es lo que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por tanto el proceso en cuestión.
- Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de la operación o disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de los clientes o usuarios.
- Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, lo que propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los tipos de procesos destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas-
- Documentación, formación y ejecución
- Control-
- Mejora

Entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos se encuentran:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Entre las informaciones que se incluyen en la Ficha de Procesos se encuentran:

Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

Entre las características que debe cumplir un indicador se destacan: Representatividad, Sensibilidad, Rentabilidad, Fiabilidad, Relatividad en el tiempo.

Para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Para llevar a cabo la mejora de dichos procesos es necesario seguir una serie de pasos, estos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA.

Este considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua de los procesos:

Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido.

Estos son modelos de calidad, y que hacen énfasis en el enfoque de procesos.

Los más reconocidos son: - Método PDCA de Deming- Método REDER- Modelo EFQM de Excelencia- Cuadro de Mando Integral- Método Sistemático o Científico de Mejora de Procesos

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta. La importancia de los mismos ha ido surgiendo de manera gradual en los modelos de gestión de las organizaciones, convirtiéndose en medios bien útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno.

Estos constituyen un elemento relevante en la organización debido a las ventajas que los mismos proveen para el cliente, para la organización y para las personas. Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente

La estructura piramidal, válida para las organizaciones "en su tiempo", hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten cada vez más en ineficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios.

Los procesos son la parte del sistema de las organizaciones capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy.

Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que "las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos".

Esto implica una visión "transversal" de la organización, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo. Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas "buenas prácticas gerenciales".

En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM(European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking, para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva, son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos. Estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución.

Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor.

3. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La Organización Internacional del Trabajo proclamó en el año 1986 que:

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades de la persona trabajadora, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

Como puede comprobarse, la preocupación por la incidencia de factores psicosociales en la salud de las personas trabajadoras no es nuevo, aunque sí la importancia y reconocimiento que han adquirido en los últimos años.

El conflicto constituye un factor de riesgo psicosocial, siendo considerada una las fuentes de estrés más relevantes en el ámbito laboral. Estudios diversos han constatado su impacto negativo en la salud y en la satisfacción laboral de la persona trabajadora. Las consecuencias derivadas de estos conflictos, cuando no son gestionados adecuadamente por las partes enfrentadas o cuando la organización no dispone de las condiciones contextuales apropiadas para su gestión, pueden llegar a ser devastadoras, tanto para el bienestar laboral como para la productividad y los objetivos de la organización.

El conflicto en las organizaciones tiene consecuencias muy perjudiciales para las actividades y los objetivos de la organización.

Las disputas internas entre las personas que la conforman, generan un desgaste innecesario de recursos, llegando en caso de que se agraven a destruir la necesaria cohesión y salud relacional que deben existir en el seno de las mismas, provocando interminables luchas que en ocasiones afectan durante años al devenir de la organización y al cumplimiento de sus objetivos.

Los conflictos se originan por la propia naturaleza conflictiva del ser humano ya que el hombre es un animal social que responde a tendencias tanto de competición como de cooperación y cuya agresividad descansa en motivos biológicos y psicológicos que dan lugar a conflictos, dentro de la interrelación humana, que nacen de una emoción desbordada y en un contexto de convivencia social, considerada como una mina de conflictos, donde la fuente de molestia más abundante son los demás.

Lo realmente importante no es la existencia -inevitable- del conflicto, sino la forma en que éste se gestione para lograr su transformación constructiva, pues tal como afirman algunos autores, los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por medios pacíficos y creativos.

Por ello, el conflicto se expresa siempre en un acto ejercido en relación a otros y en un determinado contexto social.

Atendiendo a las causas que lo originan, podemos identificar los siguientes tipos de conflicto:

1) Conflictos de relación y comunicación.

Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta comunicación entre las partes. Llevan a conflictos irreales, innecesarios o falsos, aun sin que concurren condiciones objetivas para el conflicto. Y pueden conducir a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

2) Conflictos de información. Se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas, por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asigna el mismo grado de importancia.

3) Conflictos de intereses. Se deben a la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales, referidos a cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (acerca de la manera en debe ser resuelta la contienda) y psicológicas (percepciones de confianza, deseo de participación, respeto). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para alcanzar la completa satisfacción de los contendientes.

4) Conflictos de valores. Causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que dan sentido a la vida de las personas (qué es bueno/malo, justo/injusto/ verdadero/falso). Si bien los valores no son la causa del conflicto, sino que éste surge cuando se intenta imponer unos valores sobre otros, o no se admiten los diferentes.

5) Conflictos estructurales. Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Definiciones de roles, de poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, organizativas, etc.

En los últimos años, la mediación en la resolución del conflicto ha surgido como recurso alternativo a los conflictos interpersonales y a los procesos judiciales que en muchas ocasiones se producen como consecuencia de una gestión inadecuada de las tensiones que se producen en la organización.

En la actualidad, la mediación está empezando a considerarse también como una respuesta eficaz a las disputas que se plantean en las Administraciones Públicas, como en el sector privado, surgiendo la necesidad de identificar soluciones no legales para los problemas internos generados entre personas. Es necesario evolucionar hacia un cambio de modelo en el modo de relacionarse entre las personas de la organización, creando espacios de consenso, que generen un alto rendimiento y por tanto beneficios para la misión que la organización tiene encomendada.

Un conflicto puede definirse como una contraposición de necesidades, objetivos, intereses o percepciones entre dos o más partes.

Una clasificación de tipos de conflictos en función de los sujetos implicados puede ser:

1. Interpersonales
2. Grupales
3. Intergrupales

Por la jerarquía existente entre las personas intervinientes en el conflicto:

1. Verticales, cuando hay relación de jerarquía entre las personas.
2. Horizontales, cuando no hay tal relación de jerarquía.

En la actualidad, hay autores que plantean como objetivos organizacionales las siguientes propuestas:

1. La promoción de la salud relacional no solo entre las personas que componen la organización sino también las personas que se relacionan con ella. Para ello, la formación en habilidades relacionales, resulta de especial relevancia.
2. La prevención de los conflictos, mediante la adquisición de habilidades colaborativas y de comunicación, así como disponer de personas entrenadas como mediadoras, como equipos de atención primaria del conflicto.
3. El tratamiento del conflicto, mediante un sistema de tratamiento en las primeras fases, así como de rehabilitación de la estructura relacional de la organización, mediante la construcción de espacios de consenso y de promoción de las relaciones más relevantes.

Para la progresiva implantación de una cultura de la mediación en la organización, la formación juega un papel relevante.

Esta debe ir dirigida tanto a los máximos responsables, como a los mandos intermedios, a personas que, por su situación en la organización, pueden ser referentes y poder jugar un papel importante bien en las primeras fases del conflicto o en conflictos de escasa intensidad, como a todos los miembros de la organización para sensibilizar a través de jornadas de escasa duración.

Se trata en definitiva de fomentar una mejora en los modos de comunicación positiva, fomento de relaciones saludables en los entornos de trabajo, promoción del diálogo en los espacios laborales, así como adquisición de habilidades mediadoras.

Como fases de resolución de un conflicto, podemos identificar las siguientes:

1. Actuaciones preliminares
2. Análisis del conflicto

3. Propuesta de soluciones y puesta en práctica
4. Seguimientos