

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Basados en

El Reglamento de Graduación de la Universidad Dr. José Matías Delgado

Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

Publicado bajo la licencia Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual de Creative Commons
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra siempre que se especifique el autor y el nombre de la publicación y sin objetivos comerciales, y también se permite crear obras derivadas, siempre que sean distribuidas bajo esta misma licencia

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

UNIVERSIDAD DR. JOSÈ MATÌAS DELGADO

Facultad de Ciencias y Artes Francisco Gavidia.

Escuela de Psicología.



Seminario de Especialización Profesional en el área de
Psicología Organizacional

**“Rasgos de Personalidad del Mediador Exitoso de Conflictos en las
Empresas”**

Presentado por:

Fernando Josué García Fuentes

Para optar por el grado de:

Licenciado en Psicología

Antiguo Cuscatlán

Junio 2011.

INDICE

INTRODUCCION.....	01
OBJETIVOS.....	02
I. EL CONFLICTO.....	03
1. Concepto de “conflicto”	03
1.1. Tipos de conflicto en las organizaciones: interpersonal, grupal, organizacional, inter organizacional.....	03
2. Proceso del Conflicto.....	04
2.1. Condiciones Antecedentes de los Conflictos : ambigüedad de funciones; Objetivos encontrados; Recursos compartidos; Interdependencia; Cambios organizacionales; Valores encontrados; Choques de personalidad.....	04
2.2. Percepción del conflicto.....	06
2.3.Conflicto experimentado.....	06
2.4. Conflicto Manifiesto.....	06
2.5. Resolución.....	07
2.6. Resultados: Positivos; negativos.....	07
II. LA MEDIACION.....	08
3. Concepto de Mediación.....	08
4. Naturaleza Voluntaria de la Mediación.....	09
5. Mediación vs Procesos Legales.....	09
6. Objetivos de la Mediación.....	11
7. Las 9 Etapas de la Mediación: Etapa 1 preparación; Etapa 2 reunir a las partes; etapa 3 interviene el mediador; etapa 4 el desahogo; etapa 5 crear el clima; etapa 6. Establecer intereses y necesidades; etapa 7 Derribar las barreras; etapa 8 Elaborar la propuesta correcta; etapa 9 Formalizar el acuerdo.....	12
8. Herramientas en la mediación de conflictos.....	14

8.1. Enfoques de Administración: Enfoque Estructural; Enfoque en el proceso; Enfoque mixto.....	15
8.2. Estilos de Administración de los Conflictos: acomodación, compromiso, Colaboración.....	16
III. LA PERSONALIDAD DEL MEDIADOR.....	18
9. Análisis del concepto de Personalidad.....	18
10. El dominio Disposicional.....	20
11. Rasgos de Personalidad.....	21
11.1 <i>Taxonomía de Cattell: el sistema de 16 factores de la personalidad (16PF).....</i>	<i>22</i>
11.2 Test 16 PF: Factores de primer orden; Factores de segundo orden.....	24
12. Perfil del Mediador: Función 1. Comunicación; Función 2. Confianza; Función 3. Creatividad; Perfil del Mediador.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	32
TRABAJOS CITADOS.....	33
GLOSARIO.....	34

INTRODUCCION

Los conflictos son una parte inherente en la vida y actividad de los seres humanos y son de especial atención en muchos ámbitos como lo son el escolar, comunitario, etc. Por supuesto el ámbito laboral no ha sido la excepción. Autores como Chiavenato, Newstrom, Hellrieger y Slocum dedican un espacio al estudio de los conflictos en sus libros de texto para las materias de administración y se marca la importancia que tiene una buena administración de estos para evitar que la armonía de la organización, y por tanto su producción, no se vean afectadas.

¿Quién es la persona o personas que se encargaran de encaminar la trayectoria del conflicto hacia una solución adecuada y justa? Se referirá a este personaje como: “Mediador”, aquella tercera persona que dirige el conflicto hacia una solución donde las partes implicadas estén enteramente satisfechas y obtengan un resultado de tipo Ganar-Ganar. Este trabajo de investigación se enfocara en aquellos rasgos de personalidad que un individuo necesita para desempeñar las funciones concernientes a la labor de un Mediador, las cuales se estudiaran a profundidad a lo largo de este trabajo. La importancia del estudio de los rasgos de personalidad es debido que a través de estos se puede predecir y explicar la conducta de los individuos, de esta forma podríamos saber que personas son las indicadas para tomar el papel de un mediador en los conflictos dentro de una empresa.

Han sido muchos los trabajos de investigación donde se lleva acabo la realización de perfiles psicológicos que incluyen el área de la personalidad entre los cuales podemos encontrar a: Octavio A. Escobar quien conformo un perfil de personalidad del investigador colombiano (2001); en el año 2004 El CENIDET realizo un estudio que buscaba realizar un perfil psicológico de los alumnos para el ingreso a sus programas de maestrías. (Hernández 2004); en el año 2009 dos estudiantes de Psicología de la Universidad de San Buenaventura realizaron un estudio para elaborar un perfil psicológico del personal que desempeña el cargo de cajero en un hipermercado (Álvarez, Giraldo 2009).

Estos como muchos otros autores han realizado esta labor haciendo uso de la taxonomía de los rasgos de personalidad de Raymond Cattell: Los 16 Factores de Personalidad, y han hecho uso del Test 16 PF aplicándolo una muestra poblacional y a través de un análisis estadístico determinaron cuales eran los rasgos de personalidad necesarios que buscaban para conformar sus perfiles psicológicos. Es por la practicidad de esta teoría y el Test 16 PF que se ha tomado como base teórica para determinar cuáles son los rasgos de personalidad ideales de un mediador.

Objetivos

General

- Identificar los rasgos de personalidad ideales que debe poseer un mediador para intervenir en los conflictos entre los empleados.

Específicos

- Recopilar y organizar información bibliográfica acerca de los tipos de conflictos entre empleados, sus principales causas desencadenantes, proceso, estilos de administración y los resultados positivos y negativos que estos aportan para las empresas.
- Recopilar y organizar información bibliográfica acerca de la Mediación de Conflictos, sus características y procesos a fin de establecer el campo de acción en que el mediador desempeñara su papel.
- Analizar cuáles son los rasgos de personalidad que el mediador necesitará para aplicar de manera exitosa los Estilos de Administración de Conflictos.

I. EL CONFLICTO

Capítulo 1. Concepto de Conflicto

Según la vigésima revisión del diccionario de Real Academia Española (RAE) un “conflicto” puede ser definido como:

“Un combate, una lucha o una pelea // Problema, cuestión, Materia de discusión”. (RAE, 2012)

Entonces el conflicto constituye el lado opuesto a la cooperación y la colaboración. Se liga al desacuerdo, discordia, controversia y antagonismo.

En el ambiente laboral el conflicto se define como:

“La oposición resultante de desacuerdos sobre metas, ideas o emociones entre individuos, equipos, departamentos y organizaciones”. (Hellrieger & Slocum, 1998).

A pesar de que las definiciones, y la percepción misma del conflicto sea de tipo negativo, se lograra conocer que esto no es en del todo cierto, un conflicto puede traer aprendizaje y nuevas formas en las relaciones de los implicados.

El mediador, ya sea directivo o consultor en la empresa se encontrara con tales situaciones y es necesario que conozca los tipos de conflictos más comunes que se pueden dar en la organización y la forma en la que se desarrollan los conflictos iniciando desde sus antecedentes hasta las estrategias y enfoques que llevaran a su solución.

1.1. Tipos de Conflictos más comunes en las organizaciones.

a) Intrapersonal

Son los conflictos que yacen únicamente en la psique de un empleado por una inmensa diversidad de razones, lo importante a señalar aquí es que estos conflictos pueden llegar a afectar el desempeño del empleado y de sus compañeros, afectando incluso la consecución de objetivos propios de los puestos de trabajo. (Newstrom, J. 2007)

b) Interpersonal

Es el conflicto entre empleados en el cual se afectan directamente las emociones del otro, atacando su auto concepto y deteriorando las relaciones laborales. Las causas pueden ser ajenas al trabajo pero el conflicto afecta negativamente el desempeño laboral de las partes. (Newstrom, J. 2007)

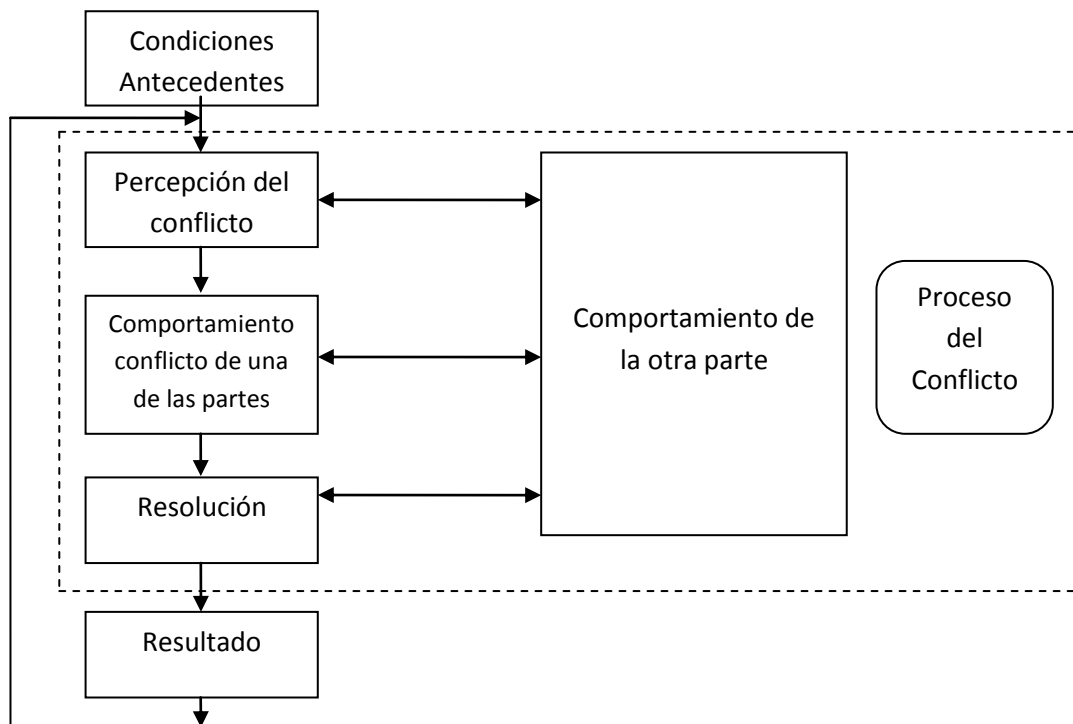
c) Intergruppal

Es cuando diferentes grupos o departamentos de la organización se propone afectar los objetivos y desempeño de otro grupo. Los conflictos surgen por causas tales como puntos de vista distintos, la lealtad al grupo y la competencia por recursos. Podríamos comparar este tipo de conflicto con una guerra de pandillas. (Newstrom, J. 2007)

Capítulo 2. Proceso del conflicto

Al proceso de un conflicto precede una condición antecedente que se da en el marco de la actividad y objetivos de los empleados. Una vez que uno o más de estos antecedentes se han dado, el conflicto está puesto en marcha e inicia su recorrido a través de las percepciones, sentimientos y conductas de las partes implicadas. (Figura 1).

Figura 1. El proceso del conflicto



2.1. Condiciones Antecedentes de los conflictos.

Las condiciones antecedentes son las razones de los problemas, son inherentes a las organizaciones y suelen crear percepciones en los empleados y los grupos que las predisponen al conflicto (Chiavenato 2009). Algunos de los tipos más

comunes de Condiciones Antecedentes que se pueden dar en una organización son:

a) Ambigüedad de la función

En algún momento los compañeros de trabajo pueden sentir que persiguen objetivos distintos e incompatibles debido a expectativas poco claras u otras razones que dan lugar a la incertidumbre.

b) Objetivos Encontrados

Las organizaciones poseen un objetivo único y toda su actividad se dirige hacia este. Con el paso del tiempo y el éxito obtenido la organización crece en grandes proporciones y se hace necesaria la especialización de cada departamento o grupo.

Con la especialización viene el enfoque en objetivos diferentes, las relaciones con distintas partes del ambiente laboral y el desarrollo de diferentes formas de pensar, actuar y trabajar. A través de estos cambios se crea una diferenciación y da lugar a la percepción de que los objetivos son diferentes e incluso incompatibles para cada grupo, olvidando que la organización trabaja por un fin común.

c) Recursos Compartidos

La incompatibilidad de objetivos también puede ocurrir a través de la lucha por los recursos de la organización. Cuando estos son limitados y mal distribuidos, un grupo puede tener más acceso a estos que el otro grupo, dando inicio a un conflicto.

d) Interdependencia de Actividades

Como ya se ha mencionado, una organización tiene establecido sus objetivos y metas a cumplir, por tanto cada área, departamento o grupo dirige su actividad hacia la consecución de los objetivos de la empresa, y resulta inevitable que la actividad de un grupo dependa de la actividad de otro.

Cuando la interdependencia es muy grande, se puede dar el caso que un grupo A auxilie a un grupo B; pero el conflicto inicia cuando el Grupo A perjudica o retrasa al Grupo B.

e) Cambios Organizacionales

Debido al constante cambio social, tecnológico, político, etc. La empresa debe pensar en su propio futuro. Los empleados o directivos pueden tener puntos de

vista diferentes sobre la dirección que se debe tomar, la incompatibilidad de tales pensamientos dan lugar a conflictos.

f) Valores Encontrados

El conjunto de valores pueden diferir entre los empleados, los valores éticos pueden moverlos en distintas direcciones. Es un tipo de Condición Antecedente un tanto más complejo que los anteriores, ya que este se basa en cuestiones subjetivas.

g) Choques de personalidad

Las formas de pensar y actuar de todas las personas son diferentes y es un punto fuerte para toda organización. Sin embargo cuando las diferencias de personalidad de dos o más personas son más marcadas o hasta contradictorias, puede desarrollarse rechazo entre ellos.

2.2. Percepción del conflicto

Los objetivos de las partes involucradas comienzan a diferir y perciben la existencia potencial de un conflicto. Es un periodo de latencia ante situaciones más turbulentas que se aproximan para ambas partes.

2.3. El conflicto experimentado

Este nivel incluye las vivencias incómodas producidas por emociones negativas como hostilidad, rabia, y miedo que se producen a causa del crecimiento del conflicto. La intervención en estos dos niveles es de naturaleza preventiva.

2.4. El conflicto manifiesto

El conflicto trasciende la simple percepción y experimentación de las partes. En esta ocasión la hostilidad se hace manifiesta a través de conductas que significan una interferencia activa o pasiva por una o ambas partes sin disimulo alguno.

Normalmente, ante este nivel, la organización tendrá la necesidad de intervenir cuanto antes en el conflicto y es el momento en que el Mediador comenzara su labor, analizando primeramente la naturaleza de este.

2.5. Resolución

Es el objetivo último y primordial que buscara el mediador, y dispone de distintos enfoques y estrategias de administración para la Mediación del conflicto. Posteriormente se estudiarán las más relevantes para el mediador y los rasgos de personalidad que este debe poseer para aplicarlas exitosamente.

2.6. Resultados

Una vez el episodio del conflicto ha finalizado, viene la retroalimentación de los resultados obtenidos en el proceso de solución.

Por tradición, la palabra "Conflicto" trae la sensación de ser algo malo, indeseable y nocivo para cualquier actividad y relaciones con otras personas, sin embargo, en el ambiente laboral, el conflicto también puede traer resultados positivos.

- Resultados Positivo

1. El conflicto estimula la creatividad en la solución de problemas y el mismo desempeño en las actividades.
2. Pone de manifiesto los problemas que se encuentran en la organización, funcionando como un sistema correctivo para evitar conflictos más serios en el futuro.
3. Aumenta la cohesión interna y los sentimientos de pertenencia al grupo

- Resultados Negativos

1. Los sentimientos de hostilidad pueden afectar el desempeño en las actividades y el mismo bienestar de las personas. El buen funcionamiento de la organización se ve amenazado.
2. Las energías se canalizan hacia el objetivo de ganar el conflicto más que a realizar las correspondientes actividades.
3. El deterioro de las relaciones laborales que afectan el funcionamiento mismo de la organización.

Es obligación del mediador que, al finalizar el episodio del conflicto, los resultados positivos y constructivos se sobrepongan a los negativos y destructivos. Cuando esto ocurra se podrá decir que el mediador completó exitosamente su intervención.

II. LA MEDIACION

Capítulo 3. Concepto de Mediación

El concepto de “Mediar” puede percibirse de manera muy simple, como una acción tomada por una persona que interviene en el conflicto entre dos o más partes, tal como Andrew Floyer Ancland la define:

“La mediación es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero”. (Acland, 1993)

Y al consultar una vez más el Diccionario de la RAE se puede encontrar un concepto mucho más divertido e interesante. Según la RAE, Mediar es:

“Interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad”. (RAE, 2012)

Esta definición incluye una variable mas: “Unir en amistad”, que aunque parezca un poco infantil, es bastante acertado para el ámbito laboral, ya que las relaciones laborales de compañerismo resultan factores que intervienen positivamente en la producción y realización de las tareas.

La mediación, dependiendo de la situación y/o partes implicadas puede variar su nivel de formalidad (Acland 1993):

1. Formal: Cuando se ven implicados hombres de negocios, altas direcciones o bien múltiples grupos.
2. Menos Formal: Quizás el nivel más importante para este estudio, incluye los conflictos de una organización provocado por los Antecedentes mencionados en la parte anterior (Parte I: Conflicto).
3. Informal: Es un medio más cotidiano para afrontar los problemas de la gente, no requiere ningún grado de preparación ni planificación a diferencia de cuando se trata un conflicto en una organización.

A veces puede confundirse el término de Mediación con Arbitraje o con Conciliación. Estos difieren en cuanto a la función de aquella tercera persona que interviene en el desacuerdo de las partes (Acland 1993). Para dejar clara esta diferenciación podemos decir que:

- **El Arbitraje.** Ocurre cuando el tercero toma decisiones por sí mismo en base a los datos y hechos que se encuentran sobre la mesa. Las partes en conflicto toman mutuo acuerdo de aceptar la decisión del Árbitro. Tal sistema puede dar paso a un resultado Ganar-Perder, donde, la mayoría de veces, solo una de las partes termina totalmente satisfecha. El árbitro

puede ser un abogado o bien una persona con competencia en el ámbito que se desarrolla el conflicto.

- **La Conciliación.** Las funciones del Tercero son muy parecidas a las que posee en la mediación, sin embargo este término es usado para conflictos de naturaleza legal, como por ejemplo cuando se trata de la custodia de un niño en un divorcio, y ambas partes llegan a un acuerdo que regulara el régimen de visitas.
- **En la Mediación** el Tercero ayuda a la gente a negociar y dialogar. No gozan de la facultad de decidir o emitir un juicio total, ni siquiera tiene voto dentro del conflicto, simplemente se limita a dirigir el flujo de dicho conflicto hacia una resolución aceptada por ambas partes. Las funciones del Mediador se definirán en los capítulos 6 y 7.

Capitulo 4. Naturaleza Voluntaria de la Mediación

La mediación posee una característica muy importante que es la “voluntariedad”. Las partes no se someten a este proceso, si no que ingresan en él por decisión propia. En estas condiciones más afables, las partes implicadas pueden hacer mejor uso de sus facultades para resolver con eficacia el conflicto en cuestión.

Los implicados pueden dejar el proceso en cualquier momento, ya que no están obligados a ser parte de él, pero dentro de un marco organizacional los empleados se darán cuenta que es necesario resolver cuanto antes la conflictiva. Por esto decimos que al final de todo el proceso son ellos mismos quienes decidirán si dar o no solución a su conflicto.

La posibilidad de elección de las partes en conflicto de llegar a un acuerdo o no, la búsqueda de los intereses propios y la comprensión de las necesidades de la otra parte son las características que hacen que la Mediación de buenos resultados.

Capitulo 5. Mediación vs Procesos Legales

Dependiendo de la naturaleza del conflicto este puede ser abordado de forma legal, como por ejemplo cuando gira en torno a dos directivos o bien inversionistas de la organización quienes pelean por grandes cantidades de dinero, acciones, etc. Estos conflictos merecen el trato legal debido a que tienen que abarcarse puntos de tipo económicos y no son simplemente desacuerdos de ideas o malas relaciones.

Sin embargo sabemos que una organización los conflictos pueden aparecer uno tras otro y los encontraremos entre compañeros de la misma área o bien pueden

ser disputas entre grupos distintas áreas; como ya hemos visto estos episodios, a la larga, pueden repercutir gravemente en la consecución de objetivos.

La pregunta concerniente en este tema es: ¿Deben estos conflictos abordarse también de manera legal, donde un abogado de la sentencia última y definitiva a favor de una parte o de otra?

La respuesta posiblemente sea un NO. Primeramente porque una intervención de tipo legal ejercida por abogados brinda a las partes una resolución de tipo Ganar-Perder, es decir una de las partes será favorecida y la otra no. Aunque la parte desfavorecida debe someterse a esta resolución, es probable que el conflicto no desaparezca debido a que los sentimientos negativos seguirán presentes.

La mediación por otro lado busca como principal objetivo dar una resolución de tipo Ganar-Ganar, donde todas las partes en conflicto resulten favorecidas y logren entablar mejores relaciones a través del trabajo en equipo y soluciones creativas.

La mediación también presenta ventajas sobre la intervención de tipo legal:

- En cuanto a que es eficaz en función de los gastos. El precio de la intervención de un mediador puede ser sustancialmente más bajo que el de una gran firma de abogados, además, a pesar de la que una de las partes pierde el caso debe cancelar la suma acordada con el abogado, es decir “pagar por nada”.
- Las disputas legales pueden atraer la atención de los medios de comunicación, y la mala imagen que estos conflictos pueden dar a la organización puede repercutir en sus ventas, negocios, etc. Un proceso de Mediación podría llevarse a cabo de forma más privada dentro de las instalaciones de la misma organización.
- El proceso de Mediación posee un clima más favorable para la resolución de conflictos ya que se centra en las alternativas mas asertivas de comunicación entre las partes, y la concepción creativa de soluciones; de esta forma las partes implicadas reducen la posibilidad de provocar tensión o problemas de salud, a diferencia de que se vieran envueltas en un proceso legal.
- En el caso de la Mediación Formal, se pretende alcanzar sus objetivos de la manera más rápida posible, un proceso legal puede hacer perder mucho del valioso tiempo de los directivos.

Las diversas ventajas de la Mediación sobre la intervención Legal que se ha propuesto en este tema brindan un panorama favorable para los profesionales de la Psicología, ya que la resolución de conflictos a través de la Mediación puede ser ejercida por estos ya sea como directores de RH o bien consultores externos.

Teniendo a la mano un vasto conocimiento de la conducta humana individual y grupal puede ejercer un mejor trabajo estableciendo la dirección que deben tomar las partes involucradas para encontrar las soluciones creativas que necesitan para resolver sus conflictos.

Capitulo 6. Objetivos de la Mediación

- Como se estudio en la parte anterior, cuando se llega a un nivel donde el conflicto es experimentado y manifiesto la hostilidad es el actor principal y daña todas las formas de comunicación imposibilitando el tomar acción a través de un dialogo o una negociación. Por tanto la mediación buscara reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- La Mediación buscara Ayudar a las partes involucradas a comprender que sus adversarios tienen necesidades e intereses que no están satisfechos siendo esta una de los principales desencadenantes de todo episodio conflictivo.
- Durante el proceso de conflicto una o ambas partes pueden expresar que buscan cierto objetivo dentro del conflicto, pero muchas veces este conlleva internamente un objetivo totalmente diferente. Así que el mediador buscara poner de manifiesto los intereses reales de cada parte.
- Durante la Mediación se invitara a las partes a utilizar su creatividad, para que las personas puedan concebir y comunicar nuevas ideas, dejando de lado aquellas que entorpecían todo proceso de comunicación.
- Ayudar a reformular las propuestas que parecen injustas o poco igualitarias en términos que sean aceptables para ambas partes.
- La mediación busca corregir las exigencias que no son realistas, el proceso no puede conseguir una resolución idílica para una de las partes, como tanto se ha dicho busca dar resultados positivos e igualitarios para ambas partes.

- Una vez que ambas partes han propuesto soluciones nuevas y creativas a través de mejores formas de comunicación, se debe comprobar la receptividad de estas nuevas propuestas. Si estas no son bien vistas por una o todas las partes, debe realizarse todos los pasos de nuevo hasta alcanzar soluciones aceptables para todos.

- Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales y que a su vez permitan prever las necesidades futuras y evitar que nuevos conflictos se desarrollen.

Capítulo 7. Las nueve etapas de la Mediación

Andrew Floyer Acland en su libro “Como utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones” propone 9 etapas del Proceso de Mediación (Acland, 1993) las cuales son:

- Etapa I: Preparación, diseñar el proceso de mediación.

Hemos venido catalogando a la Mediación como un proceso, y esto es debido a que conlleva una serie de acciones, métodos y estrategias que buscan, no llegar a un simple acuerdo, sino lograr que las partes logren comprender a profundidad las situaciones que los colocaron en el conflicto, y que a su vez indaguen en las distintas opciones que tienen para resolverlo.

El mediador debe planificar su estrategia de modo que las partes puedan:

1. Entender que la mediación es un medio eficaz para alcanzar un acuerdo favorable para las partes.
2. Comunicarse de manera correcta, en cuanto al orden en que hablan y las palabras que se utilizarán.
3. Tratarse con respeto, no viéndose como rivales, sino como compañeros que pueden alcanzar juntos una solución adecuada.
4. Comprender las necesidades e intereses de los demás.
5. Presenten ideas nuevas para romper los círculos viciosos causados por el conflicto.
6. Elaboren acuerdos duraderos.

- Etapa 2: Alrededor de la mesa de negociaciones, reunir a las partes en conflicto.

Este paso se refiere al lugar donde se llevarán a cabo las sesiones de la Mediación. Cuando se trata de conflictos dentro de una organización, una buena estrategia es llevar a las partes a un lugar completamente nuevo para establecer un clima de unidad: cuando estos se vean en un lugar donde no tienen control alguno ni familiaridad, las partes se darán cuenta que tienen mucho más en común, es decir, recordar que son compañeros de una misma organización.

- Etapa 3: Interviene el mediador.

Esta es una etapa determinante para el proceso. El Mediador se presente frente a las partes y expone aquellos puntos (expuestos en la Etapa 1) que deben tomarse en cuenta durante la Mediación. El Mediador debe exponerlos con las palabras y tono de voz adecuado, debe evitar dar una imagen autoritaria o bien una imagen débil, debe definir puntual y adecuadamente su condición dentro de la Mediación del conflicto para obtener buenos resultados.

- Etapa 4: El desahogo, ayudar a las partes a comunicarse.

El Mediador debe velar por la buena calidad de la comunicación y dialogo entre las partes y su propia forma de expresarse. Puede que las partes no acepten una versión común de la problemática, es por esto que el Mediador debe tener la capacidad de encontrar puntos comunes entre las partes, como el hecho de que algunas acciones o palabras pueden haber sido mal interpretadas en el pasado y que esto no debe ser un impedimento para lograr un acuerdo futuro.

- Etapa 5: Del caos al orden, crear el clima.

Esta Etapa está estrechamente ligada a la Etapa 4 ya que la calidad de la comunicación (el tono de voz adecuado y el contenido adecuado) tanto por parte del mediador como de las partes, pondrá el ambiente de compañerismo y búsqueda de soluciones que se necesita para participar con una buena disposición, ya que si por el contrario los implicados comienzan a gritarse y ofenderse no se lograra nada más que reforzar o empeorar la situación del conflicto. Es importante recordar que la calidad de la comunicación del Mediador es la que le permitirá influir en las personas a las que se dirige.

- Etapa 6: ¿Qué es lo que realmente desea? Establecer los intereses y las necesidades.

Aquí es importante señalar que en toda situación conflictiva las partes involucradas están defendiendo una o más posiciones específicas que se utilizan

como si fuera un coro de guerra durante las discusiones. El Mediador debe saber que estas posiciones están defendiendo necesidades e intereses implícitas que son las que se han estado buscando llenar y que las manifestaciones hostiles no han sido más que la búsqueda para conseguir satisfacerlas. El descubrimiento de estas y a su vez su exposición explicaran de mejor forma las situaciones conflictivas y convertirá las exigencias en peticiones permitiendo una mejor fluidez del dialogo.

- Etapa 7: Derribar las barreras. Generar ideas para resolver los problemas.

Comienza la resolución del Conflicto, se pide a las partes que anoten las ideas que se les han ocurrido hasta el momento, después se debe evaluar su eficacia, durabilidad, pros y contras, su costo y su efecto en la otra parte. Sera necesario también que se sigan buscando más alternativas sin entorpecer lo logrado hasta el momento.

- Etapa 8: Poner en práctica esas ideas. Elaborar la propuesta correcta.

El acuerdo al que se ha llegado debe ser aceptado por ambas partes para que se pueda decir que el proceso de Mediación ha terminado satisfactoriamente. Es decir que la solución concebida debe satisfacer las necesidades de ambas partes y que sea un acuerdo conveniente para todos.

- Etapa 9: Formalizar el acuerdo.

Una vez que la solución propuesta es la aceptada por todas las partes, el Mediador finaliza el proceso felicitándoles por su trabajo y cooperación, les recuerda también que todo conflicto futuro puede ser resuelto con dialogo, comprensión y trabajo en equipo.

El formalizar el acuerdo no se refiere más que a un acuerdo simbólico y no un documento de tipo legal, es decir, este acuerdo será establecido entre las partes y estas deben cumplir cada punto establecido por su propia voluntad y conciencia de que la continuación de estos conflictos trae resultados desfavorables para la organización.

Capitulo 8. Herramientas en la medición del Conflicto.

En los capítulos anteriores se han tratado los temas de Conflicto y de Mediación para formar un panorama del campo en el que el mediador llevara a cabo su papel y antes de entrar al tema de los Rasgos de Personalidad es necesario conocer aquellas herramientas que necesitara emplear en su labor.

En el capítulo final se darán a conocer aquellos rasgos de personalidad que el Mediador necesitara para emplear exitosamente estas herramientas. Como se

dijo anteriormente, la principal misión del mediador será aumentar la cantidad de resultados positivos al finalizar el episodio del conflicto

Durante el episodio del conflicto nos encontramos con dos fases que preceden a la solución. La primera corresponde a las Condiciones Antecedentes y la percepción del conflicto y la segunda incluye los sentimientos y conductas producidas por las partes involucradas, es decir sus comportamientos conflictivos. El mediador puede prescindir de dos clases de herramientas: Los Enfoques de Administración de Conflictos y los Estilos de Administración de los Conflictos para la primera y segunda fase respectivamente.

8.1 Enfoques de Administración.

En la primera fase, el conflicto se encuentra a nivel de la percepción, y como se dijo antes, las situaciones turbulentas y urgentes para la organización aun no se hacen presentes. Uno de los trabajos ya sea del Mediador o directivo será desactivar a tiempo los episodios conflictivos, antes que estos se exacerben y den lugar a una peor situación conflictiva. Para ello Chiavenato (Chiavenato 2009) propone tres enfoques de administración que son:

a) *Enfoque Estructural.*

Este enfoque tiene como objetivo cambiar aquellos aspectos estructurales de la organización que están causando el malestar y ponen en marcha la situación del conflicto. El Mediador actuaría sobre las diferencias de objetivos entre los grupos mostrándole a estos intereses comunes para fortalecer la premisa de que la organización persigue un mismo fin y que la percepción de "diferencia" se vaya reduciendo.

Utiliza los sistemas formales de recompensas e incentivos para remunerar el desempeño conjunto. También puede reducir la interdependencia de los grupos separándolos física o estructuralmente.

b) *Enfoque del Proceso.*

Este enfoque busca reducir el conflicto actuando directamente en un proceso del episodio y puede realizarse de 3 maneras según sea la actitud que tomen las partes del conflicto:

- *Desactivación del conflicto:* Se da cuando una parte reacciona cooperando, y no agresivamente, ante el comportamiento conflictivo de la otra, así aliente un comportamiento menos conflictivo o lo desarma por completo.
- *Reunión de confrontación de las partes:* se da cuando se ha llegado más allá del punto de desactivación y las partes se preparan para un conflicto

abierto. Se reúnen a las partes en conflicto con el fin de que exterioricen sus emociones, discutan e identifiquen las áreas de conflicto.

- *Colaboración*: se usa cuando se ha llegado más allá de las posibilidades de desactivación y de la reunión de confrontación. Las partes trabajan juntas para solucionar problemas, identificación soluciones de tipo ganar-ganar o buscan soluciones capaces de conjugar los objetivos de ambos.

c) *Enfoque Mixto.*

Trata el conflicto en sus aspectos estructurales y también los del proceso, e incluye una intervención sobre la situación estructural y sobre el episodio del conflicto. Este se lleva a cabo de dos formas:

- *La adopción de reglas*: utiliza medios estructurales para influir en el proceso de conflicto. Se determinan los procedimientos y límites para trabajar el conflicto de modo que este sea controlado.
- *Creación de Funciones Integradoras*: Consiste en crear terceras partes dentro de la organización, de modo que siempre estén disponibles para ayudar a encontrar soluciones de tipo ganar-ganar en los conflictos que surgen.

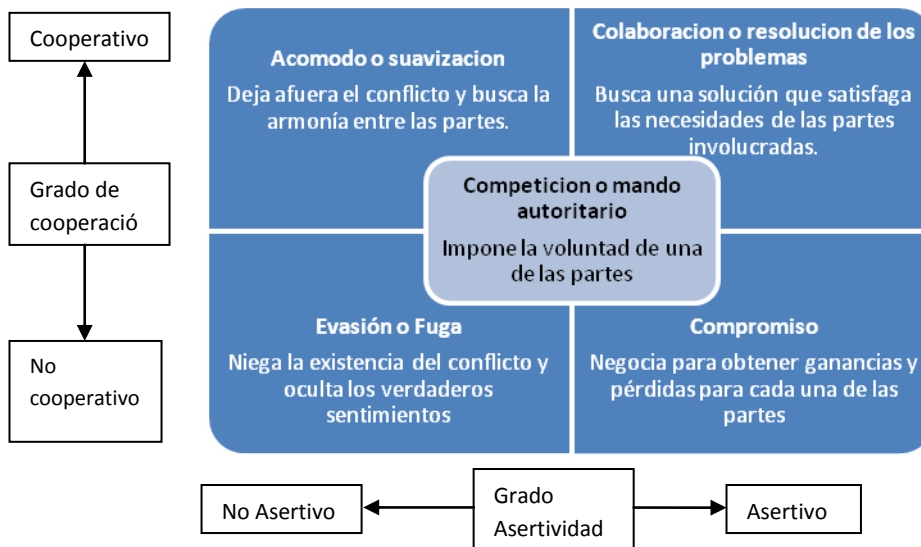
8.2 Estilos de Administración de los Conflictos

Una vez que el conflicto ha entrado en los niveles de los sentimientos negativos y conductas conflictivas, Chiavenato (2009) y Hellriegel (Hellriegel y Slocum 1998) proponen el uso de los Estilos de Administración de los Conflictos.

Estos estilos se basan en la combinación de dos dimensiones: la dimensión asertiva y la dimensión cooperativa. La primera busca satisfacer los intereses propios y la segunda busca satisfacer los intereses de una segunda parte. Esta combinación da como resultado cinco estilos para intervenir en los conflictos (figura 2).

La aplicación de estos Estilos de Administración correspondería a las fases de la Percepción y Experimentación del conflicto y a partir de la "Etapa 3" de la Mediación (Intervención del Mediador).

Figura 2. Los cinco estilos de administración.



Chiavenato 2009

Como se puede observar en la figura 2 los estilos de Competición y de Evasión dejan de lado la labor del mediador.

El primero porque incluye una decisión arbitraria de un tercero y se utiliza cuando se requiere de una acción rápida en situaciones importantes, impopulares o urgentes.

La segunda, la evasión, deja a un lado las situaciones de conflicto y se utiliza cuando el problema es algo trivial o se requiere de más información de dicho conflicto.

Ya que estos dos no son de interés para el estudio del Mediador no serán analizados, así que se procede a la explicación de los 3 estilos restantes del cual el Mediador puede prescindir:

a) Acomodación o Suavización

Contiene un elevado grado de cooperación que busca suavizar las cosas y conservar la armonía. Resuelve los puntos menores de desacuerdo y deja los problemas mayores para más adelante. Destaca las similitudes y áreas de posibles acuerdos. Busca las relaciones pacíficas y el reconocimiento de los intereses comunes, sin embargo pasa por alto la esencia real del problema.

b) Compromiso

Combina las características de la asertividad y de la cooperación. Se utiliza cuando una parte acepta soluciones que son razonables para la otra y cada una de ellas acepta las ganancias y las pérdidas de la solución.

Se presenta cuando ambas partes tienen igual poder y quieren reducir las diferencias. Puede llegar a crear un conflicto de tipo ganar/perder, la resolución no satisface del todo a ninguna parte y se mantienen los antecedentes que llevarán a conflictos futuros.

c) Colaboración o resolución de problemas

Permite que ambas partes ganen, porque utilizan la negociación con el propósito de reducir las diferencias. Se utiliza cuando los intereses de ambas partes son importantes, los puntos de vista de ambas se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso requiere consenso. Es el estilo más eficaz ya que posee una forma de Ganar/ganar.

III. LA PERSONALIDAD DEL MEDIADOR.

Capítulo 9. Análisis del concepto de Personalidad

La personalidad es, desde un punto de vista muy simple, una de la característica exclusiva de los seres humanos que puede describir detalladamente la forma de ser única de un individuo o bien puede agrupar a estos de acuerdo a los rasgos que tienen en común. Se trata de “aquello” que hace diferente a una persona de otra.

A pesar de que una descripción de la personalidad como la anterior puede satisfacer a la mayoría de las personas, no funciona de la misma manera para científicos como Gordon Allport y Henry Murray quienes fueron dos de los primeros autores de textos sobre la Personalidad. Ambos tuvieron problemas en la definición de su objeto de estudio debido a la complejidad que esta característica humana significa.

Muchos autores prefieren omitir la definición de Personalidad, sin embargo Randy J. Larsen y David M. Buss en su libro “Psicología de la personalidad” proponen una definición que abarca tanto el mundo interno del sujeto como la forma en que este afecta su mundo externo, la definición es la siguiente:

“La personalidad es el conjunto de rasgos psicológicos y mecanismos dentro del individuo que son organizados y relativamente estables, y que influyen en sus interacciones, y adaptaciones al ambiente intrapsíquico, físico y social.”
(Larsen & Buss, 2005)

El análisis de esta definición de Personalidad es el siguiente:

- *Personalidad es el conjunto de rasgos psicológicos...*

Los rasgos psicológicos ayudan a describir la forma en que las personas difieren entre sí. El conocimiento de estos rasgos son útiles por 3 razones: Primero, nos ayudan a describir a las personas y como estas se diferencian de otras; Segundo, con estas podemos explicar su comportamiento; y tercero, podemos predecir el futuro comportamiento del individuo.

- *Y los mecanismos...*

Se refieren a los proceso de personalidad, es decir, la forma en que la personalidad procesa la información. Los mecanismos hacen a las personas más sensibles a ciertos estímulos del ambiente, le brindan opciones específicas y guían su comportamiento a una cierta categoría de comportamientos.

- *Dentro del individuo...*

La personalidad es algo que los individuos llevan dentro de sí todo el tiempo, de una situación a otra. Es el hecho de sentir que “yo soy yo”.

- *Que son organizados y relativamente estables...*

Los rasgos y mecanismos de un individuo son organizados porque están vinculados entre sí de una forma coherente y no son una simple combinación aleatoria de elementos.

Son relativamente estables, sobre todo durante la edad adulta. Las categorías de comportamiento de un individuo pueden hacerse notorias en cualquier momento, pero hay que tener en cuenta que esta no es una regla inmutable o eterna, el contexto o las situaciones pueden determinar el comportamiento del sujeto y no sus rasgos o mecanismos psicológicos.

- *Y influyen en sus interacciones con...*

Cuando hablamos de la influencia de los rasgos y mecanismos podemos decir que estos se manifiestan diariamente en la vida de las personas.

Las interacciones incluyen:

1. La percepción de los estímulos del ambiente.
2. La elección de los elementos o situaciones.
3. La evocación o las reacciones que un individuo produce en otros.

4. Las manipulaciones, es decir la forma en que se busca influenciar en otros.

- *Y adaptación a...*

Lograr metas, afrontar situaciones difíciles, y ajustarse a las situaciones ambientales, son las funciones de la adaptación, la personalidad del individuo juega un gran papel en esta tarea.

- *El ambiente.*

Es el contexto sobre el cual la personalidad del individuo se desempeñara con su función adaptativa, a través de sus rasgos y mecanismos como se ha venido mencionando. El ambiente puede referirse al natural y el ambiente social.

Tomamos de esta definición que la personalidad consiste en un conjunto de rasgos y mecanismos que llevan a una persona a ver una situación de cierta manera y que dirigen su comportamiento.

Entonces la pregunta es: ¿Cuáles son los rasgos y Mecanismos que un Mediador debe poseer para intervenir exitosamente en un conflicto? ¿De qué forma tiene que procesar la información acerca de un conflicto específico? ¿Cuáles son las acciones que debe realizar?

La respuesta a estas preguntas dará como resultado el perfil de Mediador que se está buscando.

Capitulo 10. El Dominio Disposicional de la Naturaleza Humana

Sabemos que el ser humano es una existencia compleja en todo sentido: biológica, anatómica, social y por supuesto psicológicamente hablando. La Personalidad es una característica única y exclusiva del ser humano y el estudio de esta puede llegar a ser tan complejo como el ser humano mismo. La personalidad se ve afectada por una gran diversidad de factores que van desde lo genético hasta lo social y resulta imposible estudiarla desde un punto de vista único.

¿Entonces como podría estudiarse la personalidad y encontrar los elementos que pueden ser utilizados con fines prácticos?

Los investigadores de la personalidad enfocan sus estudios en una solo perspectiva, sin embargo no lo hacen en base a una opinión que excluye la de otros o que pueden tomar como única y correcta, si no, estudian la personalidad en base a un Dominio de Conocimiento. Según Larsen y Buss un Dominio de Conocimiento se define como:

“Un área de especialidad de la ciencia y la erudición en la que los psicólogos se han enfocado para aprender acerca de algunos aspectos específicos y limitados de la naturaleza humana (...) delinea los límites del conocimiento, pericia e interés de los investigadores.” (Larsen & Buss, 2005)

El estudio de la Personalidad puede dividirse en 6 Dominios de Conocimientos de la Naturaleza Humana: Un **Dominio Biológico** (que concibe a los humanos como un conjunto de sistemas biológicos que proporcionan las bases para su comportamiento), un **Dominio Intrapsíquico** (basado en el psicoanálisis de Freud, habla acerca de cómo los sistemas instintivos, las fuerzas sexuales y agresivas estimulan la actividad humana), **Dominio Cognoscitivo Experimental** (Se centra en la cognición y en cómo la experiencia subjetiva y sus mecanismos psicológicos difieren entre sí en forma y contenido), **Dominio Social-Cultural** (Habla de cómo la personalidad es afectada por el contexto social y la cultura, no es algo que reside solamente en la cabeza del individuo), **Dominio de Adaptación** (Se refiere a cómo la personalidad juega un papel importante en la forma en que los individuos afrontan los retos de la vida cotidiana).

Por último se encuentra el Dominio de Conocimiento en el cual se basa este trabajo para realizar el perfil del Mediador: **El Dominio Disposicional**. Este dominio tiene por materia central el estudiar la forma en que los individuos difieren entre sí. La presencia de este Dominio puede percibirse en todos los demás, ya que sabemos que ninguna personalidad puede ser igual a otra, sin embargo este centra su atención en identificar y medir las diferencias individuales, es decir se interesa en el número y naturaleza de disposiciones fundamentales. Para lograr esto, diversos autores han aportado modelos de Taxonomías de la personalidad como Hans Eysenck y Raymond Cattell, con el fin de crear instrumentos que hagan posible el trabajo de medir y clasificar los distintos factores que influyen en la personalidad de los individuos. Entre estas taxonomías se encuentra el Sistema de 16 Factores de Personalidad y test 16PF.

Capítulo 11. Rasgos de Personalidad

Como se dijo anteriormente la personalidad es el conjunto de rasgos y mecanismos de un individuo que nos ayudan a describir a una persona, explicar su comportamiento y al mismo tiempo predecirlo.

La personalidad de una persona es única, ninguna es exactamente igual a la de otro, entonces ¿Cómo se pretende elaborar un perfil general de un Mediador?

En la vida cotidiana se tiende a calificar a una persona y agruparla en una cierta categoría y se llega a presumir que esta actuará de determinada forma. Por ejemplo, se puede decir que un compañero del trabajo es “Locuaz”, y que por ello se junta con otros tres que también son locuaces. Otro compañero es “Tímido”, y este prefiere compartir con otros 3 compañeros a los que también se les llaman tímidos.

En el primer grupo encontramos 4 individuos que poseen características, intereses, pensamientos o costumbres totalmente diferentes, pero estos mismos 4

poseen ciertos rasgos y mecanismos en los que son compatibles, por ejemplo: a los 4 se les hacen fáciles las relaciones sociales, se desempeñan bien en las fiestas, hacen muchas bromas, son espontáneos, etc. y por esto las personas a su alrededor los califican como el grupo de los locuaces. Ocurre lo mismo con el segundo grupo, estos cuatro difieren en muchos sentidos pero probablemente son compatibles en el hecho de preferir más la tranquilidad, estar en lugares poco concurridos y ajustarse a una rutina. Así a pesar de que las personas difieran en tantos sentidos, no desaparece el hecho de que son compatibles en otros muchos sentidos.

Psicólogos como Raymond Cattell y Lewis R. Goldberg, se propusieron como meta la identificación y medición de las unidades básicas de la personalidad, esto a través de la formación de Taxonomías de Rasgos de Personalidad.

11.1 Taxonomía de Cattell: el sistema de 16 factores de la personalidad (16PF)

Cabe mencionar que existen muchísimas taxonomías pero para la elaboración del perfil de la personalidad del mediador exitoso, se tomara como base la Taxonomía de Cattell: El Sistema de 16 Factores de la Personalidad.

Se tomara este sistema debido a que considera una gran gama de factores de personalidad y con ellos, los rasgos que los componen; también la personalidad del Mediador Exitoso puede ser, en futuras investigaciones, medida y comprobada mediante el uso del Test de Personalidad 16 PF basado en esta misma taxonomía.

Cattell propone 16 factores principales de personalidad que a su vez encierran un conjunto de rasgos y mecanismos psicológicos que hacen diferir a un grupo de individuos de otros grupos (Cuadro 1). Es una de las Taxonomías más exitosas y encierra un número de factores más reducido que algunos de sus antecesores.

Tabla 1: La escala de 16 factores de personalidad

Factor de personalidad	Rasgos
Factor A: Afecto Interpersonal	Afectuoso, bien parecido, se lleva bien con los demás, le gusta ayudar a otros, se adapta bien a las necesidades de otros
Factor B: Inteligencia	Indicador del funcionamiento intelectual o eficiencia de procesamiento de información.
Factor C: Estabilidad Emocional	Hace frente a los desafíos de la vida diaria, capaz de trabajar hacia metas,

	tolera bien el estrés.
Factor E: Dominación	Presumido, agresivo, competitivo, convincente y directo en sus relaciones con otros, le gusta poner en práctica sus propias ideas.
Factor F: Impulsividad	Despreocupado, animado, entusiasta, tiene muchos amigos, disfruta las fiestas, prefiere trabajos que ofrecen cambios.
Factor G: Conformismo	Persistente, respetuoso de la autoridad, rígido, conforme, sigue las normas de los grupos.
Factor H: Audacia	Le gusta ser el centro de atención, aventurado, audaz en lo social, sociable, confiado, capaz de moverse con facilidad a nuevos grupos sociales.
Factor I: Sensibilidad	Artístico, inseguro, dependiente, sobreprotegido, prefiere la razón a la fuerza, para lograr sus metas.
Factor L: Suspicious	Suspicious, celoso, dogmático, crítico, irritable, rencoroso, se preocupa mucho por lo que otros piensan de él/ella, tiende a ser crítico de los demás.
Factor M: Imaginación	Poco convencional, poco práctico, despreocupado por los asuntos cotidianos, olvida las cosas triviales.
Factor N: Sagacidad	Educado, diplomático, reservado, bueno para manejar la impresión formada en los demás, sereno y sofisticado en lo social, buen control de su propio comportamiento.
Factor O: Inseguridad	Tiende a preocuparse, siente culpa, malhumorado, tiene episodios frecuentes de depresión, con frecuencia se siente desalentado, sensible a la crítica.
Factor Q1: Radicalismo	Actitudes liberales, innovador, analítico.
Factor Q2: Autosuficiencia	Prefiere estar solo, le desagrade estar en comités o implicado en trabajo de grupo, rehúye al apoyo de otros.
Factor Q3: Autodisciplina	Prefiere ser organizado, piensa antes de hablar o actuar, es limpio, no le gusta dejar nada al azar.

Factor Q4: Tensión	Ansioso, frustrado, por lo general le toma mucho tiempo calmarse después de ser molestado, se irrita por cosas pequeñas, se enoja con otros con facilidad, tiene problemas para dormir.
--------------------	---

Fuente: Larsen (2005)

11.2. Test 16 PF

A continuación se presenta una breve explicación del Test 16 PF. La razón de dedicar un capítulo a esta prueba es debido a que, además de presentar los rasgos de personalidad por factor como en el cuadro anterior, también estudia los polos opuestos a estos, es decir, brinda una visión más amplia de los factores de personalidad que se utilizarán.

El Test 16 PF es un instrumento de valoración objetiva de Rasgos de Personalidad basado en la taxonomía de 16 Factores de Cattell. Esta elaborado mediante una investigación psicológica, con el fin de ofrecer una visión muy completa de la personalidad. Es aplicable para sujetos con edades desde 16 años y posee 4 formas: A, B, C y D. Este test no se centra en la búsqueda de patologías, sino en los aspectos normales de los sujetos. (Cattell 1998)

La Forma A es la versión estándar para adultos, y la Forma B es una forma alterna de la Forma A. Ambas contienen 187 ítems, ofreciendo una cantidad de 10 a 13 ítems para la medida de cada factor. El tiempo de administración que requieren es de 45 a 60 minutos. Estas formas están diseñadas para personas con un nivel de lectura equivalente a un séptimo u octavo grado de escuela intermedia.

Las Formas C y D son similares a las Formas A y B, pero contienen una menor cantidad total de ítems. El nivel de complejidad es menor que el de las Formas A y B, ya que están diseñadas para personas con un nivel de lectura equivalente a un sexto grado de escuela elemental. Las Formas E y F están destinados a sujetos con bajo nivel de vocabulario y nivel de formación por debajo de lo normal; probablemente estas 4 formas no tendrían cabida en la búsqueda de los factores de personalidad de un Mediador, a quien podemos establecer como un sujeto con preparación universitaria. (Cattell 1998)

Para la interpretación de esta prueba, los puntajes naturales se pasan a decatipos. Dependiendo del decatipo que corresponda al resultado de uno de los factores se clasificara en uno de las polaridades establecidas, por ejemplo en el caso del Factor A (Afabilidad) las puntuaciones de decatipo 1 al 3 corresponden a "Sizotimia" que caracteriza a una persona por ser reservada, alejada, crítica y fría; mientras que las puntuaciones de decatipo de 8-10 corresponden a "Afectotimia" que caracteriza a las personas por ser abiertas afectuosas reposada, participativa. Los posibles resultados de cada factor están resumidos en la Tabla 2. (Cattell 1998)

11.2.1 Factores de primer orden

Tabla 2: Escalas y Polaridades del Test 16 PF

Escala	Polos	Definiciones
Afabilidad (Factor A)	<ul style="list-style-type: none"> · Sizotimia (A-) · Afectotimia (A+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Fría, impersonal, crítica y distante. · Cálida, participativa, generosa y atenta a los demás.
Inteligencia (Factor B)	<ul style="list-style-type: none"> · Inteligencia Baja (B-) · Inteligencia Alta (B+) 	<ul style="list-style-type: none"> · De pensamiento concreto. · De pensamiento abstracto, brillante.
Estabilidad Emocional (Factor C)	<ul style="list-style-type: none"> · Poca fuerza del ego (C-) · Mucha fuerza del ego (C+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Reactiva, afectada por los sentimientos y emocionalmente cambiante. · Emocionalmente estable, adaptada, afronta la realidad y madura.
Dominación (Factor E)	<ul style="list-style-type: none"> · Sumisión (E-) · Dominancia (E+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Cooperativa y evita conflictos, conformativo, débil. · Dominante, asertiva y competitiva.
Impulsividad (Factor F)	<ul style="list-style-type: none"> · Desurgencia (F-) · Surgencia (F+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Seria, reprimida y cuidadosa, taciturna, sobria. · Animososa, espontánea, activa y entusiasta.
Conformismo (Factor G)	<ul style="list-style-type: none"> · Poca fuerza del súper ego (G-) · Mucha fuerza del super ego (G+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Despreocupada, evita las normas, acepta pocas obligaciones · Escrupulosa, perseverante, sensata, sujeta a normas.

Audacia (Factor H)	<ul style="list-style-type: none"> · Trectia (H-) · Parmia (H+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Tímida, temerosa y cohibida, reprimida, falta de confianza en sí misma. · Atrevida, segura en lo social, espontanea y emprendedora.
Sensibilidad (Factor I)	<ul style="list-style-type: none"> · Harria (I-) · Premsia (I+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Objetiva, nada sentimental, confiada en sí misma. · Sensible, dependiente, supe protegida, impresionable.
Susplicacia (Factor L)	<ul style="list-style-type: none"> · Alaxia (L-) · Protension (L+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Confiada, sin sospechas, realista y adaptable. · Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida.
Imaginación (Factor M)	<ul style="list-style-type: none"> · Praxernia (M-) · Autia (M+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Práctica, con los pies en la tierra, realista y correcta. · Abstraída, imaginativa, centrada en sus necesidades intimas, despreocupada de los asuntos practicas.
Sagacidad (Factor N)	<ul style="list-style-type: none"> · Sencillez (N-) · Astucia (N+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Abierta, sencilla genuina, llana y natural. · Privada, calculadora, discreta y no se abre.
Inseguridad (Factor O)	<ul style="list-style-type: none"> ·Adecuación imperturbable (O-) · Tendencia a la culpabilidad (O+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Segura, despreocupada, apacible, y satisfecha. · Aprensiva, insegura, depresiva y turbable.
Radicalismo (Factor Q1)	<ul style="list-style-type: none"> ·Q1- (Conservadurismo) ·Q1+ (Radicalismo) 	<ul style="list-style-type: none"> · Tradicional, respetuoso de las ideas establecidas, tolerante de los defectos tradicionales. · Abierta al cambio, de ideas libre, experimentadora y

		analítica.
Autosuficiencia (Factor Q2)	<ul style="list-style-type: none"> · Q2- (Adhesión al grupo) · Q2+ (Autosuficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> · Seguidora, dependiente, buena compañera y se integra en el grupo · Autosuficiente, individualista, llena de recursos y solitaria.
Autodisciplina (Factor Q3)	<ul style="list-style-type: none"> · Baja Integración (Q3-) · Mucho control de su autoimagen (Q3+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Auto conflictiva, orientada por sus propias necesidades, flexible y tolerante con el desorden o las faltas · Perfeccionista, organizada y disciplinada.
Tensión (Factor Q4)	<ul style="list-style-type: none"> · Poca tensión érgica (Q4-) · Mucha tensión érgica (Q4+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Relajada, plácida, no frustrada y paciente · Tensa, frustrada, enérgica, impaciente e intranquila

Fuente: (Cattell 1998)

11.2.2. Factores de Segundo Orden

Los Factores de segundo orden son combinaciones de varios factores relacionados entre sí dan paso a lo que se conoce como los factores de segundo orden del 16PF. Los factores de segundo orden proveen información para un entendimiento más amplio de la personalidad, pues la describen en base a una menor cantidad de rasgos más generales. Estos se dividen en 4:

- **Ansiedad (Q1).** La escala de ansiedad es el resultado de la combinación de estabilidad emocional (C), suspicacia (L), inseguridad (O) y tensión (Q4). Una puntuación alta en ansiedad indicaría abatimiento y agobio debido a múltiples problemas. Las personas que puntúan bajo ven la vida gratificante. Una puntuación baja extrema puede representar una baja motivación por las actividades difíciles.

- Extraversión (QII): La escala de extraversión resulta de la combinación de los resultados en afabilidad (A), impulsividad (F), audacia (H), sagacidad (N) y autosuficiencia (Q2). Esto significa que una persona afable va a suscitar en los demás refuerzos sociales (afecto, atención, aprobación), lo que va a inclinar al sujeto a ser menos tímido, más entusiasta y con menor necesidad de privacidad y viceversa.
- Socialización (QIII). Las personas que puntúan alto suelen ser escrupulosas, responsables y organizadas; sus metas se encuentran dentro de la normativa social, son prudentes y acomodaticias. Las personas que puntúan bajo aceptan pocas obligaciones, se despreocupa de las normas y actúa de una manera personal, espontánea, impulsiva orientada por las propias necesidades.
- Independencia (QIV). Esta escala surge de la combinación de dominación (E), suspicacia (L) y radicalismo (Q1). Puntuaciones altas indican independencia, habilidades de persuasión, competitividad y conducta voluntariosa. También, las puntuaciones altas pueden indicar agresividad. Puntuaciones bajas corresponden a sujetos dependientes, pasivos y conducidos por el grupo.

El conocimiento de la taxonomía de Cattell y las posibles interpretaciones de los resultados del Test 16 PF nos brinda una base teórica sobre cuáles son los aspectos de la personalidad que buscamos en el Mediador de Conflictos. El perfil de personalidad se lograra en base a un listado de las funciones principales que el Mediador ejerce en su labor tanto en las etapas de la Mediación como en los estilos y enfoques de administración de conflictos.

Capitulo 12. Perfil de Personalidad del Mediador

A pesar de que este estudio no cuenta con los procedimientos estadísticos de estudios como el de Álvarez y Giraldo (Álvarez, Giraldo 2009), se pretende realizar una recomendación de un perfil de personalidad de un Mediador de Conflictos a partir de la teoría antes expuesta.

Al estudiar las Nueve Etapas de la Mediación, los enfoques y estilos de administración se han encontrado 3 funciones principales del Mediador que están profundamente relacionadas entre sí, y estas son:

1. Establecer una buena comunicación entre las partes.
2. Generar confianza en las partes
3. Estimular la creatividad de las mismas.

Se tomarán estas funciones y haciendo una comparación con la taxonomía de Cattell se establecerán aquellos rasgos de personalidad que el Mediador de Conflictos necesita poseer para llevar a cabo su labor exitosamente.

- **Función 1: Comunicación**

El mediador debe velar por que la calidad de la comunicación sea la adecuada para influir en las personas, velar por la Fluidez del dialogo, encontrar puntos comunes entre las partes. De igual forma cuando el Mediador logra conseguir la comunicación adecuada entre las partes en conflicto las relaciones comenzaran a mejorar. El Mediador actuara sobre las diferencias de objetivos entre los grupos mostrándole a estos intereses comunes. Destaca las similitudes y áreas de posibles acuerdos. Busca las relaciones pacificas.

Rasgos de Personalidad Propuestos

- **Estabilidad Emocional (C+):** Lograr establecer nuevos patrones de comunicación así como la identificación de los objetivos comunes que pueden compartir los grupos de trabajo son una tarea complicada, debido a que el conflicto se encuentra en un nivel manifiesto, bajo los constantes ataques y ofensas de las partes implicadas. El Mediador debe poseer estabilidad emocional y mantenerse tranquilo para afrontar tal situación y ser capaz de mantener solida la moral de grupo.
- **Adecuación Imperturbable (O-):** Ante la situación propuesta en el factor anterior, el mediador debe tener la capacidad para tratar con madurez la situación conflictiva de ambas partes y tener una actitud serena.
- **Control de Autoimagen (Q3+)** El mediador debe controlar sus emociones y conducta en general. Debido a que este busca las relaciones pacificas debe ser cuidadoso en el trato con las partes y tener una gran apertura a lo social, ya que está tratando directamente con las personas, sus sentimientos y sus dinámicas como grupos. Su capacidad de influir en las personas debe ser como la de un líder eficaz.
- **Inteligencia alta (B+).** La inteligencia alta seria un valor constante y se necesita en toda actividad profesional.

- **Función 2 Confianza**

El mediador no debe presentarse como un ente autoritario, sino como un guía imparcial y dispuesto a escuchar las versiones, razones y necesidades de cada una de las partes. Esto sumado a la buena comunicación establecida logra la función del Mediador de generar un ambiente de confianza para los participantes.

Crea un clima agradable donde las partes puedan participar con confianza, entusiasmo y una visión clara de lo que se quiere lograr.

Rasgos de Personalidad Propuestos

- Afectomimia (A+) En esta segunda función se hace énfasis en las necesidades que tienen las partes implicadas. Las personas implicadas en el conflicto necesitan comprensión y apoyo por tanto el mediador debe actuar de una manera afable, dispuesto a cooperar con las partes, solicito con los demás. Estrictamente deben gustarle ocupaciones q exijan contacto con la gente.
- Control de Autoimagen (Q3+) Se repite este factor como en la función anterior, pero esta vez se enfoca mas a la reputación social, ya que el mediador debe generar una imagen de confianza en las partes implicadas, es decir que estas puedan percibirlo como una persona comprensiva y no una autoritaria. La imagen de un líder que influye en los demás de forma persuasiva y no estricta llevara a generar un mejor ambiente en el proceso.
- Inteligencia alta (B+). La inteligencia alta seria un valor constante y se necesita en toda actividad profesional.

- Función 3 Creatividad

Cuando hay conflicto la creatividad queda nula y los implicados se quedan estancados en esta situación. El Mediador debe encontrar las necesidades y objetivos reales que se encuentran implícitas en las posiciones que toman las partes, debe buscar estimular la creatividad de las partes para resolver sus problemas de manera que todos estén satisfechos. Logra que las partes trabajen juntas para solucionar problemas, identificando soluciones de tipo ganar-ganar. Verifica la eficacia y validez de las proposiciones que las partes pongan en función de la resolución de sus conflictos.

Rasgos de Personalidad Propuestos

- Inteligencia (B+) El mediador debe poseer una inteligencia alta y pensamiento abstracto, no debe percibir las razones expuestas por las partes como únicas y concretas, si no debe explorar mas allá de lo que evidencian las quejas de cada parte, ya que en esta función se destaca el uso de la creatividad del Mediador para estimular a las partes a dar una resolución concreta y satisfactoria a sus conflictos.
- El mediador debe ser astuto, analítico y con enfoque intelectual en los problemas relacionados con el conflicto de las partes para descubrir las

necesidades reales que se encuentran implícitas en las posiciones que estas toman.

Tomando los factores de personalidad correspondientes a cada función, el perfil de personalidad del Mediador de conflictos exitoso que se propone es el siguiente:

Tabla 3: Perfil de Personalidad del Mediador de Conflictos Exitoso

Factor	Rasgos de Personalidad
A+ Afabilidad o Afectomimia	Cálida, participativa, afectuosa, generosa y atenta a los demás.
B+ Inteligencia Alta	De pensamiento abstracto, brillante.
C+ Estabilidad emocional/Mucha fuerza del ego	Emocionalmente estable, adaptada, afronta la realidad y madura.
N+ Astucia	Astuta, analítica, calculadora, discreta, perspicaz.
O- Adecuación Imperturbable	Segura, despreocupada, apacible, y serena.
Q3+ Control de la Autoimagen	Socialmente adaptada, llevada por su propia imagen, perfeccionista, organizada y disciplinada.

Bibliografía

Acland, A. F. (1993). Como Utilizar la Mediacion Para Resolver Conflictos en las Organizaciones. Barcelona : Paidós Ibérica.

Álvarez, A., & Giraldo, N. (2009). "Perfil psicológico del Personal que Desempeña el Cargo de Cajero de un Hipermercado de la ciudad de Medellín" <http://bibliotecadigital.usb.edu.com>. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/jspui/bitstream/10819/238/1/Perfil_Psicologico_Personal_Alvarez_2009.pdf.

Cattell R.B. 16 PF (1998) Cuestionario factorial de Personalidad. Madrid: TEA Ediciones, SA.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Flippo, E. B. (1984). Principios de Administración de Personal. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Hellrieger, D., & Slocum, J. W. (1998). Administración. Mexico DF: Intenational Thomson Editores.

Hernández, A. (2004). "Elementos para la Conformación de un Perfil Psicológico de Ingreso a los Programas de Maestría del CENIDET". <http://www.cenidet.edu.mx>. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de http://www.cenidet.edu.mx/subaca/web-dda/docs/perfil_16FP.pdf.

Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). Psicología de la Personalidad. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Martinez, I. M. (Diciembre de 2009). "La Figura del Mediador de Conflictos". <http://www.csi-csif.es>. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_25/INMACULADA_MARIN_2.pdf

Newstron, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico DF: Mc Graw Hill.

RAE. (1 de Enero de 2012). <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el 22 de Marzo de 2012, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conflicto.

Rozemblum, S. (2009). Mediación. Convivencia y Resolución de Conflictos en la comunidad. Barcelona: Grao.

Trulls, D. (sin fecha). "Mediacion, Resolucion Alternativa de Conflictos". <http://www.terapiafamiliar.org.ar>. Recuperado el 10 de Abril de 2012, de <http://www.terapiafamiliar.org.ar/archivos/Trulls%20-%20Mediaci%F3n.pdf>

Trabajos citados

Acland, A. F. (1993). Como Utilizar la Mediacion Para Resolver Conflictos en las Organizaciones. Barcelona : Paidós Ibérica. pgs 22, 124-195

Hellrieger, D., & Slocum, J. W. (1998). Administración. Mexico DF: Intenational Thomson Editores. Pgs 620

Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2005). Psicología de la Personalidad. Mexico DF: Mc Graw Hill. Pgs 4-10, 14.

Cattell R.B. 16 PF (1998) Cuestionario factorial de Personalidad. Madrid: TEA Ediciones, SA. Pgs10.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico DF: Mc Graw Hill. Pags 460-466

Hellrieger, D., & Slocum, J. W. (1998). Administración. Mexico DF: Intenational Thomson Editores. Pgs 627 -632.

Newstron, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico DF: Mc Graw Hill. Pgs 253-256.

GLOSARIO

- Auto concepto: es la imagen del yo-conocido que tiene cada persona. Es decir, la construcción mental de cómo se percibe a sí misma.
- Ambigüedad: Posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos o de que admita distintas interpretaciones.
- Asertividad: Es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos.
- Afectotimia: Referente a la afectividad hacia otras personas.
- Cohesión: Adhesión de las cosas entre sí o entre las materias de que están formadas: Unión de dos cosas.
- Consenso: Consentimiento o acuerdo, especialmente el de todas las personas que componen una corporación, dos o más partidos políticos, un grupo social, etc., en torno a un tema de interés general.
- Eficacia: Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Ego: Instancia psíquica que se reconoce como "yo", en el psicoanálisis de Freud. Aprecio excesivo que una persona siente por sí misma.
- Ergico: Refleja las cualidades de ser tensa y motivada.
- Hostilidad: Oposición, enemistad, antipatía.
- Latencia: Que existe, pero oculto y escondido:
- Protensión: Relativo a desconfianza o recelo
- Praxernia: Trato de personalidad caracterizado por un comportamiento práctico y cuidadoso.
- Polaridad: Tendencia de las moléculas a ser atraídas o repelidas por cargas eléctricas. Condición de lo que tiene propiedades o potencias opuestas:

- Subjetivo: es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo.
- Súper ego: En las tesis freudianas de psicoanálisis, imagen ideal que el individuo forma de sí mismo como conciencia moral que controla y modera los instintos:
- Taxonomía: Ciencia que se ocupa de los principios, métodos y fines de la clasificación. Clasificación que se realiza según esta ciencia, en especial la que ordena, jerarquiza y nombra, dentro de la biología, los seres vivos.
- Treectia: Trato de personalidad caracterizado por ser Cohibido, reprimido, tímido.