

# Mediación en las organizaciones

## Mediation in Organizations

Oscar Daniel Franco Conforti

Acuerdo Justo®, España

Manuscrito recibido: 28/05/2014

Manuscrito aceptado: 29/10/2014

**Resumen:** Uno de los ámbitos en los que la mediación de conflictos se está desarrollando es el de las Organizaciones, buscando convertirse en una herramienta apta tanto para el cambio organizacional, como para la resolución de conflictos que preferentemente reconozcan su origen en la labor que desarrollan los integrantes de la organización puertas adentro. El objetivo de este artículo es realizar una revisión del estado actual en materia de cambio organizacional a través de la facilitación al tiempo que propone a la mediación apreciativa como una metodología posible por medio de la cual la mediación podría ser introducida en el campo de la organización.

**Abstract:** One of the fields in which conflict mediation is developing further is that of organizations, and its goal is to become a suitable tool for both organizational change and conflict resolution so that they primarily recognize its origin in the work being done by the members within the organization. This article reviews the state of the art regarding organizational change through facilitation while proposing appreciative mediation as a possible methodology through which mediation could be introduced in the organizational field.

**Palabras clave:** mediación en las organizaciones, Mediación Apreciativa, cambio organizacional, gestión de conflictos en las organizaciones.

**Keywords:** Mediation in Organizations, Appreciative Mediation, Organizational Change, Conflict Management in Organizations.

---

Doctor en Derecho por la Universidad de Castilla La-Mancha (UCLM). Master en Mediación y Orientación Familiar por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Profesor de Derecho en Técnicas de Expresión, Argumentación y Negociación de la Universidad Oberta de Cataluña (UOC). Director del Servicio de Mediación Social Comunitaria del Ayuntamiento de Alicante, España. Director de Acuerdo Justo®. La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al autor al E-mail: e-Mail: info@acuerdojusto.com.

La mediación en las Organizaciones tiene un gran componente de diseño de sistemas, para trabajar con los conflictos que en ellas surgen, buscando así construir Organizaciones creativas, productivas y abiertas al aprendizaje. Veamos a continuación los tipos y estructuras de las Organizaciones, para responder luego a los interrogantes ¿Cómo responden al conflicto? y ¿Qué sistema pueden utilizar para ser eficaces? Las estrategias y herramientas que se presentan en el artículo son, en definitiva, metodologías para crear y desarrollar la innovación en las Organizaciones.

### Extensión del concepto Organizaciones

Desde que el hombre se «organizó» para conformar una familia, un grupo, una tribu, una sociedad, las formas de las Organizaciones no a parado de desarrollarse y evolucionar.

La vida en sociedad nos somete a una amplia y rica variedad de fenómenos de tipo político, económico, religioso, social, psicológico, jurídico, etc., y todos ellos siempre están enmarcados en el contexto de la Organización.

Han sido las Organizaciones las que han impulsado los cambios de la sociedad, basta pensar en «lo tecnológico» para corroborar la idea, y es que la sociedad actual que conocemos es un producto de las Organizaciones (Rodríguez-Fernández, 2004, p. 72).

Visto así, toda interacción social está influenciada por la dinámica y desarrollo de las Organizaciones y será a través de ellas que las personas, individualmente consideradas, puedan lograr su realización, alcanzar sus metas económicas, profesionales, políticas, etc. (Rodríguez-Fernández, 2001).

Con sus innumerables ventajas y desventajas, lo cierto es que, el aporte de las Organizaciones a la sociedad, deviene incuestionable.

Los intentos por anotar todas las denominaciones que de una u otra forma responden al concepto de Organización, han, como mucho, logrado confirmar el alto grado de heterogeneidad que el concepto alberga (Camisassa, 2005, pp. 32-34). Delimitar el concepto de Organización no es en absoluto sencillo. Y ello es así porque sucede que la Organización, como objeto de estudio, se «crea, desarrolla, subsiste y/o fenece» en diferentes circunstancias de tiempo y lugar, lo que hace que sus características no sean nada comunes, es decir, no guarden ninguna similitud con las definiciones practicadas pocos años antes, lo que a su vez explica por qué una teoría o modo de concebir a la Organización predomina por sobre las restantes en una determinada época.

Una primera conclusión es que el concepto de Organización va cambiando con el desarrollo y evolución histórica de la sociedad, y como ejemplo de ello se pueden citar, cuanto menos, tres paradigmas distintos (Castro-Aguilera, 2005, p. 65):

- El paradigma racional, bajo el cual la Organización es considerada un sistema cerrado, estable y altamente es-

tructurado que necesita del control y planificación.

- Desde el paradigma técnico, social y económico, la Organización incrementa su ambigüedad y complejidad al extender sus acciones a todos los sectores de la actividad de los individuos elevando su nivel de vida.
- Actualmente las Organizaciones se conciben como «arenas políticas» o «anarquías organizadas» (Rodríguez-Fernández, 2001, p. 55) debido a la intensidad en el grado de incertidumbre interna y externa que en ellas reina.

Andrés Rodríguez Fernández enumera las siguientes características:

- Un *sistema psicológico, social y técnico* en permanente proceso de cambio.
- Un *ecosistema* que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno.
- Una *fuerza de satisfacción e insatisfacción* para los miembros que la constituyen.
- La *imagen* más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

Parece evidente que cualquier definición que se pretenda dar del término Organización ha de estar formulada en lenguaje interdisciplinar y ser lo suficientemente ecléctica como para incorporar conceptos de la sociología, economía, derecho, teoría general de sistemas, ciencia política, etc.

Inicialmente definiré a la Organización como es un sistema en permanente cambio que crea un ecosistema al interactuar con su entorno, para intentar alcanzar la satisfacción de sus miembros (Conforti, 2012, p. 10-11).

Antes de avanzar hacia una definición más exacta sería conveniente que tengamos vistos los tipos y estructuras de las Organizaciones.

### Dos tipos de Organización

Los organigramas y los sociogramas son dos de las formas que habitualmente se emplean a la hora de clasificar Organizaciones (Rodríguez-Fernández 2001, pp. 52-53).

Se podría decir que: a) el organigrama permite estructurar las diferentes responsabilidades y relaciones dentro de la Organización. Lo común es que exista un organigrama general y luego, dependiendo de la magnitud de la Organización, existan otros organigramas, como por ejemplo el de área. Su principal finalidad se encuentra en la asignación de responsabilidades; mientras que, b) el sociograma permite medir las relaciones sociales entre los integrantes de una Organización. Se emplea para determinar grados de influencia y los lazos de preferencia que se presentan dentro del grupo humano que se estudia. Su principal finalidad se encuentra en determinar el grado o nivel de cohesión dentro de la Organización.

La Organización Formal (representada a través de organigramas): diseñada y estructurada sobre la base de ciertos criterios de racionalidad. Tiene un objetivo común, se esta-

blecen canales de comunicación, alguna vinculación jurídica, se delimitan la autoridad, las funciones y la forma de actuar para que sea cooperativa, convergente y sinérgica (Montalván-Garcés, 1999).

La Organización Informal (representada a través de sociogramas): surge de forma espontánea a partir de la Organización Formal, no tiene una estructura definida e institucionalizada, dependerá de las acciones a desarrollar en un momento determinado y de quienes quieran participar en ella. Aquí no existen objetivos comunes explícitos, sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales (Rodríguez-Pérez y Morera-Bello, 2001).

### Dos tipos de Estructuras

Aunque en toda Organización coexisten ambas estructuras, es de destacar la relación directa entre el tamaño de la Organización y la necesidad de fortalecer la estructura formal, ya que de ella depende el control de las actividades, los comportamientos y la evaluación de resultados.

Estructura Formal: constituida por el diseño previsto por la dirección. Existen en esta estructura dos tipos de mando, a saber, a) jerárquica y b) funcional; y al mismo tiempo dos clases de relacionamientos a) lineal o relación de autoridad -aquel que contribuye al logro de los objetivos de la Organización- y b) staff o relación de asesoramiento -aquel que apoya al personal de línea-.

Estructura Informal: es aquella que se corresponde con el funcionamiento real de la Organización, se puede representar por vía de la observación, infiriéndola del comportamiento real, es decir, que siempre será por vía indirecta.

Es a través de la estructura como se establece el poder formal dentro de una Organización, además de informar a propios y extraños de como es el modelo de comunicación que se sigue y sobre la forma en que se controla o ejerce el control de la Organización; la estructura va a marcar no sólo los canales de comunicación y controles internos y externos, sino también los roles de cada uno de sus integrantes (sea que hablemos de personal de línea como de staff) autoridad, responsabilidad y eficacia de la Organización (Senge, 2004).

Sin descartar nuevos tipos de estructuras las tradicionales (Rodríguez-Fernández, 2001, 64-69) son:

- Estructura jerárquica y funcional.
- Estructura en función del producto o del proyecto.
- Estructura matriz y teoría general de sistemas.

Sin perjuicio de lo expuesto hasta aquí, en cuanto a los tipos de Organización y estructuras de la misma, un error común es el de crearse la imagen «una maquinaria», es decir, de un grupo de individuos aislados, sin motivaciones propias, en actitud pasiva y con limitado o nulo protagonismo que al «ignorarlas es una garantía de fracaso» (Casado, 2001, p. 14).

Las Organizaciones no son necesariamente una máquina piramidal en la que todo se mueve por órdenes, cadenas de mando y/u obediencia debida; en realidad son una mezcla de los tipos formal e informal que he descrito anteriormente, y ello equivale a decir que «...en las Organizaciones las personas no hacen lo que sus jefes les dicen que hagan, sino más bien lo que sus jefes hacen. Los motores de la acción no están en la obediencia, sino en el significado; la gente hace aquello a lo que le encuentra sentido» y por ello es que «... la Organización puede ser considerada como un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento, una constelación de comunidades de práctica (Wenger, 1998)» (Gore y Vázquez-Mazzini, 2010, p. 19).

Las Organizaciones han de ser vistas como un organismo vivo, que entre otros bienes, producen y generan conocimiento, están en un flujo permanente, como si la supervivencia misma de la Organización dependiera de ese cambio y evolución que se debe dar de forma continua.

William L. Ury en la presentación del libro *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear Organizaciones productivas y sanas*, dice: «Finalmente, se necesita poner en marcha un conjunto de procedimientos que puedan manejar no sólo una disputa aislada sino también el cúmulo de disputas que surgen en cualquier Organización o en las relaciones entre Organizaciones. Dicho de otro modo, tiene mucho valor adoptar un enfoque sistémico» (Constantino y Sickles, 1997, p. 24) y entonces, si vemos a la Organización desde un enfoque sistémico por el cual generan un círculo virtuoso en el que se debe cambiar, planificar, aprender y volver a cambiar para así recomenzar el ciclo (Herrscher, 2007), la Organización se definirá a sí misma a través del trabajo y compromiso que la gente asume al construir ese algo que valora (Senge, 2004).

En una segunda aproximación diremos que las Organizaciones son sistemas que tienen su propio sentido y propósito, donde las personas pueden y deberían comprometerse con ella.

Dice Peter Senge que «No es casual que la exhortación actual a la «participación» y la «autogestión», claves de la competitividad, esté ligada a la necesidad de desarrollar las aptitudes esenciales para una participación responsable» (Senge, 2004, p. 524), lo que permite afirmar que las Organizaciones como campos de desarrollo de las aptitudes personales de sus integrantes, pueden contribuir y convertirse en una oportunidad para lograr la renovación de las sociedades democráticas.

Conforme lo expuesto, utilizaré como propuesta de delimitación del concepto de Organización la siguiente: Las Organizaciones son sistemas que combinan por un lado la tradición comunitaria en la que se imbrican y por otro el espíritu emprendedor del mundo de los negocios generando como resultado un sentido y propósito propios donde las personas se comprometan con ella (Conforti, 2012).

**Tabla 1. Modalidades para afrontar el conflicto.**

CONFRONTAR	ESCAPAR
<p><b>Arrogancia:</b> Desmereciendo o descalificando a las partes que están inmersas en un conflicto. Determinan si se debe o no intervenir y de qué manera (ya que los involucrados tienen menos poder que ellos), lo que lleva a resolver el conflicto para las partes, pero no con las partes.</p> <p><b>Entrar en batalla:</b> Una actitud de aplanadora frente al conflicto, que se evidencia a menudo con frases como: «peleamos por nuestros principios», «es una decisión estratégica» o «no se atreva a cuestionar mis órdenes».</p>	<p><b>Negar:</b> Típica respuesta de «aquí no tenemos problemas», actitud que lleva a la gente de la organización a sentirse loca. Locos, pues claro, ellos sienten y experimentan conflictos a diario que la organización niega.</p> <p><b>Evitar:</b> Transferencias de personal «conflictivo», reestructuraciones de los planes de trabajo y programas de abordaje de conflicto.</p> <p><b>Acomodar:</b> Típica actitud de hacer cualquier concesión necesaria a cambio de que nadie se entere de que existió ese problema. Cuando es la respuesta de la organización, es una combinación de negar y evitar el problema.</p>

Fuente: Elaboración propia (Conforti, 2014).

### ¿Cómo responden las partes de la Organización al conflicto?

Entendiendo al conflicto como la manifestación de una contraposición de posturas personales de quienes perciben la incompatibilidad total o parcial de sus objetivos (Entelman, 2005), muy a menudo, descubrimos el conflicto preguntando: ¿Por qué discuten?, en tanto descubrimos la disputa preguntado: ¿Para qué se discutía? (Schellenberg, 1996).

En la tabla 1 veremos agrupadas en dos categorías las formas más comunes de respuesta.

Los conflictos se pueden ocultar «aquí no pasa nada»; intentar controlar «para que la virulencia de su estallido no sea letal»; enfrentar, sin embargo desafortunadamente «no se pueden hacer desaparecer», porque el conflicto es parte consustancial a la vida de la organización.

Como en cualquier otro ámbito, los conflictos en las Organizaciones responden a características típicas de la propia Organización, una propuesta para identificar los conflictos sin que ello se convierta en un exhaustivo análisis del conflicto, puede ser la siguiente (Conforti, 2012, p. 43):

- Disputas: Agravios, acciones disciplinarias, quejas, amenazas de acciones legales, juicios. La disputa es el efecto secundario, la evidencia más visible del conflicto.
- Competencia: No toda competencia es una forma de conflicto; sin embargo en el conflicto no cabe duda que reside en la competencia agresiva, descontrolada entre sectores de la organización o colegas que buscan sobresalir en su puesto de trabajo.
- Sabotaje: Puede ser tanto interno (una guerra por el control del territorio entre sectores de la organización), como externo (un cliente que, mientras dice que todo está bien,

prepara un juicio por negligencia, etc.).

- Ineficiencia, falta de productividad: Íntimamente relacionada con el sabotaje, el trabajo lento, las demoras deliberadas o la caída de la producción, pueden evidenciar un conflicto latente.
- Baja moral: Similar a la ineficiencia, se presenta a menudo como una reacción a un conflicto oculto, a su intento por evitarlo o negarlo, o bien por la frustración ante un protesta no escuchada y/o inacción de la organización.
- Retención de información: Asumiendo que la información es «poder», se enseña la «escucha activa»; ahora bien, cuando la información es retenida como una forma de concentrar el poder de la organización, ello puede ser señal de un conflicto oculto y/o de desconfianza.

Identificado el «tipo» de conflicto veamos cómo responden las Organizaciones al mismo, y para ello hemos de tener en cuenta dos cosas: a) las personas involucradas en el conflicto y b) los intereses de la Organización y de los «encargados» de la gestión del conflicto:

1. Desde el punto de vista de las personas involucradas en el conflicto, éstas pueden estar actuando en tres niveles distintos, esto es: a1) a nivel relacional, es decir interpersonal, a2) a nivel grupal o inter-grupo y a3) a nivel estructural, es decir inter-organizacional. (Schellenberg, 1996).
2. Desde el punto de vista de las organizaciones, puede suceder que estas elijan no resolver sus problemas por razones político-estratégicas (por ejemplo: forzar un cambio estructural que justifique despidos masivos). Es decir, son los abogados, asesores contables y/o expertos de recursos humanos quienes hacen el «trabajo sucio», permitiéndole a la Organización (gerencia y plana directi-

va) tomar distancia de los problemas. Otras veces, la sección jurídica dentro (o fuera) de la Organización es quien aplica una práctica a favor de que perduren los conflictos, demostrando y justificando su «necesidad existencial» dentro de la Organización.

La respuesta al conflicto siempre será el resultado de un proceso dinámico que guarda relación directa con los estilos de comunicación, la aceptación o aceptabilidad de los cambios, lo incómodo que las personas se puedan sentir al vivir una situación de conflicto, etc.

Cabe concluir que el conflicto es un proceso y no un producto. Un proceso de insatisfacción (al descubrir la persona –debido a la percepción de incompatibilidad entre objetivos– que no podrá alcanzar su objetivo).

### ¿Qué sistema de gestión de conflictos se puede utilizar eficazmente dentro de una Organización?

Como ya sabemos, el conjunto de opciones iniciales con el que una Organización puede gestionar conflictos, va desde los métodos más intrusivos o directivos (es decir, que no les permite a las partes el control del proceso y su posible resultado) a los de menor injerencia (mayor control de las partes).

Así, a grandes rasgos, podemos distinguir entre:

1. Los métodos preventivos: cuando se acuerdan por anticipado para definir cómo se abordará cualquier conflicto futuro.
2. Los métodos negociadores: incluyen los basados en los intereses de las partes (todos ganan), los posicionales (unos ganan otros pierden) y la resolución de problemas (acordar las cuestiones a resolver).
3. Los métodos facilitados: incluyen un tercero neutral que ayuda a las partes en disputa a lograr una solución satisfactoria.
4. Los métodos de investigación: pueden ser de aceptación obligatoria o no, según el acuerdo de las partes; utilizan a un tercero o experto técnico para obtener un veredicto (generalmente sobre cuestiones técnicas-fácticas).
5. Los métodos orientativos: un tercero neutral (generalmente escogido por las partes) investiga ciertos aspectos de la disputa y da una opinión orientativa en relación al resultado probable. Estos métodos incluyen la mediación por predicción de resultados (a veces llamada mediación en derecho), evaluación neutral temprana (ENT), minijurisdicción, juicios sumarios por jurados y arbitraje no obligatorio, también llamado de equidad.
6. Los métodos impuestos: en los que un tercero neutral

toma una decisión cuya aceptación es obligatoria para las partes en relación a las cuestiones en disputa.

En lo que a nosotros respecta e interesa en cuanto a la Organización, dos son los procesos que dan respuesta al interrogante ¿Qué sistema de gestión de conflictos se puede utilizar eficazmente dentro de una Organización? Por un lado:

1. Los denominados procesos de «Facilitación», que se aplican, en general, a situaciones de conflicto organizacional que, de una forma u otra, desembocan en un proceso de consenso cooperativo y cambio estructural.
2. La «Mediación Appreciativa» entre miembros que sostengan posiciones demasiado fuertes o intransigentes, o demuestren una hostilidad general tan alta que necesite un proceso adicional para resolver conflictos que les permita luego seguir trabajando en la misma Organización.

Sea una «Facilitación» o una «Mediación Appreciativa» lo que el operador de conflictos ha proyectado aplicar, lo cierto es que, deberá alimentarse particularmente del pensamiento sistémico, del diseño de la intervención para el cambio, los procesos de búsqueda, la construcción de relaciones, el rediseño y la implementación de estrategias (Senge, 2004) y debería integrar los valores, perspectivas y prácticas del desarrollo organizacional para hacer avanzar a la organización hacia un enfoque más sistémico y exitoso en el abordaje de conflictos. «Un proyecto supone, por lo menos, 1) una orientación hacia el futuro; 2) la concreción de una idea en ese escenario; y 3) situarse en ese escenario espacio-temporal para operar en él realizando esa idea.» (Rodríguez-Fernández, 2001, p. 15).

### Procesos de Facilitación

«Habitualmente la facilitación es reconocida y utilizada, fundamentalmente, para procesos complejos como conflictos multipartes, cuando hay que hacer mesas de diálogo, grupos de consenso, planificación cooperativa. Es decir que son procesos complejos, multipartes. Complejos porque se utilizan distintos diseños para abordar estos procesos que llevan tiempos largos y habitualmente hay un equipo de facilitadores.» (Mc Cormack, 2008, p. 62).

Los procesos de facilitación<sup>1</sup> intentan evitar el riesgo que surge al «imponer» un cambio estructural, como puede ser un sistema de abordaje de conflictos, de que «los otros» decidan no utilizarlo. Por tanto la idea central es que sean los interesados quienes construyan ese cambio (sea que se trate de un sistema de abordaje de conflictos como no), porque si son ellos quienes lo construyen, lo utilizarán, lo mejorarán, lo harán suyo.

«Operar con una perspectiva de sistemas abiertos en este campo en las organizaciones lleva por lo menos a dos

<sup>1</sup> Los operadores de conflicto suelen desempeñar el rol de facilitador, que en muchos textos se corresponde con la figura del consultor (interno o externo), la distinción tal vez no sea del todo correcta, pero en la bibliografía podemos encontrarnos que se les utilizan como si fueran sinónimos, aunque en rigor no lo son.

resultados significativos: 1) la identificación de áreas clave de investigación en relación al campo potencial de entrada, transformación y/o producción del sistema actual de abordaje de conflictos de la organización y 2) sacar a la luz las disonancias, disfunciones e insatisfacciones.» (Constantino y Sickles, 1997, p. 65).

La combinación de los principios del Desarrollo Organizacional (el quién, qué y por qué), junto a los principios de los diseños de abordajes de conflictos (su pertenencia y encaje), emerge una orientación más completa y holística de la Organización.

Usualmente, las Organizaciones bajo el presupuesto de un rendimiento más eficiente están divididas en departamentos, es decir, están fragmentadas en, por ejemplo: atención al cliente, departamento jurídico, recursos humanos, ventas, etc. Si consideramos a la Organización como un todo, y a sus departamentos como subsistemas de ese todo, la propuesta es que en la gestión de conflictos sea «el todo» el protagonista y no un departamento o subsistema. Este enfoque sistémico de la Organización nos lleva a la identificación de esos subsistemas que componen «el todo» y al examen de cómo interactúan colectivamente para descubrir la manera de mejorarlos.

Veamos a continuación los seis principios de deberían estar presentes en todo proyecto o plan del facilitador (Conforti, 2012, pp. 52-53):

1. Centrarse en los principios: sacar a la luz, clarificar e ilustrar la cuestión desde la perspectiva de las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés.
2. Incluir vías de retorno: tales como la prevención, la negociación o la investigación, cuando el procedimiento actual no logra resolver la disputa.
3. Incluir alternativas de bajo coste basadas en el derecho y la fuerza: la visión realista de que los esfuerzos iniciales no siempre tendrán éxito y que es necesario contar con alternativas razonables que ayuden a la continuidad de los esfuerzos de bajo coste para lograr soluciones satisfactorias.
4. Incluir la consulta previa y la retroalimentación posterior: el sistema de abordaje ha de ser diseñado de forma tal que aliente el debate acerca de la naturaleza de la disputa y las formas más óptimas de resolverla, antes aún de que se inicien los esfuerzos destinados a ello.
5. Ordenar los procedimientos en relación y secuencias crecientes de costes, de menor a mayor: de este modo son las partes quienes retienen el control del proceso en sus manos durante el mayor tiempo posible.

6. Aportar la motivación, capacidad y recursos necesarios: se centra en aquellos factores que permiten el éxito de los otros cinco principios. Se orienta claramente hacia la participación y capacitación de los interesados.

La cuestión inicial es determinar a quién se debe involucrar en el diseño, si se debe iniciar el proceso y cómo, al decir de Rodríguez y Dei en *Psicosociología de las Organizaciones* «...los procesos que veremos afectan a toda la organización, a las personas y a las estructuras, a los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales que la constituyen y, sin exagerar, podría afirmarse que definen sus logros.» (Rodríguez-Fernández, 2001, p. 305).

Partiendo de que la definición inicial del problema o proyecto, el uso de personal y/o expertos internos o externos, la creación de relaciones de colaboración entre los diseñadores y los líderes de la organización, y la decisión de cómo se respetarán las prácticas basadas en intereses en el sistema organizacional, es determinante para el resultado final de la intervención y la iniciativa de cambio.

Veamos a continuación la figura del facilitador<sup>2</sup>. Por lo general el facilitador suele aplicar diversas técnicas y procedimientos que ayudan a la Organización y a sus integrantes a trabajar juntos para la consecución de un fin común, que puede ser un cambio estructural o bien la creación de un sistema propio de gestión de conflictos.

Destacan de entre dichas técnicas de facilitación: a) El World Café, es un proceso conversacional basado en un conjunto de principios de diseño que crea redes de diálogo colaborativo, entre las personas que participan de él con la finalidad de compartir sus conocimientos y descubrir nuevas oportunidades de acción conjunta respecto de asuntos de la vida real que les importan (Brown e Isaacs, 2005); b) Los Diálogos Participativos, son instancias de encuentro y diálogo que generalmente se emplean en procesos de diálogo entre la autoridad política y la ciudadanía y que tienen por fin establecer mejoras en la implementación de las políticas, programas y proyectos que se ponen a disposición de la ciudadanía (Llamas-Sánchez, 2004); y, c) La Generación de Consensos, que consiste en procesos generadores de espacios públicos deliberativos en los que se reivindican los derechos de los participantes. Es conveniente hacer una distinción entre «representación» (delegación del poder en una persona o grupos de personas a través del voto mayoritario) y «representatividad» (opinión expresada por una persona a la que se considera o atribuye voz de un determinado grupo, clase social, etc.) (Calva, 2007).

<sup>2</sup> Vamos a iniciar un proceso de formación, evaluación y desarrollo hasta llegar a la intervención de diseño sistémico, por ello es muy importante para la Organización asegurarse de la calidad del consultor externo. Algunas preguntas que puede ser conveniente formularse son: ¿Tiene el consultor externo una comprensión de los principios y técnicas de intervención en organizaciones? ¿Está familiarizado con los aspectos y valores centrales del enfoque sistémico? ¿Qué formación acredita en los distintos sistemas que componen la resolución alternativa de conflictos? ¿Tiene experiencia concreta en el diseño de sistemas y no sólo experiencia en resolución alternativa de conflictos (como mediador, árbitro, etc.)?

Varias son las razones por las que para cualquier Organización, puede ser muy útil recurrir a los servicios de un consultor o diseñador externo de abordaje de conflictos experimentado:

1. Los miembros de una organización suelen escuchar más atentamente y dan mayor credibilidad a los consejos de un «experto externo».
2. Aportan conocimientos y experiencias que son el producto de su trabajo con otras organizaciones en relación a los aspectos técnicos y prácticos de la tarea del diseño, y se los puede ver como menos amenazantes.
3. La objetividad y la independencia del diseñador externo puede facilitar que salgan a la luz cuestiones delicadas, sin la presión de los pares y las limitaciones culturales y los peligros para su carrera que afectan a los especialistas internos.
4. Los diseñadores externos pueden dar una perspectiva «general» a los distintos componentes de la iniciativa del diseño.

Las primeras intervenciones del facilitador en una Organización, particularmente en este área, influyen mucho sobre el resultado final. El inicio del trabajo es a menudo, el elemento clave que determina si habrá o no cambio. Trabaja con tres valores básicos (aunque éstos no son excluyentes de otros valores):

1. Participación: significa involucrar a todos los niveles de la organización en el diseño de los sistemas de abordajes de conflicto.
2. Apertura: apertura al diálogo y al posible cambio, es decir, una voluntad compartida de la organización y sus componentes individuales de explorar los intereses e insatisfacción, directa y honestamente y con un verdadero espíritu de asociación.
3. Retroalimentación: ofrecer comentarios y críticas útiles, así como la voluntad de las partes de la organización de tener en cuenta esos comentarios y críticas válidas como parte de la evolución del sistema de abordaje de conflictos.
4. Es siempre recomendable poner por escrito entre el facilitador y la dirección de la Organización los principios rectores y los procedimientos que se van a utilizar, es decir, el aspecto que tendrá en procedimiento de diseño y la manera en que se llevará a cabo.

Incluso antes de iniciar realmente la tarea, es recomendable ponerse de acuerdo con la gerencia respecto a cómo se desarrollará el proceso de explorar el cambio potencial en el sistema de resolución de conflictos; esto tiene por objeto a los interesados clave (la gerencia, etc.) para que se hagan parte del proceso de diseño desde el comienzo, lo que hemos visto aumenta la probabilidad de una implementación exitosa y reduce el potencial de sabotaje.

El rol del operador de conflictos va cambiando conforme avanza su trabajo en las distintas etapas, aunque justo es

decir que, en muchas ocasiones, la línea divisoria no existe y pueden solaparse unas con otras. No hay una «receta» única, ya que los procesos de facilitación son muy variados y distintos entre sí, pero lo cierto es que los roles y etapas que a continuación describiré suelen estar presentes en todos ellos (Gan Busto y Triginé I Prats, 2006):

1. Lograr que los interesados clave generen información acerca de cómo están abordando sus disputas en la organización. Para ello deberá trabajar como facilitador, ayudar a los interesados institucionales e individuales a trabajar juntos como grupo, identificando sus intereses y creando opciones para el cambio y/o para crear un sistema de abordaje de conflictos más efectivo. Nuevamente, facilitar; no dirigir, ni imponer.
2. Educar a los interesados acerca de los ingredientes críticos para una iniciativa de diseño exitosa. Se desempeñará como educador a fin de instruir a los miembros de la Organización acerca del conflicto y el cambio, y los hace consciente de los estilos y técnicas de comunicación. También educa acerca de cómo funcionan las Organizaciones y cómo cambian, y acerca de posibles estrategias de diseño, opciones de sistemas de resolución alternativa de conflictos, metodologías de evaluación y técnicas de formación.
3. Actuando como catalizador disparará el movimiento en el sistema, sin convertirse en parte de la reacción. Aportará su energía y entusiasmo a la iniciativa de cambio, sugiriendo, alentando, guiando, afirmando, cuestionando, pero no decidiendo ni imponiendo.
4. Crear la oportunidad de que estos mismos interesados determinen si tal información indica la necesidad de algún, cambio sea este estructural como en el sistema de resolución de disputas. Trabaja como traductor o intérprete de las ideas y opciones de sistemas de resolución alternativa de conflictos para todos los interesados y sectores, explicando todos los matices de cada opción.
5. Finalmente debe de actuar como agente de la realidad, pues es común ver cómo la sinergia gana fuerza en la Organización, y los interesados pueden creer que todo se resolverá sin inconvenientes, incluso en aquellas áreas en las que usualmente no es fácil el cambio.

En resumen, el facilitador deberá: promover la autodeterminación de la Organización y de los interesados en el proceso de diseño; deberá resistir cuando la gerencia y/o otros poderosos actores insistan en manipular (a él o al proceso) para provecho propio; deberá mantenerse humilde, prescindible y permitir que el proceso fracase si fuera necesario.

Hay que tener presente que el diseño de sistemas para trabajar los conflictos en las Organizaciones puede llegar a convertirse en algo lineal, mecánico, es decir, en muchas ocasiones nos veremos tentados simplemente en elegir tipos de disputas a las que podamos aplicar procedimientos de reso-

lución alternativa de conflictos; es más fácil, rápido y menos agobiante que la arquitectura de diseño. Al poner en marcha un diseño, el facilitador ha de estar preparado para lo imprevisible «Hay que dedicar mucho más esfuerzo a prepararse para tener una respuesta rápida y eficiente «por si las cosas cambian, lo que sin duda sucederá»» (Herrscher, 2007, p. 47).

Para finalizar repasemos algunas de las «trampas» (Constantino y Sickles, 1997) más comunes que se suelen presentar cuando se trabaja en Organizaciones. Va de suyo que cada profesional tomará la opción que crea más adecuada en la ocasión, aun así, no quiero dejar pasar la oportunidad para intentar evitar dichas «trampas» y arriesgar con ello no sólo todo el trabajo, sino también la propia reputación profesional (Conforti, 2012, pp. 58-59):

1. Dependencia del facilitador: La dependencia en forma de cursos y capacitación continua suele darse en las Organizaciones que buscan del facilitador la aprobación, su retroalimentación, para que les presente opciones, los guíe para que «elimine» la necesidad de aprender sobre sí mismos.
2. Asumir un rol de «salvador»: Cuando los integrantes de la Organización halagan el trabajo del facilitador, puede suceder que éste caiga en la falsa creencia de que es el salvador, que él es indispensable y que puede controlar el éxito o el fracaso del diseño del sistema en el que trabaja.
3. Asumir el rol de portador de «malas noticias»: No son pocas las Organizaciones que inician un plan de trabajo con miras a una reestructuración y esperan (o peor aún, a veces exigen) que sea el facilitador quien dé las malas noticias a la plantilla de empleados o integrantes de la misma. Un primer síntoma de que ello puede suceder lo vemos cuando la gerencia pone límites al sistema diseñado para trabajar los conflictos organizacionales. Esperan que sea el facilitador quien transmita al resto de la organización lo que no es posible y/o no es materia de negociación.
4. Dejar que fracase: En alguna oportunidad puede ser que el operador de conflictos vea que el trabajo va en dirección al fracaso y puede sentir la tentación de salvarlo, rescatarlo, de evitar que fracase. Si hiciera eso, sea por motivos de orgullo personal, cuanto por prestigio profesional, entiendo que cometería el error de socavar uno de los principios que he enumerado antes, el valor central de la autodeterminación de la organización y los interesados.
5. Abandonar el proyecto: Puede darse el caso que todo el proceso se haya hecho exitosamente, sin embargo, la Organización no está dispuesta a llevar a cabo la implementación del resultado (un determinado cambio y/o la instauración de un nuevo sistema de resolución de conflictos), con lo cual la gran mayoría de facilitadores se enfrenta a la dura decisión de aceptar que ha llegado el momento oportuno para abandonar el proyecto aun sin implementarlo.

### Mediación Apreciativa

Una aproximación a la definición de mediación apreciativa es la siguiente: «La Mediación Apreciativa es un proceso que genera un marco ideal para el cambio de las realidades de los participantes a través del reconocimiento y recreación de los aspectos positivos de las personas y sus interacciones.» (Conforti, 2014, p. 120).

El objetivo del trabajo del mediador se encuentra en poder lograr que las partes se reconozcan y legitimen mutuamente, de modo tal que puedan poner a descubierto aquellos éxitos del pasado que han conseguido al gestionar conflictos anteriores en los que ellos hayan sido protagonistas y a la vez parte en el trabajo de coordinación y cooperación para resolverlos; luego el mediador tiene por delante la tarea de conducir a la partes para que efectúen propuestas para recrear las experiencias exitosas anteriores que ellas mismas han tenido en el pasado solucionado conflictos.

Sus técnicas o herramientas propias de trabajo se encuentran en (Conforti, 2014, p. 129) los principios que la teoría de sistemas atribuye a los sistemas humanos (totalidad, circularidad y retroalimentación, y equifinalidad). Destacan como técnicas propias y autónomas a) los principios apreciativos, b) la utilización de la metáfora como recurso innovador, c) los principios de la psicología positiva e inteligencia emocional y d) las visiones individuales y compartidas del cambio organizacional; por ello es posible sostener que la propuesta vuelve a responder de forma autónoma e independiente de otras propuestas de modelos de mediación.

Esta modalidad de mediación requiere de ciertas condiciones previas para que su aplicación sea viable, ellas son (Varona, 2005):

1. Integridad del proceso: comprometiendo y dando participación a la gente en el proceso y toma de decisiones.
2. Integridad del cambio humano: cada miembro de la organización debe ser «el cambio que quiere ver», ser un ejemplo viviente.
3. Perseverancia en el cambio: permaneciendo abiertos a aprender y descubrir nuevas posibilidades de ver las cosas y de actuar.
4. Crear una comunicación rica en narración: compartiendo en conversaciones, reuniones y encuentros las mejores prácticas, los momentos mágicos y las experiencias e historias personales más valiosas.
5. Capacidad para crear imágenes ricas del futuro: creando imágenes que sean esperanzadoras, motivadoras y comprometedoras.

La primera pregunta que el mediador se ha de formular es: ¿Se debe utilizar la Mediación Apreciativa? Quizás no es necesario, no sea mejor, más barata, más rápida, más dura. Tal vez los actuales métodos funcionan bien y no sea necesario cambiarlos o innovar.

Para dar este primer paso y determinar si se debe utilizar la Mediación Apreciativa, unas simples preguntas que se respondan con relativa facilidad pueden ser de ayuda:

1. ¿Falta algo en estas disputas?
2. ¿Los interesados expresan insatisfacción y frustración con todos o sólo con parte de los procedimientos de resolución de disputas?
3. ¿Cómo expresan esta insatisfacción los interesados?
4. ¿Es el procedimiento de Mediación Apreciativa la forma apropiada de responder a las preocupaciones expresadas?
5. ¿Encajarían bien la Mediación Apreciativa con las metas de la empresa (su misión)?

Elegir la mediación apreciativa como procedimiento, cuando en realidad los matices del caso y los intereses de las partes indican que «una investigación de los hechos por un experto neutral» sería más adecuado (y posiblemente más exitoso), puede llevar a las partes y la dirección de la Organización a la conclusión de que la Mediación Apreciativa no tiene sentido.

Uno de los riesgos es que el mediador no sólo equivoque la elección de la metodología de trabajo a emplear en un caso, sino que además, en un supuesto fallido, generará en los participantes una sensación de frustración y fracaso en cuanto a la mediación como recurso para solventar sus conflictos. De allí la insistencia respecto a que el mediador debe estar plenamente seguro en que el procedimiento de Mediación Apreciativa es el apropiado para el conflicto en que trabaja.

Tomando como punto de partida la teoría sistémica, encontramos el marco teórico de la mediación apreciativa dentro del contexto del cambio organizacional<sup>3</sup>, que busca generar y re-crear las experiencias exitosas del pasado; es una nueva propuesta de intervención a partir de los trabajos sobre una «Teoría de Diálogo» de David Bohm (Bohm, 1997), las investigaciones sobre las «Visiones Individuales y Compartidas» del cambio organizacional de Peter Senge (Senge, 2004) y los «Diálogos Apreciativos» desarrollados por David Cooperrider (Cooperrider, Whitney y Stavros 2003).

No es probable que la gente elija un procedimiento del que no sabe nada. Determinar cuándo usar la Mediación Apreciativa depende en gran medida de: a) si tienen el conocimiento necesario (me refiero al consentimiento informado) como para elegir esta metodología, b) si las partes van a seguir relacionándose en el futuro (porque si el nivel de relacionamiento es escaso o no habrá más interacción entre ellas, el método que propone la Mediación Apreciativa no es el adecuado), y, c) la capacidad de usarla una vez elegida.

«Apreciar la situación de conflicto» requiere, cuanto menos, una mirada particular, que se ha de desarrollar a partir de trabajar con herramientas como la «Inteligencia Emocional» expuesta por Daniel Goleman (Goleman, 1996), el enfoque de la nueva corriente de «Psicología Positiva» de Martín Seligman (Seligman, 2003), algunas ideas en torno al «Círculo Virtuoso» de Enrique Herrscher (Herrscher, 2007) y otras en torno al «Liderazgo Positivo» (Conforti, 2008).

Aquí se trabaja con lo positivo. Dice Federico Varona Madrid «Estamos tan programados, por la cultura y el sistema educativo, a creer que para mejorar tenemos que comenzar por descubrir los errores y después corregirlos, que pensar que lo contrario es no sólo posible sino incluso más efectivo, es algo que parece estar fuera de nuestro alcance» (Varona, 2007, p. 415) y por eso esta propuesta es tan innovadora.

¿Qué significa esto en el ámbito de la gestión de conflictos? ¿Cómo se puede ser apreciativo? ¿Hay algo para apreciar en un conflicto?

Para descubrir las respuestas a los interrogantes planteados, centrémonos, a través de definir el concepto de «apreciativo», en presentar el tema que nos ocupa. El término «apreciar» tiene, cuanto menos, tres aspectos que nos interesan (Cooperrider et al., 2003):

1. Artístico: es un estilo de interpretar (observar) las múltiples perspectivas que presenta una situación, de forma creativa e innovadora (como cuando el crítico de arte revela detalles de la obra, que el ojo no especializado pasa por alto).
2. Técnico: es una herramienta de trabajo que se basa en el empleo específico de un lenguaje siempre positivo que sirve para diseñar las preguntas mediante las cuales se abordará la realidad.
3. Paradigmático: implica una nueva forma de pensar, actuar, sentir la realidad, para abordarla y cambiarla desde lo posible, lo positivo, lo viable y generativo.

Lo expuesto nos es de utilidad para decir que la tarea del mediador, a la hora de llevar adelante un proceso apreciativo, será la de percibir y descubrir lo positivo, tanto de las personas, como de las situaciones no conflictivas y constructivas que las partes han vivido en la situación de conflicto. En la historia de su interacción o relación.

Recordemos que «La Mediación Apreciativa es un proceso que genera un marco ideal para el cambio de las realidades de los participantes a través del reconocimiento y recreación de los aspectos positivos de las personas y sus interacciones.» (Conforti, 2014, p. 120) y de allí surgen como condición necesaria los siguientes elementos: a) la existencia previa de una interacción genuina en donde los parti-

<sup>3</sup> Hay una importante cantidad de autores a los que podemos acudir en este sentido; mis estudios e investigaciones están fundamentados principalmente en los trabajos de David Bohm, Peter Senge y David Cooperrider.

participantes se legitimen a través del reconocimiento de los aspectos positivos, y b) la capacidad y voluntad de cambio en ambas partes.

A fin de facilitar la comprensión de la definición propuesta, podría ser útil imaginar a los padres que felicitan a su hijo por una determinada acción o conducta deseada, están legitimando al niño (lo que en sí cubriría una de las necesidades básicas de todo ser humano la revalorización del yo) y a la vez favorecen el cambio en la persona del hijo (que, por ganarse más reconocimiento, repetirá esa conducta que le ha valido una felicitación).

Entre otras diversas herramientas, la mediación apreciativa utiliza el lenguaje verbal positivo, la codificación subconsciente (palabra/imagen), las metáforas y las etiquetas de la programación neurolingüística (Conforti, 2014). El lenguaje, las imágenes utilizadas por el mediador y los mediados, tienen el poder de crear una nueva realidad, una realidad hacia la cual puedan y deseen dirigirse.

En la mediación apreciativa, las diferencias cobran un valor de significativa importancia, ya que interconectar positivamente las mismas puede hacer al sistema más poderoso y sinérgico.

Uno de los cambios que la mediación apreciativa propone (respecto de otros modelos de mediación) está en el hecho de considerar a la persona de forma sistémica, y hace hincapié en los aspectos positivos y relevantes de cada uno de los participantes del proceso.

Otro de los cambios, está en la óptica respecto del enfoque tradicional (propuestas de las escuelas de Harvard, Circular Narrativa, Transformativa) de situaciones conflictivas, pues allí sabemos que se trabaja sobre lo negativo, sobre «el problema», es decir, sobre los «aspectos negativos» que de ordinario llevan a generalizar «el síntoma» a toda la entidad. Así, el lenguaje pasa a representar tanto realidades emocionales como racionales, y el uso de términos negativos como son: «malo», «enfermo», «adicto», etc., conectará a los participantes con realidades pesimistas o no positivas, que, como he dicho, pueden llevarnos a generalizar estados que de ninguna manera reflejen la totalidad del ser humano.

La mediación apreciativa interconecta a las personas socialmente, ya que asume que la realidad se crea a cada momento. Será entonces de vital importancia que mediador y participantes exploten sus percepciones positivas, tanto de sí mismos como de la situación de conflicto que los vincula, pues en definitiva, el sistema lo conforman todas las personas que interactúan en una situación determinada.

Es así como la mediación apreciativa, genera el marco ideal para el cambio de las realidades de los mediados. Si buscásemos un propósito u objetivo en la mediación apreciativa, éste sería sin lugar a dudas el de cambiar la forma en que las personas se ven a sí mismas y con relación a los demás,

a fin de que logren alcanzar tanto una visión más positiva del futuro, como de implementación de esa visión, primero personal y luego colectiva.

Se ha de tener en cuenta que, para que las partes elijan la Mediación Apreciativa, deben encontrarla más fácil de usar que el sistema de resolución de disputas existente. Si nuestro diseño es complicado o frustrante, las partes por defecto volverán al mecanismo existente de resolución de disputas (litigio u otro basado en derecho). Nuestro objetivo es crear, dentro de una Organización, un sistema de gestión de conflictos a través de la Mediación Apreciativa de uso simple, de fácil acceso y que resuelvan disputas en sus comienzos, al más bajo nivel posible de la empresa, con la menor burocracia posible. Hay que hacerlo simple, de acceso fácil y disponible con un mínimo de demora.

Los conflictos son multidimensionales. Francisco Díez y Gachi Tapia (Diez y Tapia, 1999) hablan sobre los distintos niveles o planos en que se debía trabajar el conflicto; John Paul Lederach (Lederach, 2010) divide el conflicto en cuatro áreas: personal, relacional, estructural y cultural.

Conforme lo dicho, es posible que pueda parecerle al lector que la mediación apreciativa pone su foco sobre los aspectos personales y relacionales, y aunque en parte resulta cierto (dichos aspectos destacan más que otros), la mediación apreciativa trabaja con una mirada sistémica, abordando estas cuatro áreas que destaca Lederach. En punto a ello, Sue Annis Hammond (Hammond, 2005) dice que las etapas en el modelo apreciativo no son de esquemas fijos o prefijados; tendrá vital importancia la experiencia del operador, quien deberá ajustar y adaptarlas en función de los aspectos internos y externos de los participantes con quienes se halla trabajando.

Teniendo en mente y presente lo dicho, veamos los 5 principios que rigen el proceso de Mediación Apreciativa (Conforti, 2009):

1. **Construccionista:** Toda vez que la realidad no es ajena, indiferente o externa a los individuos, éstos, al vivir en sociedad, la co-construyen diariamente. Los mediados co-construyen la realidad que viven –nuevo relacionamiento–.
2. **Anticipatorio:** Todo sistema u organización puede construir su propio futuro. Los mediados deben asumir que su futuro depende de ellos mismos y que todo ser humano puede construir su futuro deseado.
3. **Simultaneidad:** Al tiempo que generamos la visión de cómo podría ser el futuro, estamos construyendo ese mismo futuro que visualizamos y soñamos.
4. **Positivismo:** Se eligen sistemática y deliberadamente imágenes y recuerdos positivos atesorados en la memoria de los mediados, las historias de éxito que se buscan re-crear, re-generar.

5. Poético o Metafórico: Dado que la mente humana entiende más fácilmente a niveles metafóricos, la mejor manera de trabajar sobre la realidad, de comunicarla y que esto sea comprendido cabalmente, será a través de imágenes poéticas o metafóricas. Trabaja la realidad desde el nivel subconsciente de los participantes.

Como podrá advertir el lector, hay «en la mediación apreciativa una transferencia de conocimiento del mediador hacia los mediados y que opera en una etapa de pre-mediación» (Conforti, febrero, 2008) que no existe en ninguna otra práctica o modelo de mediación, de los que hasta hoy se conocen, y ello no es antojadizo; veremos, en el punto siguiente, los pasos del proceso y la razón de ser de esta transferencia de conocimiento.

Veamos, a continuación, una tabla comparativa (que he adaptado modificando los titulares de la columna correspondiente a mediación apreciativa -en el original se refiere a diálogo apreciativo-) (Conforti, 2008) entre que ejemplifica las diferencias del «sistema de solución de conflictos: tradicional o fragmentario» (que generaliza el síntoma, propone un análisis, efectúa un diagnóstico y propone una receta o lluvia de ideas) y la «propuesta de la mediación apreciativa» (descubre lo que ha tenido éxito en el pasado para recrearlo y renovarlo constantemente sobre experiencias positivas).

Pasos del proceso: quien trabaje en mediación sabe que no hay una receta única, o unos pasos que rígidamente hay que seguir o respetar todo el tiempo y bajo toda circunstancia. Sin embargo, a efectos pedagógicos, siempre resulta útil hablar en términos de «pasos a seguir» porque es, como hemos dicho, un lenguaje «metafórico» que facilita la explicación y su comprensión posterior.

Estos pasos o esquema de trabajo que el mediador seguirá a fin de orientar y dirigir el proceso de mediación apreciativa (Conforti, 2014, pp. 124 -126) son:

1. Preparar la mediación: esta etapa es de mi autoría y puede llegar a ser la etapa más larga de este proceso. Implica transferir los conocimientos del lenguaje positivo, escucha activa, construcción de la realidad (mapa/territorio), etc. Si el mediador verificase que los mediados no están en condiciones de legitimar al otro participante y de cambiar o modificar sus percepciones, entonces no debería continuar con el proceso, ya que el riesgo de fracaso es muy alto.
2. Elección del tema o área a abordar: aquí es donde comienza el verdadero trabajo conjunto entre mediador y mediados, se debe realizar una verdadera fragmentación de temas ordenados por relevancia y urgencia. En equipo, comenzarán a buscar conjuntamente, mediante preguntas que inicia el mediador, detectar aquello que está «bien» en la relación, descubrir historias de éxito, los mejores momentos y eventos que subyacen en la rela-

ción. Es necesario crear un diálogo (Bohm, 1997) entre los participantes, entendiéndolo por tal no a la habitual conversación del tipo «ping-pong» o «intercambio de monólogos», sino a una conversación en torno a un tema central, es decir con un hilo conductor, en el que se crea un compromiso entre los participantes, compromiso por afanarse en el intento de sostener una apertura mental de criterios, sostener la atención a las ideas y razonamientos de los interlocutores intervinientes y, por sobre todo, un compromiso a modificar los propios puntos de vista, si fuera el caso.

3. Del supuesto del éxito del pasado: el mediador debe ir alejándose de la escena y dejar que los mediados adquieran todo el protagonismo y busquen por sí solos los recuerdos y experiencias positivas de su relacionamiento. Esta tarea se debiera transformar en un hábito mental e imaginativo para los mediados, siempre a la búsqueda del bienestar y del éxito. A partir del inicio de la construcción de ese diálogo particular, en palabras de Bohm «... el diálogo hace posible la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no existía en el momento de comenzar. Y ese significado compartido es lo que aglutina, el «cemento» que sostiene los vínculos entre las personas y entre las sociedades.» (Bohm, 1997), los participantes buscarán crear acuerdos sobre puntos de vista en común en cuanto a la apreciación de los hechos y experiencias exitosas del pasado que residen en la «memoria» de los participantes.
4. Análisis de cómo se ha alcanzado el éxito: el mediador inicia un diálogo para que los mediados recuerden y rememoren cómo han logrado el éxito en «aquellas situaciones del pasado». Deben descubrir qué fue exactamente lo que hicieron en el pasado para tener ese momento de éxito que se buscará recrear. Uno de los pilares sobre los que se asienta la mediación apreciativa, son las razones que el grupo encuentra a lo largo del proceso para re-crear una historia; esta razón o razones que los participantes encuentran para actuar podemos, siguiendo a Bayón Mohino, denominarla una «razón completa» (Bayon-Mohino, 1991).

Una razón completa es un conjunto de premisas no redundantes de un razonamiento práctico, e incluye siempre un deseo (razón operativa) y una o varias creencias (razones auxiliares).

Bayón Mohino expresa que las razones operativas (deseos) son aquellas que justifican una actitud práctica hacia una acción, contribuyen a formar la intención, mientras que las razones auxiliares (creencias) son juicios descriptivos que identifican el tipo de acción que tenemos, son una razón operativa para ejecutar. El empleo

**Tabla 2. Comparativa métodos tradicionales de tratamiento del conflicto vs. mediación apreciativa.**

Solución de Problemas (Tratamiento Tradicional Fragmentario)	Mediación Apreciativa
Necesidades básicas insatisfechas.	Descubrimiento de lo que está bien, lo positivo, dentro de la organización.
Identificación de problema y reencuadre.	Proyección imaginaria de lo que podría ser o llegar a ser.
Estudio de las causas originarias e intereses de las partes.	Diálogo creativo sobre cómo sería o debiera ser.
Generar alternativas o posibles soluciones.	Implementación de los proyectos provocativos. Innovando para llegar a lo que será.
Trata al grupo como un problema que necesita de soluciones.	Trata al grupo como un todo que se renueva constantemente.

Fuente: Liderazgo Positivo (Conforti, 2008). Re-elaboración propia. (Conforti, 2014).

de un lenguaje positivo y apreciativo que cree imágenes positivas o las re-cree evocando recuerdos positivos, contribuye a revisar y eventualmente modificar las creencias, lo que junto a otros elementos y herramientas, ayudan a crear una percepción o apreciación sobre la realidad positiva.

5. «Momento depreciativo» (Conforti, Agosto, 2008): esta etapa, también de mi autoría, la he introducido al comprobar en la «práctica profesional», que facilita a las partes la consecución de acuerdos más sólidos en temas puntuales. Aquí es el mediador el encargado de ponerle «palos a la rueda», de plantear hipótesis que podrían generar nuevos conflictos, y donde los mediados, al estar inmersos en una dinámica absolutamente positiva, resuelven estos «inconvenientes» de forma creativa e innovadora de forma anticipada.
6. Generar ideas para re-crear ese éxito del pasado en el futuro: Con los datos recabados a lo largo de estas etapas, los participantes elaborarán sus propios proyectos de acción: «Propuestas Provocativas o de Posibilidades» (Cooperrider et al., 2003). La Propuesta Provocativa buscará hacer más de lo que sí funciona, buscará recrear momentos de éxito, esto actuará motivando a las partes que, por su propia experiencia, saben que estarán trabajando sobre las bases de algo que sí funciona.

A modo de resumen sobre este modelo de mediación apreciativa, cabe decir que el mediador siempre ha de intentar avanzar coherentemente sobre la base de los valores de participación, apertura y retroalimentación. Ello requiere que la elección del método Mediación Apreciativa sea una elaboración propia y no impuesta:

- El lenguaje (positivo o negativo) es determinante en cuanto a la construcción de la realidad.
- El lenguaje y las imágenes utilizadas por el mediador y

los mediados tienen el poder de crear una nueva realidad; realidad hacia la cual puedan y deseen dirigirse, ya que les es algo vivido, conocido y valorado por los participantes de forma positiva.

- La realidad siempre es subjetiva y todas las realidades deben ser consideradas y expuestas. Será de vital importancia que tanto el mediador como los mediados exploren sus percepciones positivas, tanto las propias como las del otro participante y de la situación de conflicto que los une -como sistema que conforman-.
- No se trata de negar, ocultar o ignorar las cosas negativas, sino simplemente de no ocupar nuestro tiempo y esfuerzo en remarcarlas o tratar de solucionarlas. Nos ocuparemos (como cuando educamos a un hijo) en remarcar, resaltar las cosas que se hacen bien, reforzando las conductas positivas con una mirada, un gesto de elogio, o una simple palabra de aprobación.

Los sistemas de gerenciamiento de conflictos en organizaciones, son una nueva herramienta que usa métodos ya probados como la mediación. De este modo se promueve la participación de los empleados en los procesos de identificación y propuestas de solución de conflictos o cambio organizacional para lograr un lugar de trabajo más productivo y eficaz.

Para finalizar, resaltar que rol del operador es el de guía y apoyo, mientras que la Organización y los interesados son quienes conservan el control y la responsabilidad por los resultados, sea que se trate de una facilitación como de la creación de un servicio de mediación apreciativa.

**EXTENDED SUMMARY:****Mediation in Organisations****Oscar Daniel Franco CONFORTI**

Acuerdo Justo®, España

**Received: 28/05/2014****Accepted: 29/10/2014**

**Abstract:** One of the fields in which conflict mediation is developing further is that of organizations, and its goal is to become a suitable tool for both organizational change and conflict resolution so that they primarily recognize its origin in the work being done by the members within the organization. This article reviews the state of the art regarding organizational change through facilitation while proposing appreciative mediation as a possible methodology through which mediation could be introduced in the organizational field.

**Keywords:** Mediation in Organizations, Appreciative Mediation, Organizational Change, Conflict Management in Organizations.

Delimitating the concept of organization is by no means an easy task. An organization considered as a study subject is «created, developed, it lasts and/or dies out» under different time and place circumstances, which makes its characteristics to be no common, i.e., they have no similarity with the definitions used a few years ago, which also explains why a theory or a way to understand the organization prevails over the other characteristics of a specific time.

A first conclusion to be drawn is that the concept of organization changes with the historic development and evolution of a society, an example of which can be at least three different paradigms (Castro-Aguilera, 2005, p.65):

1. The rational paradigm, according to which an organization is considered as a closed stable and highly structured system that requires control and planning.
2. The technical, social and economic paradigm, according to which the organization increases its ambiguity and complexity as its actions are extended to all the activity sectors of the individuals enhancing their level of life.
3. Currently, organizations are understood as «political arenas» or «organized anarchies» (Rodríguez-Fernández,

2001, p. 55) due to the intensity in the degree of the internal and external uncertainty that exists in them.

**Types and structures of organizations:**

Formal Organization (represented through organizational charts): designed and structured based on certain rationality criteria. It has a common goal, communication channels are established, it is somehow legally binding, authority is delimited as well as functions and the way of acting to be cooperative, convergent and synergic (Montalván-Garcés, 1999).

Informal Organization (represented through sociograms): it is created in a spontaneous way based on a Formal Organization, but it has no defined and institutionalized structure, it depends on the actions to be developed at a given time and on those who want to participate in it. It has no common goals that are explicit, and its members may belong to different levels and functional areas (Rodríguez-Pérez and Morera-Bello, 2001).

Although in any organization both structures coexist, it is important to emphasize the direct relation between the size of the organization and the need to reinforce its formal structure as controlling activities, behaviors and the results evaluation depend on it.

- Formal Structure: it is made up according to the design envisaged by the management. Two types of leadership exist in this structure, a) hierarchical and b) functional; and there are, at the same time, two classes of relations a) linear or authority relation –which contributes to achieving the goals of the organization– and b) staff or advise relation –which supports the linear staff–.
- Informal Structure: it corresponds to the real functioning of the organization, it can be figured out by observation, inferring it from the actual behavior, i.e. it is always achieved taking an indirect way.

We should not make the mistake of creating an image of the organization as if it were a machine, that is, a group of isolated individuals, without their own motivations, who have a passive attitude and with limited or no predominance, as «ignore them would imply being doomed to failure» (Casado, 2001, p.14).

Organizations as a field to develop the personal skills of their members can contribute to and become an opportunity to achieve the renovation of democratic societies; this statement is backed by Peter Senge when he affirms that «It is not by coincidence that the current call to «participate and self-manage», the keys to competitiveness, are linked to the need

---

Doctorate in Law at the Universidad de Castilla La-Mancha University (UCLM). Master's Degree in Mediation and Family Guidance at the Distance Learning National University (UNED). Professor of Law in Techniques of Expression, Arguing and Negotiation at Universidad Oberta de Cataluña (UOC). Director of the Community Social Mediation Service at the City Hall of Alicante, Spain. Manager of Acuerdo Justo®. Mails on this article should be sent to the author to the following e-mail address: info@acuerdojusto.com.

to develop the essential skills for responsible participation». (Senge, 2004, p.524).

According to the explanations above, my proposal to delimit the organization concept is as follows: Organizations are systems that combine, on the one hand, the community tradition they are rooted in, and, on the other hand, the entrepreneurship proper to the business world, generating as a result of this their own meaning and purposes where people commit to the organization (Conforti, 2012).

As far as we are concerned, and interesting for us to know is the processes that can respond to the question: What conflict management system can be efficiently used within an organization?

1. The so-called «Facilitation» processes that are generally applied to organization conflict situations that somehow lead to a cooperative consensual process and to a structural change.
2. «Appreciative Mediation» between members that have strong or uncompromising stances, or that show such a high general hostility that an additional process is needed to resolve the conflict so that the person can continue to work in the organization.

No matter what process the conflict operator might be attempting to start, the truth is that designing a conflict approach system is particularly fed by the systemic thinking, the design of an intervention to change, the research processes, establishing relations, redesigning, and the implementation of strategies.

### Facilitation Processes:

«Usually, facilitation is recognized and mainly used for complex processes as the multiparty conflicts, when dialogue tables, consensus groups and cooperative planning are required. This means that processes are complex and multiparty. They are complex because different designs are used to approach these processes that usually take a long time and that include normally a team of facilitators». (Mc Cormack, 2008, p.62).

Facilitation processes seek to prevent the risk that emerges when «imposing» a structural change, as it might be a conflict approach system that «the others» decide not to use it. Therefore, the main idea is that people concerned should build the change (be it a conflict approach system or not) because if it is them who build it, they will use it, improve it and own it.

«Operating with an open system perspective in the field of organizations yields at least two significant results: 1) the identification of the key research areas concerning the potential field of incoming, transformation and/or production of the current system of conflict approaching in organizations, and 2) it brings to light dissonances, dys-

functions and dissatisfactions». (Constantino and Sickles, 1997, p.65).

Below are the six principles that should be present in any facilitator project or plan (Conforti, 2012, pp.52-53):

1. Focus on principles: bring to light, clarify and illustrate an issue from the needs and concerns of interest groups perspective.
2. Include return ways: such as prevention, negotiation or research when the current procedure does not manage to settle a dispute.
3. Include low cost alternatives based on the right and the strength: the realistic vision that initial efforts are not always successful and that it is necessary to rely on reasonable alternatives that give low cost efforts continuity in order to achieve satisfactory solutions.
4. Include previous consultations and later feedback: the approach system must be designed in such a way to encourage the debate about the nature of a conflict and the best ways to resolve it even before efforts to do this are started.
5. Order the related procedures and the cost growing sequences bottom up: this way, the parties keep the process under control for as long as possible.
6. Provide the necessary motivation, capacity and resources: focus on the factors that enable the success of the other five principles. It is clearly oriented towards the participation and empowering of the concerned parties.

### Appreciative Mediation:

An approach to the definition of Appreciative Mediation is: «Appreciative Mediation is process that generates the ideal framework to change the reality of participants through appreciation and the recreation of the people's positive aspects and their interactions». (Conforti, 2014, p.120).

The goal of the mediator's job is to get the parties to appreciate and legitimate each other, so that they can reveal the successes of the past when they managed previous conflicts and played a leading role, and the coordination and cooperation they put into practice to solve them; after that, the mediator has the task to make proposals to recreate previous successful experiences of the people when they resolved conflicts.

The techniques or tools proper to this work can be found in (Conforti, 2014, p.129) the principles that the theory of the systems attributes to human systems (totality, circularity and feedback). These own and autonomous techniques are a) the appreciative principle, b) the use of metaphor as an innovative resource, c) the principles of positive psychology and emotional intelligence. Hence, I believe it is possible to state that the proposal responds again in an autonomous and independent way compared to other proposals of other mediation models.

This type of mediation requires certain prior conditions for a feasible application. These conditions are (Varona, 2005):

1. Integrity of the process: committing to and allowing the participation of the people in the process and in the decision making
2. Integrity of the human change: each member of the organization must see «the change he/she wants to see» as a living example.
3. Perseverance in the change: being open to learn and find out new possibilities to see things and act.
4. Create a rich communication in narration: sharing in conversations, meetings and gatherings, best practices, magic moments, and personal experiences and the most valuable stories.
5. Ability to create rich images of the future: creating hopeful, motivating and engaging images.

The first question that the mediator should ask him/herself is whether Appreciative Mediation should be used. Perhaps it is not necessary, or it is not good, or less expensive or faster or it lasts longer. Perhaps the current methods work well and it is not necessary to change them.

For this first step to be taken and determine whether to use Appreciative Mediation, a set of simple questions that are easily answered can be useful:

1. Is there something lacking in these disputes?
2. Do the concerned parties express dissatisfaction and frustration with all or just with part of the conflict resolution procedures?
3. How do the concerned parties express this dissatisfaction?
4. Is the Appreciative Mediation procedure the appropriate way to respond to the concerns expressed?
5. Would Appreciative Mediation match the goals of the company (its mission)?

The five (5) principles that govern the Appreciative Mediation process are (Conforti, 2009):

1. Constructionist: whenever the reality is not alien, indifferent or external to the individuals, as they live in a society they co-build it on a daily basis. Those in mediation co-build the reality they live in – new relationship.
2. Anticipatory: any system or organization can build its own future. Those in mediation must assume that their future depends on themselves, and that all human beings can build the future they wish.
3. Simultaneity: as we generate the view of how the future could be, we are building this future that we visualize and dream of.
4. Positivism: the images and positive memories that are stored in the memory of the people in the mediation process are systematically and deliberately chosen; suc-

cess stories that are sought to be recreated, and regenerated.

5. Poetic or Metaphoric: given that the human mind understands easier the metaphoric levels, the best way to work on the reality, communicate it and fully understand it is through poetic or metaphoric images. Reality is worked out from the subconscious level of the participants.

As readers can understand, «in appreciative mediation there is a transfer of knowledge from the mediator to the mediated individuals that operates in a pre-mediation phase» (Conforti, 2008); this does not exist in any other practice or mediation model known so far, and this is not whimsical.

## Referencias

- Bayon-Mohino, J. C. (1991). *La normatividad del derecho: deber jurídico y razones para la acción*. Madrid: Centro de estudios constitucionales.
- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairós.
- Brown, J. e Isaacs, D. (2005). *The World Café*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Calva, J. L. (Coord). (2007). *Democracia y gobernabilidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Camisassa, E. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil. La democracia participativa en la sociedad urbano tradicional. Algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional*. Córdoba - Argentina: Brujas.
- Casado, L. (2001). *Organizaciones y sistemas humanos. Una nueva gestión empresarial*. Barcelona: Kairós.
- Castro-Aguilera, F. (2005). Competencias (o habilidades) Gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo Organizacional. En *Actualizaciones para el desarrollo Organizacional*, Universidad de Viña del Mar. Marchant Ramírez, Loreto.
- Conforti, F. (Febrero, 2008). *Mediación Apreciativa*. Trabajo presentado en el Seminario sobre Mediação Apreciativa de O Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal, Oporto y Lisboa - Portugal.
- Conforti, F. (Agosto, 2008). Mediación apreciativa del conflicto. En Por la construcción de escenarios de paz. Trabajo presentado en el V Congreso Internacional de Conciliación, Mediación, Arbitraje y Negociación del Centro de Conciliación, Arbitraje y amigable Composición de la Fundación TALID, Cartagena de Indias - Colombia.
- Conforti, F. (2008). *Liderazgo positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo*. Buenos Aires: Acuerdo Justo.
- Conforti, F. (2009). El modelo de intervención y/o mediación apreciativa: una propuesta extraída de los Diálogos Apreciativos. En *Ámbito Jurídico*, Recuperado de <http://bit.ly/13BmGfD>
- Conforti, F. (2012). *Mediación en Organizaciones y Empresas*. Alicante: Acuerdo Justo.
- Conforti, F. (2014). Incidencia de la Mediación de Conflictos

- en la Tutela Judicial Efectiva (Tesis doctoral). Departamento de Ciencia Jurídica y Derecho Público, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Derecho Campus de Ciudad Real, España.
- Constantino, C. A. y Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica.
  - Cooperrider, D. Whitney, D. y Stavros J. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Berkeley - California: Lekeshore Publishers Euclid y Berett-Koehler Publishers, Inc.
  - Díez, F. y Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Paidós.
  - Entelman, R. F. (2005). *Teoría de Conflictos: Hacia un nuevo paradigma* (2ª ed.). Barcelona: Gedisa.
  - Gan Busto, F. y Triginé I Prats, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
  - Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
  - Gore, E. y Vázquez-Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible: una introducción a la formación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
  - Hammond, S. A. (2005). *Breve libro de la indagación apreciativa*. Bend (Oregón): Thin Book Publishing.
  - Herrscher, E. (2007). *El círculo virtuoso: cambiar-planificar aprender-cambiar*. Buenos Aires: Granica.
  - Lederach, J. P. (2010). *Transformació de conflictes* (Trad. por Albert Agut). Barcelona: Icaria. (Original edition, Lederach, J. P. (2003). *The little book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA: Good Books).
  - Llamas-Sánchez, F. (2004). Los presupuestos participativos: nuevos mecanismos de innovación democrática en los gobiernos locales. *Intervención Psicosocial* 13, 325-344. Recuperado de <http://bit.ly/lviTyjR>
  - Mc Cormack, C. (2008). Facilitación. En E. Voiscovich (Ed.), *Mediación, facilitación y negociación: recopilación de la 1ª jornada de mediación, facilitación y negociación*. La Plata: Editorial Notarial FEN.
  - Montalván-Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana. México.
  - Rodríguez-Fernández, A. (2001). Concepto de organización, tipos y estructuras. En A. Rodríguez-Fernández y D. Dei (Eds.), *Psicosociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: R Docencia.
  - Rodríguez-Fernández, A. (Coord). (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
  - Rodríguez-Pérez, A. y Morera-Bello, M. D. (2001). *El Sociograma: Estudio de las relaciones informales en las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
  - Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: theory, research and practice*. New York: State University of New York Press.
  - Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad* (Trad. por Mercè Diado y Abel Debritto). Barcelona: Javier Vergara Editor.
  - Senge, P. (2004). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
  - Varona, F. (2005). Teoría apreciativa y comunicación empresarial. Todavía es posible soñar. En F. Varona. *El Círculo de la Comunicación* (pp. 59-88). La Coruña, España: Netbiblo.
  - Varona, F. (2007). La Intervención Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en las instituciones gubernamentales o privadas. *Investigación y Desarrollo*, 15, 394 -419, <http://bit.ly/1l3moDv>
  - Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7 (pp. 225-246). Sage, Thousand Oaks, CA.