

MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL: DESARROLLANDO UN MODELO DE ÉXITO COMPARTIDO

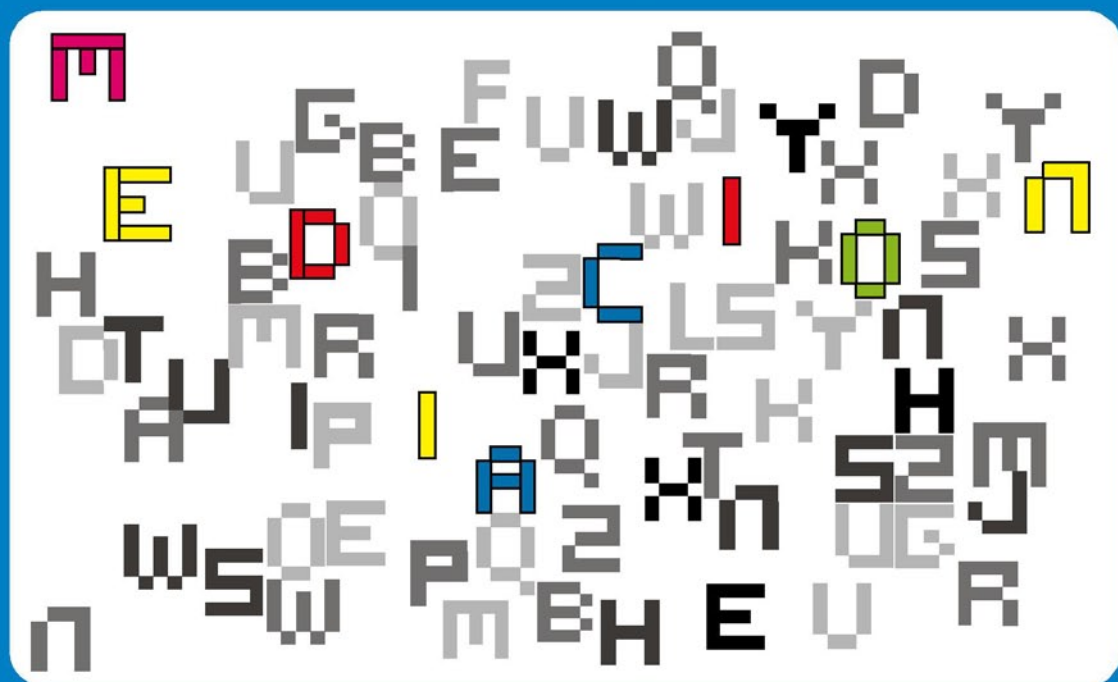
Gloria Novel Martí

Directora del Observatorio de Mediación
Universidad de Barcelona

Prólogo:

Francina Valls i Calvet

Experta en desarrollo directivo y organizacional



COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

TÍTULOS PUBLICADOS

Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el Derecho de familia, *Leticia García Villaluenga* (2006).

Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas, *Ignacio Bolaños Cartujo* (2008).

Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos. Una visión jurídica, *Marta Blanco Carrasco* (2009).

Introducción a la gestión no adversarial de conflictos, *María Cristina Cavalli* y *Liliana Graciela Quinteros Avellaneda* (2010).

Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI, *Leticia García Villaluenga, Jorge Tomillo Urbina, Eduardo Vázquez de Castro* (Codirectores), 2010.

Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido, *Gloria Novel Martí* (2010).

COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Directora: LETICIA GARCÍA VILLALUENGA

Profesora Titular de Derecho civil

Directora del Especialista en mediación y del Instituto Complutense de mediación
y gestión de conflictos de la Universidad Complutense de Madrid

MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL: DESARROLLANDO UN MODELO DE ÉXITO COMPARTIDO

Gloria Novel Martí

Directora del Observatorio de Mediación
Universidad de Barcelona

Prólogo

Francina Valls Calvet

Experta en desarrollo directivo y organizacional



Madrid, 2010

© Editorial Reus, S. A.
Preciados, 23 – 28013 Madrid
Tfno: (34) 91 521 36 19 – (34) 91 522 30 54
Fax: (34) 91 531 24 08
E-mail: reus@editorialreus.es
<http://www.editorialreus.es>

1.ª edición 2010
ISBN: 978-84-290-1636-9
Depósito Legal: Z. 3720-10
Diseño de portada: María Lapor
Impreso en España
Printed in Spain

Imprime: Talleres Editoriales Cometa, S. A.
Ctra. Castellón, Km. 3,400 — 50013 Zaragoza

Ni Editorial Reus, ni los Directores de Colección de ésta, responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan los autores de los mismos. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de Editorial Reus, salvo excepción prevista por la ley. Fotocopiar o reproducir ilegalmente la presente obra es un delito castigado con cárcel en el vigente Código penal español.

*A mis hijos Taís y Eric, por su ser, hacer y estar en mi mundo
de manera amorosa e incondicional.*

*A mi nieta Jana, por mostrarme la bondad natural del
ser humano, cuando en un arranque de generosidad,
me da su bien máspreciado: su chupete.*

PRÓLOGO

Llevo años observando, desde dentro de grandes compañías, los enormes esfuerzos que se realizan para optimizar procesos, para perfeccionar funcionamiento logísticos, para perfilar hasta el último detalle una operación, para reducir el coste de una imperfección en la producción, en definitiva, el coste de la no calidad en la producción o un servicio.

Sin embargo, algo que a día de hoy aún consigue sorprenderme en el mundo de las grandes organizaciones, es la poca atención que se presta al estado de la interrelación humana, de las relaciones entre las personas, entre los distintos departamentos, entre sus unidades estructurales o los distintos ámbitos funcionales que componen la organización. De hecho, lo que más me aturde es la falta de concienciación por parte de la dirección, de la importancia de su impacto económico.

En un entorno económico globalizado en el que vemos que las líneas de producción son similares en las grandes corporaciones automovilísticas, que las plataformas de CRM son las mismas en las compañías de servicios a nivel mundial, que las bases de conocimiento están en la red accesibles gratuitamente a todo el mundo, la ventaja competitiva de una organización la marcará la actitud que tomemos frente a nuestra responsabilidad. Actitud, en dos sentidos diferenciados. El primero, la actitud personal, individual, que tomemos cada uno de nosotros: qué hace cada uno de los miembros de la organización para hacer bien su trabajo, para satisfacer aún más al cliente (ese plus que damos, si queremos darlo). Y el segundo es la “actitud organizacional”. ¿Qué hace la dirección de la organización para generar dinámicas positivas de funcionamiento entre las personas que la componen, para crear entornos de trabajo productivos, creativos y fructíferos que generen además de productividad, creatividad e innovación? El hacer, o no hacer algo en esa dirección, va a marcar la ventaja competitiva real de una compañía en el siglo XXI: solamente las compañías que entiendan que el foco de atención de su dirección debe de estar en su cliente así como, en cuidar a las perso-

nas que la componen, serán capaces de optimizar sus resultados en su total potencialidad.

Han pasado ya las épocas de mercenariados, en las que el único motivador de un empleado era el monetario; ahora las personas escogen en qué compañías vuelcan sus esfuerzos también en base a sus valores, al trato que se les depara, a la dignidad con que se les dirige.

Atendiendo, pues, a las relaciones interpersonales, cuidando de su estado y su proceso, creamos entornos de trabajo propicios a la creación, a la innovación, a la evolución en el más amplio sentido de la palabra. Ese entorno es el que permite generar nuevos productos, nuevas ideas y nuevos servicios. Y crea compromiso y vinculación emocional de las personas con su organización, lo cual es la garantía de negocio a largo plazo.

Es por ello que el modelo que desarrolla la Dra. Novel es una herramienta impagable para las grandes organizaciones que quieran estar en esa vanguardia. Cuidando a sus equipos, cuidando sus interrelaciones y afrontando de forma madura sus conflictos, en el mejor de los casos, anticipándose a su eclosión. Imagínense poder estar realmente “per la feina” (me permito la licencia de utilizar esa expresión catalana que significa estar focalizado, concentrado en el trabajo, en la tarea que se está realizando), sin preocuparse adicionalmente por los “líos” que se establecen entre personas sin afinidad pero que deben trabajar conjuntamente, entre equipos de procedencias culturales distintas, entre departamentos con misiones, a veces, algo divergentes entre sí... ¡Qué potencialidad de ahorro! Ahorraremos tiempo en el desarrollo y entrega de proyectos, ahorraremos energía invertida en intentar convencer a personas que no están dispuestas a escuchar a priori, ahorraremos malinterpretaciones, reuniones boicoteadas, mails cruzados sin aporte a una solución, ahorraremos el escaso dinero público y privado... haciendo organizaciones más eficientes.

A veces, se confunden los términos de lo qué debe ser un “buen directivo” o una “buena directiva”. El modelo clásico (llamémosle “modelo ramapithecus”) se caracteriza por la distancia en las relaciones jerárquicas, por la falta de transparencia, por la amenaza y el miedo como herramienta de gestión del equipo, por el premio material y monetario como único motivador, por la carga de prejuicios en las decisiones, por la clonificación de los perfiles que componen los equipos (todos deben seguir un patrón similar al del mando), por la unidireccionalidad de las decisiones y en la comunicación. Todo esto se desarrolla de forma inconsciente y con una justificación constante de que los resultados lo exigen así.

Sin embargo, hay otras formas de dirigir. El modelo contrapuesto al primero, es el “modelo ya humano”, lo denomino así como forma más elaborada a la más básica, la más gutural, con base de conciencia de lo que exige esa

responsabilidad, con una auto-observación constante y una auto-supervisión de los propios actos de dirección y sus consecuencias. Sus características son la proximidad en las líneas jerárquicas, la apertura en las vías de comunicación, la trasmisión de los objetivos de la organización, la posibilidad de acceder a todo lo positivo de la organización independientemente del rango que se ocupe, el respeto hacia las personas, el cuidado de las relaciones personales tanto entre miembros de los distintos niveles jerárquicos como entre pares, el sentido de equipo unido a una misión común, compartida y explícita, la diversidad que componen esos equipos con muchas formas distintas de percibir la misma realidad es su riqueza, la generosidad como herramienta de gestión (generosidad no necesariamente salarial, sino, generosidad en el tiempo de dedicación, en el conocimiento compartido, en la información, en los éxitos de equipo a compartir, en las posibilidades de desarrollo profesional y personal). El interés genuino por las personas que componen la organización y el cuidado real de los equipos y sus miembros, el mimo con el que se les dirige. Sí, puede parecer contradictorio, a simple vista, que la generosidad y la inversión de tiempo y esfuerzos en las personas y la cuenta de resultados positiva vayan en la misma dirección. Eso puede ser así a corto término, pero en términos de sostenibilidad empresarial y con una visión ya solamente a medio plazo, cualquiera de esas inversiones es rentable. Eso es un entorno propicio a la generosidad de ideas, a la innovación, a la creación de nuevos productos y servicios, a la corresponsabilidad en la evolución positiva y sostenible de las empresas. Eso es la base de la atracción y retención de los mejores (¿no hablamos tanto de retener el talento?). Y en el más estricto sentido darwiniano, es lo que va a llevar a la supervivencia de la empresa en el mercado y a su evolución en el tiempo. Aún más en entorno de restricción económica como el actual.

Mientras reviso estas líneas, oigo por la radio cómo se están desarrollando las negociaciones de paz entre Netanyahu y Abbas y pienso, ¿si Hillary Clinton hubiese tenido a tiempo en sus manos el libro de la Dra. Novel, se hubiese ahorrado algunas preocupaciones en Sharm el-Sheikh!

Queridos lectores, disfruten esta obra, ciertamente técnica, llena de sentido común, de inteligencia organizacional y de generosidad social que nos ofrece la Dra. Novel y aplíquenlo en los equipos que dirijan. Y a sus propias familias. Les aseguro que ser generoso con el entorno, ser buena persona, es rentable. Lo mismo vale para las organizaciones.

Francina VALLS CALVET
Experta en desarrollo directivo y organizacional

INTRODUCCIÓN

Este libro es el fruto de años de trabajo cooperativo. Porque no se escribe un libro de hoy para mañana, sino a base de aplicar sistemática y concienzudamente lo que otros han descrito, probado, experimentado y compartido. Analizando y mejorando. Inventando y creando. Errando y recomponiendo. Aprendiendo, en suma. Y a todas estas aportaciones, muchas de ellas citadas en este libro, que han enriquecido y ampliado mi visión de la mediación, les debo un sentido agradecimiento.

Inicialmente, pretendía tan solo describir las técnicas que usamos en mediación, a menudo procedentes de otras disciplinas y reformuladas bajo el paraguas mediador. Poco a poco me fui dando cuenta de que el objetivo inicial, sumamente técnico, quedaba desdibujado porque en realidad el trabajo que he desarrollado en los últimos seis años, ha ido dirigido no tan solo a crear servicios de mediación, sino que había un eje central que dirigía todos estos proyectos. Y ese eje, era un sueño tenía que ver con la innovación y el cambio cultural en las organizaciones de salud, que fue donde inicié mi experiencia como mediadora organizacional.

El sueño era ayudar a construir *organizaciones del Tercer Lado*, como las denomina William Ury. Organizaciones que aúnan el cuidado a las personas que allí trabajan y se relacionan —sean clientes, pacientes o usuarios—, con los beneficios o resultados que la empresa u organización desea obtener. Estos beneficios pueden ser de orden económico, de calidad en los servicios prestados y/o productos ofrecidos, de imagen interna y externa, de impacto social, de generación de valor añadido y tantos otros intereses legítimos, que las personas, grupos, empresas y organizaciones tienen. Y es a partir de esta implicación de todos los actores del sistema organizacional, de estos procesos de co-responsabilización desde el marco del tercer lado, que será posible crear el ideal de una *organización de éxito compartido*.

En esta línea de promover la innovación y el cambio organizacional a través de la adquisición de nuevas habilidades mediadoras que favorezcan la gestión del consenso, el tratamiento positivo del conflicto así como la construcción de espacios de diálogo constructivo y efectivo, me propuse trabajar en la propuesta de un modelo que realmente colaborara en esta transformación organizacional. Y de ahí que en el capítulo 5 se presente una propuesta de innovación y cambio, a través de implantar sistemas de mediación. Y el resto del libro gira entorno a este supuesto conceptual.

Para esta transformación cultural, todas las personas de las organizaciones son importantes y deben ser incluidas como agentes de valor. Y es por ello que el enfoque sistémico impregna toda esta propuesta de trabajo. Esto significa que todo el mundo está implicado en este cambio hacia la construcción de paz organizacional: Desde los altos directivos que deciden las políticas a aplicar, los mandos intermedios que las transmiten, las personas con capacidades de decisión y de actuación que las apoyan o discuten y los trabajadores de la organización que las implementan. Todos están implicados y todos son piezas clave, si lo que se pretende es crear un mundo mejor en nuestra propia casa —como algunos le llaman a su empresa—, en el lugar donde pasamos como mínimo, una tercera parte de nuestra vida. Algunos incluso, bastante más.

Estamos en la era de la participación ciudadana, de la construcción de consensos para un trabajo más eficiente, más motivado, más comprometido, que proporcione mas beneficios tanto a nivel personal, como empresarial y social. El concepto de felicidad es hoy más importante que en otras épocas, probablemente porque tenemos otras necesidades más básicas resueltas. Y ser feliz en el trabajo es un anhelo compartido por muchos, por casi todos. Y sintiéndose felices, las personas trabajan mejor y con mejores resultados para si mismas y para los demás. Y éste es uno de los objetivos del trabajo mediador en las organizaciones: ayudar a las personas a que se sientan bien en su trabajo, con sus equipos, consigo mismas y con el mundo que las rodea. Ayudarlas para que trabajar con seguridad y calidad sea algo deseado y la discusión positiva, un medio para conseguirlo.

Definitivamente, las personas son las que dirigen las organizaciones y las que les dan un matiz que las distingue de otras. También son las personas —todas— las que trabajando en su día a día, le dan una marca distintiva a su actuación y a su propia empresa u organización. De modo que si deseamos que el servicio prestado o el producto ofrecido sea, seguro y de máxima calidad, el secreto está no solo en controlar la calidad de los procesos, procedimientos, itinerarios o resultados, sino sobre todo en

cuidar a las personas que los tienen que llevar a cabo y de las que depende la calidad final y la satisfacción del personal y del cliente o usuario. Y esto es tan importante para las instituciones públicas como para las organizaciones o empresas privadas.

En esta línea sistémica y de impregnación de este nuevo paradigma de construcción de consensos y de espacios de mejora de las relaciones, este libro promueve de un lado, una estructura global que incluye procesos de formación a toda la organización y de prevención y tratamiento del conflicto por sistemas especializados de mediación. Así mismo y de modo complementario, apuesta por el ideal de que decenas de personas actúen como líderes informales en los procesos de construcción de paz en las organizaciones, en sus equipos y de forma cercana en los grupos con los que se relacionan. Es un modo adicional de impregnar a toda la organización de un nuevo modo de “estar y relacionarse”, para trabajar de manera conjunta en este sueño de transformar a una organización que ya funciona, en otra que añade valor a lo que ya tenía: el valor de la construcción de cultura de paz organizacional.

Además de una descripción del conflicto y de los sistemas de mediación a aplicar en una organización, hay una parte importante de este libro que contiene técnicas y habilidades mediadoras a utilizar, para la mejora de la comunicación en cualquier situación y especialmente en las que existen diferencias o conflictos, es decir, en comunicaciones difíciles. Deseo de todo corazón que sirvan de utilidad para las personas que lean este libro, para aquellas que están en situación de especial vulnerabilidad al conflicto por el tipo de trabajo que desarrollan y, sobre todo, para los líderes de los equipos y de las organizaciones, de los que depende en gran medida que este sueño de un “mundo organizacional mejor”, sea una realidad.

GLORIA NOVEL MARTÍ
Sant Just Desvern (Barcelona)
3 de agosto 2010

PARTE I

SOBRE EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

1. CONSIDERACIONES INICIALES ACERCA DEL CONFLICTO

Para hablar del conflicto organizacional, es imprescindible comenzar desde un marco general sobre cómo conceptualizamos el conflicto, así como los procesos tradicionales que se han venido utilizando para su resolución, cuestiones que se presentan a continuación.

1.1. LAS DIFERENCIAS Y LOS CONFLICTOS

El término “diferencia” se utiliza para identificar una “cualidad o aspecto por el cual una persona o cosa se distingue de otra” así como para indicar la existencia de desacuerdo, discordia o discrepancia, distinción o comparación entre dos o más cosas.

Desde el enfoque mediador, las diferencias en tanto que cualidades distintas, pueden ser vistas como elementos de complemento que proporcionan, en el marco de la combinación relacional, un resultado de “suma” de estas cualidades o valores, consiguiendo así un resultado mejor, multiplicado, eficaz y eficiente.

En matemáticas sin embargo el término “diferencia” se refiere a una “resta de valores” y este, es un concepto interesante para la reflexión. En el marco de las relaciones humanas resulta significativo este concepto de “resta”, dado que las diferencias que no se gestionan de modo positivo, pueden transformarse en un conflicto que efectivamente, dará como resultado una “resta” de las capacidades y de las potencialidades de las personas y de los equipos de trabajo, como más adelante veremos.

A menudo decimos “estas personas tuvieron una pequeña diferencia, pero ahora son amigos”, lo cual indica que no fue realmente algo grave.

Por el contrario, un conflicto va más allá en la intensidad, en el tiempo y en las consecuencias, pudiéndose observar las siguientes características:

- Diferencia de intereses percibida con la creencia de que las partes en sus aspiraciones normales no pueden alcanzar simultáneamente (Rubin, Pruitt y Hee, 1986).
- Decisión de un comportamiento consecuente, en un sentido de lucha por la primacía del poder, de la razón o de lo que esté en discusión.

Esto significa que en situación de diferencias, las personas no necesariamente pondrán en marcha actuaciones o movimientos coherentes con su percepción de peligro o amenaza, mientras que si lo harían en situación de conflicto, cambiando sus interacciones en lo social, más allá del individuo (Redorta, 2007).

1.2. CONCEPTO DE CONFLICTO

Vinyamata define el concepto de conflicto como “Confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes. Cuando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las diversas partes afectadas, se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y que eso podría conducir a un enfrentamiento pernicioso” (Vinyamata, 1999).

El problema se presenta pues cuando hay incompatibilidad entre las conductas, percepciones, objetivos y/o afectos de los individuos y grupos, siendo entonces cuando se da una expresión agresiva de la incompatibilidad percibida.

Complementariamente, Marinés Suares (2005) considera que “El conflicto es un proceso interaccional, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; Que se co-construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación”.

En cualquier conflicto la percepción de las partes es lo primordial. La forma de percibir el conflicto, los objetivos, las intenciones y motivos del otro nos marca la evolución del mismo. De Bono explica en este sentido, la importancia de aprender a pensar desde distintas perspectivas para poder evaluar en su totalidad la situación de que se trate y poder intervenir con toda la información posible (De Bono, 1999), con resultados positivos.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	7
INTRODUCCIÓN	11

PARTE I

SOBRE EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

1. CONSIDERACIONES INICIALES ACERCA DEL CONFLICTO.....	17
1.1. Las diferencias y los conflictos.....	17
1.2. Concepto de conflicto.....	18
1.3. El conflicto desde una visión apreciativa	19
1.4. Procesos tradicionales y alternativos de resolución del conflicto	20
1.4.1. Las decisiones del juez, el arbitraje y la conciliación	21
1.4.2. La mediación y la negociación	22
2. ORIGEN Y FUENTES DEL CONFLICTO.....	23
2.1. Las percepciones como base donde se asientan los conflictos.....	23
2.1.1. Factores que influyen en la percepción.....	24
2.1.2. La percepción de personas y situaciones	26
2.1.3. Las percepciones de “escasez”	28
2.2. Los valores y las creencias	29
2.2.1. ¿Qué son los valores?.....	30
2.2.2. Las creencias y las actitudes. ¿Es posible el cambio?	31
2.2.3. Los valores en las organizaciones:.....	33

2.3. Las posiciones, intereses y necesidades.....	39
2.4. La gestión de las emociones	42
2.4.1. Tipos de emociones	43
2.4.2. Las emociones en situación de conflicto.....	45
2.5. Modos de comunicación y de afrontamiento al conflicto.....	48
2.5.1. Modos de hablar que no ayudan en los diálogos.....	48
2.5.2. Modos individuales y grupales de hacer frente al conflicto.....	50
3. DINÁMICA DEL CONFLICTO	59
3.1. Etapas en la evolución del conflicto	59
3.2. El proceso de escalada de un conflicto.....	61
3.3. Indicadores del proceso de escalada de un conflicto.....	63
3.4. Cómo desescalar un conflicto	66
3.4.1. Evitar la reacción impulsiva: “Subir al balcón”	67
3.4.2. Evitar discutir: “Ponerse del lado de su oponente”	68
3.4.3. Evitar el rechazo a la posición o expresión del otro: “Replantear de modo reformulado”	69
3.4.4. Evitar presionar: “Tender un puente de oro”	69
3.4.5. No atacar: “Utilizar el poder para educar”	70
4. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS.....	73
4.1. Acerca de la complejidad de las organizaciones	75
4.2. El conflicto como indicador de insatisfacción.....	76
4.3. El conflicto constructivo y el conflicto disfuncional	77
4.4. Elementos que predisponen al conflicto organizacional.....	79
4.4.1. La interdependencia.....	79
4.4.2. La especialización: Objetivos y expectativas.....	80
4.4.3. Cuestiones de índole estructural.....	82
4.5. Prácticas comunes en la gestión del conflicto organizacional	83
4.6. Costes del conflicto	85
4.7. Análisis y diagnóstico de los conflictos en las organizaciones.....	88
4.7.1. El objeto del conflicto: Elementos intervinientes	88
4.7.2. Los tipos de conflicto	89
4.7.3. Los niveles del conflicto	89
4.7.4. La dimensión del conflicto	90
4.7.5. La intensidad del conflicto	91
4.7.6. La temporalidad del conflicto.....	93

4.7.7. Las causas, orígenes y facilitadores del conflicto.....	93
4.7.8. Previsión del tratamiento para su gestión	94
5. PROPUESTA DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN DE ÉXITO COMPARTIDO.....	97
5.1. Objetivos a alcanzar por la organización.....	99
5.2. Componentes del modelo propuesto	100
5.2.1. Formación y entrenamiento en habilidades mediadoras	101
5.2.2. Sistema de Atención Primaria del Conflicto: Mediadores inter pares	103
5.2.3. Sistema de Atención Especializada del Conflicto: Servicios de Mediación	106
5.3. Factores de impacto positivo	110
5.4. ¿Por qué una propuesta de crear sistemas integrados de mediación en las organizaciones?: Papel del líder creativo..	111

PARTE II

SISTEMAS DE MEDIACIÓN APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES

6. BASES TEÓRICAS DE LA MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL.....	119
6.1. Escuelas y Modelos de gestión del conflicto.....	119
6.1.1. Modelo tradicional-lineal (Escuela de Harvard).....	120
6.1.2. Modelo transformativo (Bush y Folger)	122
6.1.3. Modelo circular-narrativo (Sara Cobb).....	124
6.1.4. Modelo apreciativo (Cooperrider y Srivastva).....	125
6.2. Sistema de valores que rigen las intervenciones mediadoras.....	129
6.2.1. Creencias que guían las intervenciones mediadoras...	130
6.2.2. Principios de las intervenciones mediadoras	132
6.3. El mediador como modelo y facilitador del diálogo	133
6.3.1. Perfil del mediador	135
6.3.2. Habilidades comunicacionales del mediador	138
6.3.3. Mediación informal versus mediación formal	142
6.4. Composición de los equipos de mediadores	144
6.4.1. La co-mediación	144
6.4.2. La observación en mediación.....	148
6.4.3. La supervisión externa en mediación.....	150

7. CONCEPTO DE “SISTEMAS DE MEDIACION “ Y COMPONENTES	153
7.1. Asesoramiento en la prevención y gestión del conflicto	154
7.1.1. Cómo se desarrolla una sesión de asesoramiento	155
7.2. La formación en habilidades y técnicas mediadoras	157
7.2.1. Cómo preparar una sesión de formación	160
7.3. Coaching en conflictos	162
7.3.1. Coaching directivo.....	163
7.3.2. Coaching de equipos	164
7.3.3. Cómo se desarrolla una sesión de coaching	165
7.4. Técnicas de consenso grupal para la remotivación de los grupos y equipos.....	166
7.4.1. Diálogos apreciativos	168
7.4.2. World café o conversaciones de café	172
7.4.3. Open space	174
7.4.4. Escenarios de futuro	176
7.4.5. Cómo se desarrollan las técnicas de consenso.....	177
7.5. Procesos de mediación	178
7.5.1. Características de los procesos de mediación	181
7.5.2. Principios que rigen los procesos de mediación	182
7.5.3. Cómo se desarrolla un proceso de mediación	185
7.5.4. Valor agregado de la mediación	188
8. EL PROCESO DE MEDIACIÓN Y SUS ETAPAS	191
8.1. La pre-mediación: Preparar a la partes y preparar el contexto	193
8.1.1. Características	193
8.1.2. Objetivos.....	194
8.1.3. Recepción de la solicitud de mediación.....	194
8.1.4. Primer contacto con las partes	195
8.1.5. Preparación del mediador.....	195
8.1.6. Preparación de los espacios.....	196
8.1.7. Las partes invitadas a la mediación	199
8.1.8. Actuación del mediador en esta etapa.....	199
8.1.9. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	200
8.2. Primera etapa: Acoger y acordar compromisos de mediación	200
8.2.1. Características.....	201
8.2.2. Objetivos.....	204
8.2.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	205
8.2.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa...	205

8.3. Segunda etapa: De la confrontación a la colaboración.....	206
8.3.1. Características.....	206
8.3.2. Objetivos.....	208
8.3.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	208
8.3.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	209
8.4. Tercera etapa: Reconstruir y transformar la relación.....	210
8.4.1. Características.....	210
8.4.2. Objetivos.....	212
8.4.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	212
8.4.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	213
8.5. Cuarta etapa: Proponer y crear la agenda.....	213
8.5.1. Características.....	214
8.5.2. Objetivos.....	216
8.5.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	216
8.5.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	217
8.6. Quinta etapa: Realizar propuestas transformadoras.....	217
8.6.1. Características.....	217
8.6.2. Objetivos.....	219
8.6.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	220
8.6.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	221
8.7. Sexta etapa: Concretar el acuerdo.....	221
8.7.1. Características.....	222
8.7.2. Objetivos.....	223
8.7.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	223
8.7.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	224
8.8. Séptima etapa: Cierre del Proceso de Mediación.....	224
8.8.1. Características.....	224
8.8.2. Objetivos.....	225
8.8.3. Actuación del mediador en esta etapa.....	225
8.8.4. Habilidades y técnicas más utilizadas en esta etapa ...	226

PARTE III

CREANDO UN ESPACIO MEDIADOR: LA FACILITACIÓN EN SITUACIONES DE DIFERENCIAS Y CONFLICTOS

9. ACTITUDES PERSONALES QUE FACILITAN LOS DIÁLOGOS	229
9.1. La empatía	229

9.2. El respeto y la calidez.....	231
9.3. La autenticidad.....	232
9.4. La disponibilidad.....	232
9.5. La flexibilidad.....	233
9.6. La “presencia” o el uso de los “seis sentidos”.....	234
10. CÓMO ENFOCAR EL DIÁLOGO DESDE UN PUNTO DE VISTA COLABORATIVO.....	237
10.1. Consideraciones básicas acerca de la comunicación.....	238
10.1.1. Principios o axiomas de la comunicación.....	239
10.2. La escucha activa.....	240
10.2.1. Componentes de la escucha activa: qué es.....	241
10.2.2. Componentes de la escucha activa: qué no es.....	242
10.2.3. La escucha activa en situaciones de conflicto.....	246
10.3. La asertividad como habilidad social.....	246
10.3.1. Algunos “supuestos básicos” o ideas falsas acerca de lo que se “debe” o “no se debe” o “se puede” hacer.....	247
10.3.2. El derecho a tener derechos.....	248
10.3.3. Componentes de la asertividad: estilos de comportamiento interpersonal.....	249
10.3.4. Causas de la dificultad en el uso de la asertividad.....	253
10.3.5. Estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas.....	255
10.3.6. La asertividad del mediador.....	256
10.3.7. La asertividad en situaciones de conflicto.....	257
10.4. El reconocimiento.....	258
10.4.1. Componentes del reconocimiento.....	258
10.4.2. El reconocimiento en situaciones de conflicto.....	260
10.5. La reformulación.....	261
10.5.1. Componentes de la reformulación.....	262
10.5.2. La reformulación interna como paso previo para aplicar la técnica.....	262
10.5.3. La reformulación en situaciones de conflicto.....	265
10.6. El Lenguaje del YO.....	266
10.6.1. Componentes del Lenguaje del YO.....	267
10.6.2. El lenguaje del YO en situaciones de conflicto.....	270
10.7. Manteniendo la atención en el aquí y el ahora: Los anclajes.....	270
10.7.1. Componentes de los anclajes.....	271

11. EL ARTE DEL FEEDBACK: ASEGURANDO EL DIÁLOGO CONSTRUCTIVO	273
11.1. Feedback de apoyo	275
11.1.1. Componentes del feedback de apoyo	276
11.1.2. Normas mínimas	277
11.2. Feedback para la mejora o el cambio	278
11.2.1. Componentes del feedback para la mejora o el cambio	279
11.2.2. Normas mínimas	282
11.3. Actitudes, habilidades y competencias en el uso del feedback	283
11.3.1. Factores que ayudan.....	283
11.3.2. Factores que limitan.....	284
11.4. Planificando una sesión de feedback.....	285
12. TÉCNICAS Y HABILIDADES MEDIADORAS PARA LA COMUNICACIÓN, EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.....	289
12.1. Técnicas directivas	289
12.1.1. La confrontación	290
12.1.2. El reencuadre.....	291
12.1.3. La recontextualización	293
12.1.4. La devolución a las partes o resumen	294
12.1.5. La legitimación y el empowerment	296
12.1.6. Agente de la realidad	297
12.2. Técnicas no directivas	298
12.2.1. El parafraseo	299
12.2.2. La auto-revelación.....	300
12.2.3. El sentido del humor.....	301
12.3. Técnicas mixtas: Las preguntas	303
12.3.1. Preguntas cerradas.....	305
12.3.2. Preguntas abiertas	305
12.3.3. Preguntas históricas.....	306
12.3.4. Preguntas de núcleo	307
12.3.5. Preguntas clarificadoras	308
12.3.6. Preguntas reflexivas	308
12.3.7. Preguntas estratégicas	309
12.3.8. Preguntas circulares	310
12.3.9. Preguntas del milagro	312
12.4. Ampliando la visión en la comunicación entre las partes	313
12.4.1. Las generalizaciones	314

12.4.2. Las eliminaciones.....	316
12.4.3. La despersonalización de los sentimientos, pensamientos o acciones	317
13. EL USO DEL ESPACIO COMO CANALIZADOR DE EMOCIONES Y FACILITADOR DEL DIÁLOGO	319
13.1. Condiciones generales que deben reunir los espacios de mediación.....	319
13.2. Diseño del espacio de mediación y recursos necesarios ..	322
13.2.1. Recursos materiales.....	322
13.2.2. Recursos humanos.....	323
14. BIBLIOGRAFÍA.....	325

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El poder de las partes en conflicto	21
Figura 2: Pirámide de Maslow	28
Figura 3: Tipos de Valores (Reformulado de Dolan Martín y Soto, 2004 ..	30
Figura 4: Evolución de las creencias y valores personales.....	33
Figura 5: Ejemplo del sistema de valores de una empresa u organización .	34
Figura 6: Proceso de evolución de las creencias y valores de una organiza- ción.....	35
Figura 7: Procesos formativos que facilitan la incorporación de cambios en las propias creencias	38
Figura 8: Pirámide de Aclan.....	40
Figura 9: El iceberg del conflicto	41
Figura 10: Pirámide invertida de Sander.....	42
Figura 11: Modelo bidimensional de conflicto.....	52
Figura 12: Ejemplo de los mapas mentales de dos partes en conflicto	62
Figura 13: Modelo para la construcción de una Organización de éxito com- partido	101
Figura 14: Diferencia de enfoques en el diagnóstico, ante un cambio o conflicto.....	128
Figura 15: Modelo de aprendizaje de la PNL.....	134
Figura 16: Perfil del mediador que interviene en conflictos organiza- cionales	137
Figura 17: Papel de la formación en el cambio y mejora de las organiza- ciones	158
Figura 18: Fases del proceso de la intervención apreciativa: DDAA	171
Figura 19: Mapa Mental del Proceso de Mediación en siete Etapas.....	193
Figura 20: Virtudes personales: Fortalezas y debilidades	264
Figura 21: Enfoque de situaciones: Fortalezas y debilidades	264
Figura 22: Preguntas circulares: Cuatro planos de análisis interactivo	311

