



## TÍTULO

**CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES Y MEDIACIÓN**

## AUTORA

**Gloria Gómez Funes**

Tutora	<b>Esta edición electrónica ha sido realizada en 2013</b>
Curso	María Eugenia Ramos
ISBN	Mediación Familiar (2012)
©	978-84-7993-908-3
©	Gloria Gómez Funes
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	Febrero de 2013



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

---

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES  
Y  
MEDIACIÓN

Autora : GLORIA GÓMEZ FUNES

Málaga, febrero de 2013

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.- GENERALIDADES ACERCA DEL CONFLICTO.</b>	
1.1.- Una aproximación a su concepto.....	6
1.2.- Génesis del conflicto.....	9
1.3.- Formas del conflicto.....	10
1.4.- Factores, causas y tipos de conflicto.....	12
1.5.- Estructura del conflicto.....	15
1.6.- Dinámica del conflicto.....	16
1.7.- Estilos de respuesta frente al conflicto.....	18
1.8.- Enfoques acerca del conflicto.....	20
<b>2.- MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.</b>	
2.1- De la auto-tutela hacia fórmulas Hetero-compositivas y Auto-compositivas.....	22
2.2.- Fórmulas Hetero-compositivas.....	24
2.3.- Fórmulas Auto-compositivas.....	26
2.4.-Fórmulas extrajudiciales de Auto-composición. Las ADR.....	28
2.4.1.- Resolución de conflictos.....	28
2.4.2.- El Procedimiento de Mediación.....	31
2.4.2.1.- Orígenes de la Mediación.....	32
2.4.2.2.- Definiciones.....	32
2.4.2.3.- Mediación formal y Mediación informal.....	34
2.4.2.4.- Objetivo de la Mediación. Modelos.....	35
2.4.2.5.- Características y principios de la Mediación.....	36
2.4.2.6.- Funciones y rol del mediador.....	38
2.4.2.7.- Etapas del proceso de Mediación.....	39
2.4.2.8.-Etapas según modelo de J.P.Lederach.....	40
2.4.2.9.- Beneficios de la Mediación.....	47

### **3.- EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS.**

3.1.- Concepto de organización.....	49
3.2.- Componentes (factores) de la organización.....	49
3.3.- Subsistemas de la organización.....	50
3.4.- Cultura organizacional.....	51
3.4.1.- Tendencias de cultura organizacional y fortaleza cultural.....	52
3.5.- El Conflicto en las organizaciones.....	53
3.5.1.- Efectos, riesgos y costos.....	54
3.5.2.- Condiciones antecedentes del conflicto y factores de vulnerabilidad.....	56
3.5.3.- Modos gerenciales de afrontamiento del conflicto.....	59
3.5.4.- Mapa del conflicto. Tipos de conflicto.....	61
3.5.5.- Fases del conflicto.....	65
3.5.6.- Gestión y estrategias escalativas y desescalativas.....	67
3.5.7.-Disfuncionalidad/funcionalidad del conflicto.....	71

### **4.-PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. Cultura de Paz y Mediación en la organización**

4.1.- Hacia un nuevo paradigma cultural en las organizaciones.....	76
4.2.- Organizaciones de “Tercer Lado” y de “Éxito Compartido”.....	81
4.3.- Técnicas de Consenso Grupal.....	81
4.3.1.- Diálogos Apreciativos.....	84
4.3.2.- Conversaciones de Café.....	86
4.3.3.- Espacio Abierto.....	87

### **5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**

91

### **6.- PÁGINAS WEBS.....**

100

# CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES Y MEDIACIÓN

## INTRODUCCIÓN.

Una década después de que se estrenara este nuevo siglo XXI, todos estamos experimentando la realidad de que nada permanece, que todo se transforma, y este momento de cambios radicales y de profundas transformaciones que vivimos nos invita a realizar una serena reflexión acerca de si estamos o no preparados para el cambio, si contamos con las habilidades básicas necesarias para percibir tan importantes cambios en clave de oportunidad: oportunidad de aprender, de crecer, de desarrollar nuevos paradigmas que nos impulsen hacia el crecimiento personal y social.

Es una constante histórica que los cambios sociales implican profundas crisis que propician la aparición de conflictos sociales y personales que, no obstante, impulsan a la humanidad hacia nuevas y mejores formas de relacionarse y de organizarse, buscando paradigmas que ayuden al establecimiento de nuevas fórmulas de cohesión social, de mejoras en las condiciones de vida de las sociedades y de los individuos que las conforman.

Son muchos los autores que en los últimos años vienen centrando sus estudios empíricos en los conflictos, dando lugar a una nueva ciencia, la *conflictología*, ciencia de carácter abierto que conjuga innumerables sistemas de conocimiento, disciplinas y tecnologías, **de la que surge la sociología del conflicto** desde la que se desarrolla, parafraseando a Eduardo Vinyamata (2004) *una intensa y profunda renovación en la comprensión del ser humano y de las sociedades y actividades que este conforma y promueve, que trata de facilitar el tratamiento adecuado en cada persona o sociedad en conflicto, para que esta misma pueda recuperar su autoestima, su seguridad, satisfacer sus necesidades, el propio equilibrio y serenidad, su libertad, y de esta manera, poder solucionar sus propias crisis y conflictos*

Así, desde la conflictología se viene propugnando la necesidad de un adecuado conocimiento y tratamiento del conflicto y de su auto-gestión directa por las propias partes implicadas, con la ayuda de terceros, expertos e imparciales, que propicien en las partes una mejor comprensión del núcleo del conflicto que las enfrenta, favoreciendo la comunicación y aproximándolas para que se responsabilicen de su gestión transformadora y del cambio, restableciendo su relación y su capacidad para enfrentarse en el futuro a nuevas situaciones críticas, dando lugar a un nuevo paradigma para resolver los conflictos, sean de la naturaleza que sean y en cualquier ámbito, mediante el empleo de fórmulas que impliquen el reconocimiento previo de la situación y la voluntad de resolución pacífica y auto-gestionada por los propios implicados, entre las que destaca la Mediación.

El presente trabajo pretende, en primer lugar, aproximar al lector al conocimiento del conflicto en general, su génesis, naturaleza, diversidad de causas que lo provocan, formas de afrontarlo y efectos que provoca, invitando a profundizar en su conocimiento, que resulta básico para comprender los mecanismos y la filosofía en que se apoya la Mediación, como método no adversarial y alternativo a la jurisdicción para la gestión y resolución de los conflictos, que propicia la transformación y prepara para el cambio individual, colectivo y organizacional, tan necesarios en esta época de cambios profundos y acelerados; centrando el trabajo a continuación en las distintos fórmulas existentes para la resolución de los conflictos, exponiendo en detalle en qué consiste el procedimiento de Mediación y los efectos positivos que conlleva este recurso.

Para finalizar, el presente estudio concluye detallando las particularidades que presenta el conflicto en las organizaciones complejas y las bondades que para su tratamiento y gestión ofrecen la Mediación y las técnicas y herramientas que le son propias, concluyendo con una propuesta de intervención en el ámbito organizacional que implique el cambio de la cultura organizacional hacia una cultura de mediación y paz que propicie su transformación en organizaciones del “Tercer Lado” y de “Éxito Compartido” mediante la promoción de la salud relacional, así como la prevención y tratamiento de los conflictos que surjan en

su seno, valiéndose para su diseño e implementación, a corto, medio y largo plazo, de las variadas técnicas de consenso grupal existentes, las cuales favorecen la participación colaborativa de todos los miembros para el cambio y transformación individual, grupal y organizacional.

## **1.- GENERALIDADES ACERCA DEL CONFLICTO.**

### **1.1.- Una aproximación a su concepto**

Todos conocemos de forma genérica el término “conflicto”, si bien, definirlo con precisión es tarea ardua, dada su enorme complejidad.

La Real Academia de la Lengua Española define el término de forma genérica y con distintas acepciones, como *enfrentamiento armado; apuro, situación desgraciada y de difícil salida; problema, cuestión, materia de discusión; coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. En relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.*

Por su parte, autores especialistas en la materia ofrecen diversas definiciones que difieren entre sí en función del distinto enfoque desde el que puede concebirse y analizarse el conflicto, lo que resulta determinante para su concepción, propuestas de análisis y definición.

Así, desde un enfoque psicológico el conflicto se percibe como una disfunción personal, como una previa alteración o enfermedad del individuo que le determina a reaccionar o percibir su entorno relacional de forma alterada, generando conflictos en sus interacciones, por lo que las propuestas de intervención desde este enfoque se constriñen a la terapia, con la finalidad de ayudar al individuo a superar sus percepciones y reacciones conflictivas. Su estudio se enfoca sobre aspectos interiores del ser humano (como el odio). Freud subrayaba la raíz de los conflictos en procesos y contradicciones personales (entre el Ello y el Super Yo)

Desde un enfoque estructuralista se sostiene que es la propia organización político social de los Estados la que genera las tensiones y conflictos entre los



individuos, por lo que se predica su transformación en la consecución de sociedades más justas que impidan la generación de tensiones entre sus individuos. Desde este enfoque se analizan y estudian los macro-conflictos (los producidos entre Estados y/o grandes grupos, cuyas consecuencias afectan a gran número de la población) razón por la que en sus definiciones de conflicto se habla de recursos escasos, sociales-estructurales, de poder y de rivales y/o contrincantes, referido a conflictos sociopolíticos, situando las causas conflictivas en la propia sociedad, cultura, estructura y comportamientos que derivan de ella (conflicto social); por ello realizan propuestas de solución y afrontamiento complejas y a largo plazo –modificaciones sociales y políticas- En esta línea se encuentran autores como Coser, Galtung, Hocker y Wilmot, Katz y Kahn, Dahrendorf entre otros.

Para Coser (1968), el conflicto es *una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales*. Y afirma (1956) que *un conflicto es social cuando trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad*.

Hocker y Wilmot (1995) definen el término como *“una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”*

Katz y Kahn (1977) argumentan que *dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente, de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impeler algún resultado contra la resistencia del otro*.

Galtung (2003) describe el conflicto en la interacción de tres dimensiones (el llamado triángulo del conflicto): 1) Las actitudes y presunciones –“**dentro**”- aspecto motivacional referido a cómo perciben, sienten y piensan las partes en conflicto, aspecto que permanece oculto; 2) El comportamiento –“**fuera**”-

aspecto objetivo relativo a cómo las partes en conflicto actúan. Es el vértice superior del triángulo, parte que se manifiesta en el conflicto; y 3) contradicción –“entre”- aspecto subjetivo referido a la raíz, al tema real del conflicto, que también permanece oculto.

Desde el enfoque psicosociológico, desde el que se analizan los micro-conflictos, se entiende que el conflicto es consustancial a las interacciones humanas, generadoras de tensiones, por lo que centran el estudio del conflicto en las personas, el entorno y el proceso que se produce en esa interacción, proponiendo métodos para abordarlos desde el protagonismo de las personas en conflicto, tales como la mediación y la negociación. Desde este enfoque analizan el conflicto autores como JP Lederach (quien ha coleccionado más de 200 sinónimos del término “conflicto” en países centro americanos), Eduardo Vinyamata, Juan Carlos Torrego, Hunter y Whitten, entre otros.

Torrego (2003) define el conflicto como *situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución*

Por su parte Vinyamata (1999) lo define como *confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más personas. Cuando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las partes afectadas se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y eso podría conducir a un enfrentamiento pernicioso.*

De todas las definiciones reproducidas se desprenden dos categorías necesarias en todo conflicto: la percepción que tienen los implicados en el conflicto de que sus intereses están siendo afectados, o pudieran serlo (pues si no son conscientes de ello, el conflicto no existe); y las metas incompatibles, referido a la percepción que tiene el grupo respecto al logro de sus metas, que si son afectadas, desencadenarán el conflicto (González Consuegra, 2010).

Cuando hay incompatibilidad entre las conductas, percepciones, objetivos y/o afectos de los individuos y grupos es cuando se da una expresión agresiva a la incompatibilidad percibida (Novel, G. 2010).

Concluiremos diciendo que el contexto del conflicto es el de las interacciones entre los individuos y los sistemas sociales, que está presente en el pensar, sentir y hacer. El conflicto no es sinónimo de violencia, aunque no hay violencia sin conflicto, e implica siempre un proceso conflictivo que se inicia y escala gradualmente hasta producirse el choque y posterior estancamiento, en tanto el conflicto *se inventa, es el resultado del juego, del enfrentamiento, de la lucha, de la confluencia entre dos partes* (Suarez, M.1992). Por ello lo realmente importante no es la existencia -inevitable- del conflicto, sino la forma en que éste se gestione para lograr su transformación constructiva, pues tal como afirma Galtung (1998) ***los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por medios pacíficos y creativos*** .

## **1.2.- Génesis del conflicto.**

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

Barnow en su *Introducción a la Antropología* (1979) resume lo que fue la visión tradicional del conflicto en la antropología hasta la década de los años 70 y afirma que *los conflictos ocurren en todas las sociedades y esto no es necesariamente afortunado o peligroso. En algunos casos el conflicto dentro de un grupo puede ayudar a establecer o restablecer la unidad. En efecto, Lewis Coser en 1956 argumentó que tales conflictos pueden ser positivamente funcionales para la estructura social cuando ellos conciernen metas, valores o*

*intereses que no contradicen las presunciones básicas en que se fundan las relaciones sociales. Sin embargo, el conflicto puede ser percibido como tensionante y peligroso por los miembros de una sociedad, especialmente por partidarios del statu quo. Es de su interés y a menudo interés de la mayor parte de los miembros de la sociedad resolver los conflictos y prevenir su expansión futura. Llamemos ley o no a esto, alguna forma de resolver los conflictos debe existir. Esta es otra función de la autoridad política*

Por su parte Moreno Catena (2011) nos explica que el conflicto es consustancial a la vida en sociedad, en pugna por una serie de recursos escasos y por ello es uno de los fundamentos esenciales de la teoría del derecho.

### **1.3.- Formas del conflicto.**

Formas no genuinas. Se hace necesario diferenciar dos situaciones que se pueden confundir con los conflictos reales y genuinos, sin serlo, al no impedir la satisfacción de las necesidades de una parte las del otro, cuales son:

**El pseudo-conflicto**, situaciones derivadas de una mala comunicación, malentendidos y/o desconfianza, estereotipos, o desinformación, o derivadas de una percepción equivocada del propósito del otro o del proceso. Pueden mostrarse de forma agresiva, sin embargo no existe problema, ya que la satisfacción de unas necesidades no impide las otras, aunque las partes pueden creer que sí (Miller, 1974). Este tipo de situaciones podrían englobarse dentro de los conflictos de relación o de comunicación, que son los motivados por fuertes emociones negativas, percepciones falsas, estereotipos, o por la escasa o mala comunicación entre las partes, situaciones que llevan a conflictos irreales, innecesarios o falsos.

**El conflicto latente** que es el que no se muestra de forma agresiva ya que una o ambas partes no perciben la contraposición de intereses/necesidades o valores por lo que no se abordan o ni tan solo se reconocen como conflictos, bien porque no han explotado o porque

no existen signos de violencia directa. Esto hará que sigan creciendo por su propia dinámica, llegando a desembocar en una situación genuinamente conflictiva.

Formas genuinas. Por el contrario las formas genuinas de conflicto son aquellas que se basan en **diferencias esenciales y cuestiones incompatibles** referidas a intereses, necesidades, deseos y valores. Por lo que la comprensión del conflicto se facilita si se distinguen estas distintas facetas, a saber:

- los asuntos o áreas de discrepancia o incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema,
- los intereses o razones por la que cada uno de estos asuntos importan a la persona;
- las necesidades, referidas a lo indispensable, lo mínimo que hace falta para satisfacer a una persona.

Por ello, para arreglar bien el conflicto hay que penetrar en las posiciones y llegar a la base del problema, distinguiendo claramente estas tres facetas, lo que puede entenderse a través de este ejemplo: Dos vecinos discuten por la propiedad de un árbol limítrofe entre propiedades. La propiedad del árbol es el *asunto*. Los *intereses* son la razón por la que importa el asunto (beneficiarse del árbol) Las *necesidades* son el mínimo satisfactorio para cada una de las partes: uno de los contendientes no está dispuesto a perder los frutos que caen en su propiedad, y el otro no está dispuesto a perder la sombra del árbol en su propiedad, de tal forma que las necesidades son el fruto y la sombra.

Y así, dentro del conflicto genuino una primera clasificación general se realiza en consideración al número de personas implicadas o a las que puede afectar la situación, esto es, según el nivel en el que se desarrollan, distinguiéndose dos grandes categorías:

Los macro conflictos: que son aquellos que surgen entre grupos definidos dentro de cada Estado o entre Estados, donde las consecuencias de los enfrentamientos afectan a un gran número de población. El estudio de su

origen, causas y propuestas de intervención se realiza desde un enfoque estructuralista. Y

Los micro conflictos, que son analizados desde el enfoque psicosociológico y que Rahim y Bonoma (cit Peiró 1984) sub-clasifican en:

- Intra-personales: referidos al propio individuo y como proceso psicológico intenso en el que diversas fuerzas psíquicas con dimensiones cognitivas y motivacionales se oponen.
- Inter-personales: los que representan enfrentamientos entre individuos
- Intra-grupales: los producidos dentro de un mismo grupo o departamento
- Inter-grupales: que tienen lugar entre distintos departamentos
- Intra-organizacionales: los que surgen por desacuerdos en el interior de la organización, vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos y departamentos.

#### **1.4.- Factores, causas y tipos de conflicto**

**Factores.** Galtung, (1998) identifica tres factores que propician la aparición de un conflicto y que, a la vez, pueden proporcionar las condiciones indispensables para su gestión. Estos factores, que darían lugar a tres tipos de violencia, son:

Factores culturales. Que representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz. Son todas las expresiones de la cultura que tienden a legitimar la violencia (machismo, competitividad, xenofobia, etc.). Este tipo de factores causan la *violencia cultural*, entendida como aquella que ejerce la propia sociedad para defender sus reglas y la cultura que ella misma mantiene, mediante la violencia, para su imposición y mantenimiento.

Factores estructurales. Son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc., que tienen que ver con la existencia de una estructura social que es violenta en sí misma, ya que no permite satisfacer las necesidades básicas de las personas. Tales factores propiciarían la *violencia estructural* que es la ejercida desde las estructuras socio-políticas de manera coactiva y que es determinante de una situación de dominio (una condena injusta, por ejemplo, constituiría una violencia de este tipo)

Factores de comportamiento. Son producto de los factores culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos pacíficos de diálogo que favorecen el entendimiento y el respeto. Estos factores determinan la *violencia directa* -física o psicológica- que es la más visible, ya que se manifiesta en conductas y comportamientos.

Juan Carlos Torrego (2002) afirma que los actos violentos son de lamentar, pero también la cultura que los ha mantenido y potenciado, así como las estructuras que los han impulsado y cobijado.

**Causas.** Del mismo modo, cuando trabajamos el conflicto es imprescindible averiguar las causas que pueden motivarlo. La mayoría de ellas (Alzate Sáenz de Heredia -1998-) pueden clasificarse en tres niveles, en función de la dificultad de su resolución:

- Problemas de recursos. La falta de recursos materiales puede ser causa de numerosos conflictos. Este nivel de conflicto es el más fácil de resolver, si se tiene la información necesaria.
- Problemas que provienen de necesidades psicológicas, como la falta de autoconfianza y la baja autoestima, la dificultad de comunicarse y de relacionarse con los demás y la falta de control emocional. En este nivel los conflictos son más difíciles de resolver que los anteriores y requieren mucho más tiempo.

- Problemas que impliquen valores culturales y familiares, pilares que forman nuestra identidad y dan significado a toda nuestra existencia; por lo tanto, los conflictos que afectan a este ámbito son los más difíciles de tratar y de resolver.

**Tipos de conflicto.** Las tres categorías mencionadas dan lugar a una clasificación de los conflictos, atendiendo a las causas que lo originan (Moore 1995), así:

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

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

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

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

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



desigualdad en el control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo, en estructuras organizativas, etc.

Autores como Redorta (2004), basándose en que los conflictos siguen patrones de comportamiento reconocibles e identificables, describe quinze tipos diferentes de conflicto: de recursos escasos, // de poder, // de autoestima, // de valores // de identidad, // de expectativas, // de inadaptación // de información // de intereses // de relaciones personales // de inhibición // de legitimación, // normativos, // atributivos, // estructurales.

### **1.5.- Estructura del conflicto. Personas. Proceso. Problema**

Para analizar y comprender el conflicto, J.P.Ledererach (1992) lo estructura en tres partes, que se han de diferenciar entre sí y sobre las que hay que actuar :

**Personas:** los involucrados y afectados por el conflicto. Es la parte psicológica y emocional del conflicto. Lo primero que hay que hacer para analizar un conflicto es comprender la magnitud del problema, conocer a los involucrados y afectados y el papel que desempeñan en la situación de conflicto. Analizar y comprender cómo se relacionan entre sí y cuál es su influencia. Igualmente importante es comprender la dinámica del *encerrarse en sí mismo* referida a la actitud intransigente e inflexible que se adopta, basada en su propia solución (posición). Siempre se han de tener en cuenta al analizar el conflicto las emociones y sentimientos, la necesidad humana de desahogarse y de justificarse y la necesidad de respeto, por lo que es necesario reconocer la legitimidad de los sentimientos negativos que radicalizan el problema.

**Proceso:** forma en que el conflicto se desata y desarrolla y cómo las partes intentan resolverlo o zanjarlo, la forma como se ha tratado el problema. Un análisis del proceso siempre ha de tener en cuenta la cuestión del poder y la mutua influencia o interdependencia, es decir, las relaciones de poder a nivel económico, educativo o social, de acceso a los recursos, a las fuentes de información, de control o manipulación. Y así, un desequilibrio de poder muy marcado dificulta en extremo la negociación para resolver el conflicto, por lo

que una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar nivelar el desequilibrio de poder e influencias entre los contrarios.

**Problema:** palabra muy común en el lenguaje popular. Todo conflicto, por pequeño o grande que sea se concibe como un problema. Un conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado y que se diferencia de la violencia ya que puede haber conflictos sin violencia, pero no violencia sin conflicto. Y no toda disputa o divergencia implica conflicto, por lo que es necesario distinguir si el *problema* en un conflicto real, genuino, entendido como aquella situación en la que la satisfacción de una parte impide la de la otra, o por el contrario, es innecesario (o no genuino), en el sentido de que la satisfacción de las necesidades de una parte no impide las de la otra.

#### **1.6.- Dinámica del conflicto. Indicios, escalada y tiempos.**

El conflicto es un proceso de dinámica reconocible, en la que juegan un papel muy importante las frustraciones, las polarizaciones crecientes, las malas percepciones, la incomunicación, etc. (Fisas, 1998) y que atraviesa varias fases: el conflicto se inicia con la existencia de necesidades no satisfechas, con lo que aparece el problema y por tanto las disputas, ésta situación va escalando gradualmente hasta que la crisis estalla, de ahí que se hable de *proceso del conflicto*.

Es posible anticiparse al conflicto reconociendo sus indicios, escalada y tiempos, que siguen una secuencia ascendente respecto al nivel de tensión y de lucha entre las partes enfrentadas (Pastor et al, 2005), siguiendo distintas fases :

1. Incomodidad. Hay algún aspecto en el entorno o en la relación que no funciona tal y como lo estaba haciendo hasta el momento. Es la sensación intuitiva de que alguna cosa no va bien, aunque no se sepa exactamente de que se trata.
2. Insatisfacción. Se trata de una auto-percepción en la que una de las partes no se siente a gusto ante una nueva situación o se ha producido

un cambio, ante el que se tiene una sensación de incertidumbre de la que derivan discusiones momentáneas.

3. Incidentes. Surgen pequeños problemas que implican discusiones, resentimientos y preocupaciones que no se tienen en cuenta o se dejan a un lado.
4. Malentendidos. Las partes hacen suposiciones, generalmente a causa de una mala comunicación, poca compenetración o percepciones diferentes de una misma situación, llegando a distorsionar la percepción de la realidad. El contexto juega un papel muy importante, ya que habitualmente no ayuda, sino que incrementa los rumores.
5. Tensión. La situación se rodea de prejuicios y actitudes negativas distorsionando la percepción de las partes implicadas.
6. Crisis. Las partes actúan ante la situación de manera unilateral. Se pierden las buenas formas dando paso a los insultos, la violencia, la lucha abierta, el enfrentamiento, etc. En este momento se puede decir que el conflicto ha llegado al punto más álgido de la escala conflictual.

En el proceso conflictivo y en su gestión proactiva intervienen tres fases o tiempos:

El **tiempo de confrontación** (fase de escalada) en el que tienen lugar las sensaciones, las percepciones y actitudes que llevan a la reafirmación personal de cada parte en el conflicto.

El **tiempo de desacuerdo** (fase de estancamiento) durante el que se produce un distanciamiento entre las partes, su evitación y rechazo mutuo. Es el tiempo para la reflexión sobre lo sucedido, para la maduración de la situación dolorosa hacia la reconstrucción relacional.

El **tiempo de reencuentro** (fase de desescalada) se produce la necesidad individual de afrontar lo pasado de forma positiva y desemboca en la resolución proactiva del conflicto.

## 1.7.- Estilos de respuesta al conflicto

Los autores han realizado propuestas diferentes respecto a los estilos de gestión o afrontamiento de los conflictos, comenzando por la diferenciación entre cooperación y competitividad. Desde los años setenta se estabiliza el esquema en cinco estilos diferentes. La propuesta de Thomas (1992) es una de las más conocidas, la cual combina dos dimensiones básicas:

- **La asertividad:** referida al grado o medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- **La cooperación:** referida al grado o medida en que la persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

Los distintos estilos de respuesta resultantes son las combinaciones extremas de estas dos dimensiones básicas, además de un estilo central :

Estilo de Colaboración (asertivo y cooperativo - ganar/ ganar). Las partes en conflicto entienden tan importante los objetivos propios como su relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos. Son las partes contra el conflicto, no entre sí y por ello asumen el enfrentamiento de manera más abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen compromiso con sus metas personales y con las de los demás. Comienzan por identificar los deseos de ambos y no están satisfechos hasta que se logra una solución mutuamente beneficiosa. Este estilo combina una alta preocupación por las metas y por las relaciones, asumiendo que pueden alcanzar solución compartida y trabajan para ello. Por esto es reconocido por muchos autores como la forma más adecuada y que puede generar resultados más productivos para ambas partes implicadas (Follett 88; Robbins 98; Codina 08)

Estilo de Competición (asertivo y no cooperativo - ganar/perder). Consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante, sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido). Quienes

compiten imponen sus posiciones y permanecen ajenos a las necesidades y sentimientos de los demás. Creen que los conflictos se arreglan cuando uno gana y otro pierde. Estos quieren ganar y pelean a cualquier costo, les interesan enormemente sus metas personales y poco las relaciones.

Estilo de Evitación (no asertivo no cooperativo - perder/perder). Se reconoce la existencia del conflicto pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Las personas se apartan del conflicto en la consideración de que no merece la pena tratar de resolverlo. Evitan a las personas y los asuntos que puedan causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos y metas. Deciden que lo mejor es evitar y/o retirarse. Con esta actitud no se logra ni la consecución de objetivos, ni relación idónea para ninguna de las partes involucradas.

Estilo de Acomodación (no asertivo sí cooperativo - perder/ganar). Consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios por tal de no confrontar a la otra parte. Desean agradar y ser aceptados. Procuran complacer a los demás y hacen caso omiso a sus propias necesidades en la creencia de que reivindicarlas puede dañar la relación – tienen gran preocupación por las relaciones y están dispuestos a renunciar a sus objetivos personales ante el temor de que el conflicto dañe la relación. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas

Estilo de Compromiso (medianamente asertivo, medianamente cooperativo). La partes llegan a un acuerdo (negociación/consenso) sin renunciar a aquello que les es fundamental (intereses/necesidades), pero ceden en lo que es menos importante; ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos también en la consideración de que es “mejor ceder un poco y obtener un poco”, por lo que presionan por algunas metas pero intentan no arriesgar la situación, permitiendo que el otro obtenga algo de lo que quiere

Cada una de las personas utiliza en un momento u otro cualquiera de los cinco modelos descritos, aunque sin embargo tienden a depender más de uno que

de otro. Para Hocker y Wilmot (1995) seleccionar un modelo u otro para resolver un conflicto específico tiene sus raíces en las actitudes y la filosofía de cómo enfocar el problema, las metas y las relaciones personales junto a las capacidades de que disponen los interesados

### **1.8.- Enfoques teóricos sobre el conflicto.**

Entre los autores, existen diferencias respecto al enfoque que dan al conflicto, en su consideración de que resulte positivo o negativo, o bien de que ello sólo dependa de la forma en que se gestionen, lo que da lugar a perspectivas diferentes. Así:

La perspectiva Tradicional - Racionalista considera negativo todo conflicto, resultado de un organigrama confuso, de una comunicación deficiente o de la incapacidad de los protagonistas en el conflicto. El conflicto es considerado como un elemento que acaba por perjudicar gravemente el normal funcionamiento de la organización. El conflicto es sinónimo de violencia, destrucción, irracionalidad (Peiró, 2005). A partir de resultados como los de Hawthorne se insistía en la concepción del conflicto como consecuencia disfuncional de una comunicación pobre e inadecuada. Sin embargo la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las partes que lo generan.

La perspectiva Interpretativa considera el conflicto como algo natural de los grupos y las organizaciones. Las causas de los conflictos se atribuyen a problemas de percepción individual y/o a una deficiente comunicación interpersonal. Los conflictos son manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas en cuanto al sentido de los actos propios o de otros. Son equívocos que pueden superarse haciendo que los protagonistas se den cuenta de los errores que contienen sus ideas o creencias. Esta concepción ignora las condiciones sociales que afectan a los propios sujetos y a sus percepciones. Desde esta perspectiva se acepta el conflicto, que no puede ser eliminado, si bien podría beneficiar el desempeño del grupo, en la consideración de que *no es la presencia, sino la ausencia del conflicto lo*

*sorprendente y anormal y tenemos buenas razones para mostrarnos suspicaces cuando encontramos una sociedad u organización social que no evidencia el conflicto* (Dahrendorf, 1970).

La perspectiva interaccionista (socio-crítica o socio-afectiva, hoy predominante) no subestima el impacto negativo que pueda tener el conflicto en las partes implicadas, pero ofrece mayor relevancia a su valor desarrollador de la vida grupal. No sólo acepta el conflicto como algo inherente al individuo o la organización, sino que éste se aliente (utilización didáctica del conflicto) pues se considera que contribuye a evitar la apatía de la organización y, por tanto, constituye un elemento necesario para el progreso organizativo y para el adecuado desarrollo de sus miembros. Esta perspectiva sobre el conflicto determina que este no es ni positivo ni negativo, sino que tendrá aspectos positivos o negativos según se aborde y se resuelva y dependiendo del proceso que se utilice para llegar a una solución.

**Solución constructiva de los conflictos.** Supone enfrentar los conflictos desde un enfoque que acepte el hecho de que surgen como consecuencia de un antagonismo o una incompatibilidad inicial, pero que son superables, tratando de llegar a una solución final que sea aceptable para todas las partes (Fuentes, 2007).

Entre los autores que sostienen esta perspectiva destacamos a Galtung (1984), (*la paz es posible, pensad, discutid, actuad, las alternativas existen*), quien afirma que el conflicto, como dimensión estructural de la relación, como una forma de relación de poderes, **es crisis y oportunidad**, ya que el conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano, es una situación de objetivos incompatibles que implica una experiencia vital holística. Los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por medios pacíficos y creativos, lo que permite su regulación positiva, convirtiendo las situaciones conflictivas en experiencias pedagógicas de concienciación, de empoderamiento, de estímulo y desarrollo de la creatividad. Por ello afirma que concebir el conflicto de manera positiva o negativa está en función de cómo se

regule. Y para lograr esa regulación transformadora propone su *teoría de las tres erres*:

- *Reconstrucción* dirigida a afrontar los efectos de la violencia directa.
- *Reconciliación* de las partes en conflicto.
- *Resolución* del conflicto subyacente

Por tanto, una perspectiva que permita enfocar el conflicto desde una visión positiva y transformadora, con voluntad de cambio para conseguir cotas más altas de justicia, es el punto de partida adecuado desde donde parte la teoría de resolución de conflictos.

## **2.- MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.**

### **2.1.- De la Auto-tutela hacia fórmulas Hetero-compositivas y Auto-compositivas.**

De lo hasta aquí visto se confirma que en el ámbito de cualquier tipo de relación pueden surgir conflictos de cualquier tipo, elemento dinamizador al que hay que dar solución para evitar el deterioro de la relación y el enfrentamiento. Una asunción central de las teorías del conflicto es que en una sociedad, tanto los individuos como los grupos buscan maximizar sus beneficios, lo que inevitablemente produce cambio social. Paradójicamente, ese conflicto y cambio buscan lograr un orden, a fin de mantener en forma estable esos beneficios.

En las sociedades primitivas la resolución de la confrontación generalmente se realizaba mediante el recurso a la fuerza, con imposición coactiva de la decisión impuesta por una parte sobre la otra (**auto-tutela o auto-defensa**), forma que no constituía en sí misma un mecanismo de resolución, sino de dilación, pues el fin de la controversia mediante la violencia, al depender de la fuerza, era transitorio ya que disgregaba al grupo social, estimulando la reapertura del conflicto. A medida que el grupo social crece aumenta la rivalidad por el aprovechamiento de los recursos escasos, lo que hace que los conflictos se multipliquen; es entonces cuando surge la necesidad de solucionarlos con *efectos de pacificación y satisfacción y con vocación de*



*permanencia*. Moreno Catena (2011) afirma que el pacto social que anima el nacimiento de la sociedad civil *arranca de la idea de conflicto, y está dirigido a ordenar y reglamentar normativamente las controversias, a partir de un orden que se considera deseable*.

Se aprecia así un desarrollo histórico paralelo entre la gradual limitación de la autodefensa (auto-tutela) y la gradual extensión de la injerencia del Estado en la defensa de los derechos, mediante la asunción del monopolio de la Justicia, *impidiendo con ello que las personas sobre las que se ejerce el poder del Estado pudieran tomarse la justicia por su mano* (Alcalá-Zamora, 1972); de tal forma que el derecho positivo reacciona frente a la auto-tutela de varias formas, así: mediante la prohibición de la realización arbitraria del propio derecho (art. 455 Código Penal); con la tipificación del delito de coacciones (art. 172 CP) y estableciendo el acceso efectivo a los Tribunales de Justicia (art. 24CE)

Calamandrei (1962) afirma que *la prohibición de autodefensa es el resultado de una larga y trabajosa evolución. En una asociación primitiva en la que no existía por encima de los individuos más autoridad superior capaz de decidir e imponer su decisión, no se puede pensar para resolver los conflictos de intereses más que en dos medios: o en el acuerdo voluntario entre dos interesados en el contrato, dirigido a establecer amistosamente cual de los intereses opuestos debería prevalecer, o cuando no se llegase a un acuerdo, en el choque violento de los interesados –autodefensa-*.

*La humanidad ha dedicado buena parte de sus esfuerzos a encontrar solución a sus conflictos, unos conflictos que han llegado a ser aceptados como una desgracia, un problema irresoluble propio de la condición humana que, como máximo podía aspirar a intentar regular, gestionar o reprimir, lo que ha llevado a todas las sociedades a dotarse de instituciones que procuren conducir los conflictos hacia soluciones razonables de convivencia* (Vinyamata -2003-).

Es por ello que las funciones de pacificación y de satisfacción impusieron la creación de lo que podemos llamar **vías de composición de los conflictos**, que son diferentes según traten de cumplir predominantemente una función de

pacificación, una función de satisfacción o que traten de lograr equilibradamente una y otra”. (Díez Picazo -1993-).

Una función de satisfacción exclusiva es la que se llevaría a cabo mediante la utilización de un sistema de violencia o fuerza, resolviendo el conflicto mediante la imposición coactiva de la voluntad de uno de los sujetos sobre el otro (la auto-tutela), vía hoy descartada y al margen de la Ley.

Una segunda vía de resolución, fundamentalmente de pacificación (y también de satisfacción emocional o psicológica), es la de la negociación y el arreglo (**formas auto-compositivas**, basadas en el consenso).

La tercera vía, en la que confluyen tanto la función de pacificación como la de satisfacción (jurídica), se produce a través de lo que puede llamarse **formas de hetero-composición** de conflictos.

## **2.2.- Fórmulas Hetero-compositivas**

Éstas se caracterizan por la intervención decisoria de un tercero imparcial a quien las partes acuden, cuya decisión, siempre vinculante, impone la solución al conflicto. Este sujeto viene obligado, por razón de su oficio o cometido, a emitir una solución cuyo cumplimiento han de acatar las partes, por lo que este tercero se sitúa *supra partes*; si bien su decisión ha de ser motivada, razonada y razonable, idónea para ser entendida por todos, incompatible con la arbitrariedad y susceptible de ser sometida a control, lo que constituye un instrumento imprescindible de legitimación política del poder de decisión.

Estas fórmulas vienen constituidas por la **Jurisdicción** (proceso jurisdiccional) y el **Arbitraje**. En ambas, la imparcialidad del tercero permite la composición *desinteresada* del conflicto mediante la aplicación del Derecho objetivo, si bien existen diferencias entre ellas, así:

- En el arbitraje, la legitimación del árbitro proviene de un contrato celebrado entre las partes y el tercero, cuyo objeto es la resolución de determinado conflicto, siempre en el ámbito de los derechos dispositivos, nunca de los imperativos, agotándose la *auctoritas* de este tercero con el

laudo o decisión arbitral. Esta fórmula se diferencia de la jurisdicción en que participa de ciertos elementos de la forma auto-compositiva de resolución, en tanto en cuanto las partes enfrentadas mantienen el control sobre el conjunto de decisiones a resolver y son ellas las que a través de una negociación previa, legitiman la intervención del tercero (árbitro), que de esta forma queda investido de la *auctoritas* necesaria para decidir la controversia de forma vinculante para ellas, mediante el laudo o solución final que emita, pero careciendo de *potestas* para obligar a su cumplimiento. Si bien éste es un proceso entre contrarios en el que no hay lugar a la cooperación, al restablecimiento de las relaciones ni a la promoción de la confianza mutua entre las partes.

- En la Jurisdicción en cambio, el tercero imparcial es un órgano preestablecido por el Estado para conocer de todos los conflictos jurídicos que surjan en el seno de la sociedad, estando revestido tanto de *auctoritas* para decidir como de *potestas* para imponer la ejecución de su resolución (poder de juzgar y ejecutar lo juzgado. Art. 117.3 CE), función que deviene del *imperium* reservado al órgano jurisdiccional. Esta fórmula no es voluntaria y proporciona un marco de absoluta falta de poder de las partes en la gestión del conflicto (Novel Martí, G-2010-)

Se hace necesario advertir que sólo mediante fórmulas hetero-compositivas se resuelve “la controversia” de modo definitivo e irrevocable, en el sentido de que estas fórmulas impiden que se reproduzca el litigio entre las partes indefinidamente, mediante el instituto de la cosa juzgada. Sin embargo, con la sentencia o el laudo definitivo se pone fin a la contienda jurídica, pero el conflicto subyacente tiende a permanecer en el tiempo, al no haber sido gestionado directamente entre las partes. Por ello estas fórmulas no siempre resultan las adecuadas ya que el autoritarismo que significa la imposición de la solución por un tercero parte de la dialéctica vencedor-vencido y sitúa a las partes en el terreno bélico y adversarial de ganador-perdedor, por lo que resultan ineficaces para resolver conflictos duraderos o tendencialmente

duraderos, instalados en determinadas relaciones sociales, que precisarían de una solución obtenida del consenso, antes que una impuesta.

Para Moreno Catena (2011), el conflicto de intereses de que parte el pacto social exige no sólo posiciones discrepantes, sino que éstas han de ser incompatibles, lo que hace que entren en colisión, haciendo necesario la eliminación total o parcial de una de ellas, si bien ha de tenerse en cuenta que el Derecho es, fundamentalmente, un instrumento selectivo respecto de las relaciones sociales, de forma tal que el principio de intervención mínima limita el ámbito de la norma a aquellos sectores, relaciones y situaciones sociales en las que la regulación jurídica resulta imprescindible para una adecuada garantía de la convivencia. Por ello, la enorme transcendencia del proceso judicial no debe hacernos olvidar el hecho de que es sólo uno de los remedios posibles para la resolución de controversias, pues junto a él están los mecanismos de hetero-composición arbitral y las fórmulas de la auto-composición.

### **2.3.- Fórmulas Auto-compositivas**

Están basadas en el consenso. Son mecanismos para la solución de conflictos por el que las partes deciden ponerle fin, por sí mismas o con la intervención de un tercero, cuya función se limita a aproximarlos al objeto de favorecer el consenso, pero sin que pueda imponer coactivamente solución alguna, (es un tercero *inter partes*, y no *ultra partes*) aspecto que distingue claramente las fórmulas auto-compositivas con intervención de un tercero de las hetero-compositivas.

Atendiendo al número de voluntades que participan en la finalización del conflicto o del litigio mediante estas fórmulas, encontramos la siguiente clasificación (Montero, 1979):

Sin intervención de tercero: se distinguen dos formas:

- Unilateral: el desistimiento, el allanamiento y la renuncia, todas tienen efectos en el proceso. Mediante cualquiera de ellas una, de las partes realiza o deja de realizar.

- Bilateral: la transacción y la negociación, en las que la reciprocidad es esencial. Su fuerza reside más en el compromiso y la palabra que en el Derecho. La negociación es un proceso privado y voluntario en el que las partes discuten entre sí y sin intervención de tercero, con el fin de alcanzar un acuerdo, lo que les permite mantener el control sobre el proceso y el acuerdo que de él pueda resultar. Puede ser **competitiva** (*posicional*) con enfoque de ganar-perder en la que cada parte trata de obtener el mayor beneficio; o **colaborativa** (*basada en el interés*) con enfoque dirigido al ganar-ganar, basada en la asunción de que la búsqueda de, al menos, un interés común, permitirá llegar al acuerdo. Con esta forma se facilita la obtención del acuerdo mediante cinco principios básicos, (Fisher, Ury 2002):
  - o Separar persona/problema.
  - o Centrarse en intereses y necesidades, no en posiciones.
  - o Generar opciones de mutuo beneficio
  - o Creación de lazos de confianza que aseguren el éxito de las presentes y futuras negociaciones
  - o El resultado ha de apoyarse en criterios de legitimidad.

Con intervención de tercero :

- La conciliación (intervención espontánea del tercero). El conciliador hace propuestas de acuerdo, que las partes pueden o no aceptar. Es un proceso voluntario).
- La Mediación (intervención provocada por las propias partes) que constituye una experiencia educacional (Femenia 1999) pues consiste en una negociación asistida por un tercero neutral -el mediador- en la que los participantes trabajan de modo colaborativo en el análisis del conflicto y en la mejor manera de resolverlo, con pleno poder para ello. Es un proceso privado dirigido por el mediador

pero son las partes quienes dirigen su propio modo de gestionar sus diferencias y consensuar acuerdos, que se inicia de modo voluntario y que confiere a las partes autoridad sobre sí mismas.

- La Negociación asistida (fórmula estadounidense en que las partes son auxiliadas por “facilitadores”, dentro de la que puede enmarcarse también la mediación (Butts, 2005).

Todas estas formas se basan en el consenso, a través del cual las partes deciden poner fin al conflicto, por sí mismas, discutiendo su resolución y controlando su resultado (la negociación), bien a través de un sacrificio unilateral (el allanamiento y la renuncia), bien mediante variación, por mutuo acuerdo, de sus posiciones iniciales (el desistimiento, que precisa conformidad de la contraparte y la transacción), o con la intervención de un tercero que se limita a aproximar a las partes con el fin de favorecer un consenso (inter partes), tercero que cuenta con una formación específica y que usa determinadas herramientas con las que ofrecer a las partes nuevas vías de diálogo y entendimiento (la mediación y la negociación asistida).

#### **2.4.- Fórmulas de resolución de conflictos alternativas a la jurisdicción. Las ADR.**

En la actualidad existe una importante tendencia al uso de fórmulas extrajudiciales de auto-composición, genéricamente denominadas ADR (acróstico de Alternative Dispute Resolution), las cuales engloban fórmulas auto-compositivas y hetero-compositivas, siglas que responden a la nomenclatura internacional con la que se designan en su generalidad los métodos extrajudiciales de resolución de conflictos (o mecanismos alternativos a la jurisdicción para la solución de conflictos (Moreno Catena -2011-).

##### **2.4.1.- Resolución de Conflictos.**

Por *Resolución de Conflictos* se entiende el proceso por el que un conflicto –inter personal, inter grupal, inter organizacional o internacional- es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto y del

establecimiento de las condiciones estructurales en las que necesidades e intereses de las partes enfrentada pueden satisfacerse simultáneamente.

Su **origen**, como objetivo específico de atención por parte de académicos y profesionales de la ayuda, se vincula al esfuerzo realizado por un grupo de ellos por prevenir la reaparición de conflictos violentos a escala internacional, tras la I Guerra Mundial, y cuya labor consistió en aplicar una metodología científica en la investigación de las causas y procesos de los conflictos violentos y al desarrollo de métodos para evitar su escalada y resultados destructivos.

Tras la II Guerra Mundial la investigación en el campo de la resolución de conflictos adquiere mayor relevancia y en la década de los 50 su ámbito de aplicación se extiende a ámbitos de movimientos pro-derechos civiles, feministas y ecologistas.

A partir de los 60 -en que se produjo una sobrecarga de los sistemas judiciales en EEUU por el uso extensivo de procedimientos judiciales como recurso principal de resolución de conflictos- se inició la búsqueda de nuevos medios, más rápidos, menos costosos y no coercitivos para resolverlos y es a partir de entonces que se desarrollan procedimientos alternativos de resolución de disputas, fundamentalmente a nivel local y comunitario, integrados en lo que se dio a conocer como "*Movimiento (o modelo) de la Resolución Alternativa de Disputas*" (Jeong, H 1999)

Dentro de éstas fórmulas auto-compositivas destacan, **la negociación, la mediación y el arbitraje** en el área de los micro-conflictos; en tanto en la de los macro-conflictos se han ido desarrollando otros recursos tales como la búsqueda de consenso, la diplomacia, y organismos internacionales en solución analítica de problemas y esfuerzos de construcción de la paz.

Si bien, estos procesos requieren como condición previa que el conflicto se encuentre en un estado de madurez adecuado, caracterizado por la percepción de las partes de que los costos de la confrontación continuada son más perjudiciales que los de un hipotético acuerdo.

Estos métodos parten de una concepción no adversarial del conflicto, en cuya base está la idea de que los conflictos pueden ser enfrentados desde una perspectiva constructiva, ya que el tradicional modelo adjudicatorio (heterocompositivo) para la solución de disputas no es siempre la mejor aproximación (Fuentes, M. 2007)

Hay una gran diversidad de ADR con distintas metodologías, pero todas ellas tienen el objetivo común de resolver una disputa concreta, logrando que las personas lleguen a acuerdos favorables y constructivos, sin necesidad de recurrir a litigios y en casos de problemáticas cotidianas que no infrinjan leyes, y en la consideración empírica de que los acuerdos adoptados por y entre las partes y en común, se traducen en un grado de cumplimiento mucho mayor que las decisiones impuestas por una autoridad externa. Ponerse de acuerdo con la persona con la que existen desavenencias resulta satisfactorio y además demuestra un interés, no sólo por solucionar el problema, sino también por mantener y mejorar las relaciones.

Las ventajas que pueden destacarse en el empleo de estas fórmulas auto-compositivas (ADR) pueden resumirse en que:

- Son menos costosas y precisan de menos tiempo de gestión ya que son técnicas más plásticas y pragmáticas y de contenido y forma consensuada.

- Permiten llegar a acuerdos de manera participativa y en un tiempo más breve que la vía judicial

- Son más eficaces en los resultados y más positivos para las partes, al permitir obtener acuerdos ganar-ganar, lo que da un margen de corresponsabilidad y sostenibilidad indudable (Farré 2004)

### **Mediación transformadora: la transformación del conflicto.**

La finalidad de la Mediación transformadora es la de procurar la transformación de las personas o grupos implicados en la negociación a través de un proceso de empoderamiento que permita a las partes analizar las necesidades,



intereses y preocupaciones propias y las del oponente y ganar la capacidad de resolver sus propios problemas

Estos procesos de pacificación y satisfacción emocional están más relacionados con la transformación del conflicto, ya que no sólo interesa eliminar o controlar el conflicto, si no también describir, entender y cambiar las causas que lo generan.

Los principales efectos de la transformación del conflicto :

- Cambia las formas de comunicación. En momentos de alta tensión la transformación y la mediación consisten en recuperar las posibilidades de comunicación entre las partes.

- Cambia las percepciones de uno mismo, de los otros y de los temas que producen el conflicto. Ofrece una percepción más amplia y generosa de las personas, sus intenciones y la situación.

- Ayuda en la descripción dialéctica del conflicto. Resalta la naturaleza prescriptiva de la reconstrucción de las maneras de percibir los conflictos. Por tanto la transformación del conflicto describe su dinámica y prescribe alternativas.

De esta forma se comprende que la transformación del conflicto busca el crecimiento moral desde dos dimensiones que interaccionan: la recuperación del **reconocimiento del otro** y el **empoderamiento** mediante el fortalecimiento de la propia valía, confianza, capacidades y protagonismo, en suma, la recuperación del propio poder para decidir sobre la propia vida y la transformación de las relaciones. Como alternativa a una visión individualista de los conflictos estas técnicas proponen una visión del mundo relacional.

#### **2.4.2.- El Procedimiento de Mediación.**

Dentro de la extensa gama de métodos alternativos de resolución de conflictos (ADR) se encuentra la Mediación, en que ahondamos en este trabajo por estimarla una técnica primordial de gestión de los conflictos, siendo considerada como la intervención en las relaciones personales e inter-grupales,

principalmente a través del lenguaje, para ayudar a resolver un conflicto (De Diego y Gullén, 2006), que trata de preservar las relaciones interpersonales mediante el logro de la comprensión mutua de las partes, que siempre ganan algo.

#### **2.4.2.1. Orígenes de la Mediación**

Se sitúan sus orígenes EEUU, a mediados de los años setenta, cuando la administración de Jimmy Carter impulsó la creación de los primeros centros de justicia vecinal (programas de mediación comunitaria) que permitiera a los ciudadanos reunirse y solucionar sus disputas, con el objetivo de ofrecer una alternativa a los juzgados (Hoyos Alarte y Viola Orta).

No obstante, autores como Folger y Taylor, (1992), González-Capitel, (2001) y Singer (1992), defienden que la utilización de la mediación como estrategia o conjunto de técnicas para afrontar y resolver conflictos tiene sus orígenes remotos en múltiples tradiciones culturales y coinciden al señalar que en la mayor parte de las culturas y habitualmente vinculadas a sus sistemas políticos y religiosos, han existido personas que por su prestigio, por su sabiduría o por estar investidas de algún tipo de autoridad moral, han actuado como mediadores "*naturales*". Origen tradicional que fuera ya subrayado por Kolb (1983) que la considera *la segunda profesión más vieja del mundo*.

Si bien, el sentido que actualmente se le otorga a la Mediación procede esencialmente del trabajo teórico y aplicado desarrollado durante las tres últimas décadas, en que ha experimentado una rápida expansión en todo tipo de ámbitos, alcanzando incluso la consideración de primera opción en la resolución de problemas familiares, escolares, comerciales, internacionales, vecinales o comunitario-sociales y organizacionales, a los que se han añadido otros, como es el caso de los conflictos laborales, sanitarios o ciudadanos.

#### **2.4.2.2 Definiciones.**

La diversidad de ámbitos de aplicación que abarca la mediación determina la existencia de múltiples enfoques y definiciones, de forma que puede decirse que con el término "mediación" no se alude a un concepto unívoco (Alcover

CMª 2011); si bien para propiciar una aproximación a la Mediación a través de su concepto, reproducimos algunas definiciones de distintos autores.

Moreno Catena, V. (2011) la define como *“Fórmula alternativa a la jurisdicción a través de la cual las partes en conflicto llegan por sí mismas a una solución con la ayuda de un mediador que con su formación ofrece a las partes nuevas vías de diálogo y entendimiento”*

Jares, X (2001) como *procedimiento de resolución de conflictos que consiste en la intervención de una tercera parte, ajena e imparcial al conflicto, aceptada por los disputantes y sin poder de decisión sobre los mismos, con el objetivo de facilitar que éstos lleguen por sí mismos a un acuerdo, por medio del diálogo y la negociación.*

Para Grover (et al, 1996) *Mediación es la intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador, quien utiliza técnicas para ayudar a los contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra “ayuda” es importante en este contexto. Se supone que los mediadores no fuerzan ni imponen la resolución. En lugar de ello, un mediador capacita a los contendientes para llegar a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas.*

Folger y Taylor (1992) *La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (...) La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver desavenencias y*

*reducir el conflicto, así como proporcionar un foro para la toma de decisiones. (...) Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación.*

Alcover de la Hera (2006) *La mediación es un procedimiento compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las parte.*

#### **2.4.2.3. Distinción entre mediación informal y formal.**

Si bien, antes de ahondar en el proceso de mediación hemos de resaltar la importancia de distinguir entre los procesos de mediación formales y los informales. Los procesos informales son más globales, pues se trata de una forma de enfrentarse a los conflictos de manera más dialogante y positiva, forma que cada persona puede poner en práctica en su día a día, de forma espontánea e intuitiva y ante cualquier situación conflictiva. En tanto el proceso de mediación formal es más reglado y requiere de ciertas condiciones y fases, además de la capacitación del tercero interviniente (mediador) en las herramientas y técnicas adecuadas. Gamero y Baixeras (2004) distinguen entre mediación en sentido estricto, como procedimiento específico encuadrado entre los cauces alternativos de resolución de disputas cuya gestión se le confían y mediación en sentido genérico, como técnica puntual aplicada intuitivamente o de manera inespecífica en una fase determinada de un asunto sometido a su consideración.

Pues ciertamente, la mediación formal tiene unas metas realistas: la resolución de las desavenencias y/o el manejo del conflicto mediante una serie de etapas definidas y técnicas singulares que se utilizan para lograr sus objetivos; y si bien éstas se han de desarrollar y aplicar de modo flexible, adecuando tanto las fases como las técnicas a las características del conflicto, de las partes y del

contexto en el que se produce, esto no empece a que su aplicación y dirección se verifique con rigor y de forma estratégica. El proceso de mediación formal no es, por tanto, una actuación puntual o rápida, ya que requiere de un tiempo en el que han de seguirse unas fases, que tienen continuidad, con la aplicación de unas técnicas determinadas *ad hoc*, lo que proporciona el cumplimiento de esas metas realistas.

#### 2.4.2.4.- Objetivos de la mediación. Modelos

Una importante característica de la mediación es su objetivo, que será diferente según los distintos enfoques o modelos:

Modelo tradicional-lineal (modelo de Harvard - Fisher). En este modelo, **el objetivo primordial es el de llegar a un acuerdo**, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos a las partes, centrándose en la comunicación y en su contenido, pero **sin tomar en consideración** ni intentar modificar **las relaciones entre las partes**, por lo que resulta un modelo apropiado para la gestión de conflictos en empresas y organizaciones.

Modelo transformativo (de Bush y Folger). En éste, **los acuerdos carecen de importancia** y el objetivo es que los actores implicados adquieran la capacidad de gestionar por sí mismos los conflictos y logren transformar las relaciones. Es el opuesto al anterior ya que no **se centra** en el logro del acuerdo y sí **en la transformación de las relaciones**, por lo que resulta recomendable en ámbitos en los que las relaciones sean importantes.

Modelo circular narrativo (de Sara Cobb). Considerado el más completo, ya que se centra **tanto en el acuerdo como en el ámbito de las relaciones**. Se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales pues lo importante es lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas y una solución conjunta (estas distinciones son ciertamente esquemáticas). Para un resumen de los aspectos esenciales de estos modelos, ver Boqué (2003) y Vinyamata (2003).

Modelo apreciativo (de Cooperrider y Srivastva) (grupos y organizaciones). Representa una **metodología para la construcción desde la teoría apreciativa**, que promueve el cambio social, que no sólo cree posible, sino que ofrece un modo concreto de lograrlo: **modificando el clima**. Este modelo se basa en información para comprometer y poner en práctica la voluntad colectiva de un grupo y de una organización (Novel Martí, G. 2010). Sus autores lo aplicaron con éxito en hospitales y grandes empresas en la década de los 80, con la finalidad de humanizar los procesos sistémicos tradicionales, a través de unos procesos de consenso llamados “Diálogos Apreciativos, a través de los que se promueve el cambio, la remotivación y el trabajo conjunto en el marco de grupos y organizaciones desde metodologías distintas, que se aplican según los objetivos específicos que se pretenden conseguir. (Cooperrider y Srivastva-1982-)

Los citados modelos no son disyuntivos ya que se ha de tener en cuenta qué tipo de conflicto y en qué seno se produce para aplicar uno u otro. En cada situación es importante conocer la causa, naturaleza y dimensión del conflicto, para afrontarlo y gestionarlo con flexibilidad y recurriendo al método adecuado al contexto, los implicados y el problema

#### **2.4.2.5.- Principios y Características de la Mediación:**

Kruk (1997) establece una serie de principios claves sobre los que se sustenta la mediación que, a su vez, contribuyen a definirla:

- Proceso con etapas definidas
- Utilizado en situaciones en las que exista un desacuerdo entre dos o más partes
- El mediador es imparcial y sin interés personal en los resultados
- Por medio de la cooperación la solución alcanzada en mediación beneficia a todos.
- Faculta a las partes para tomar sus propias decisiones

- Las partes entran en mediación libremente, voluntariamente, sin coerción ni control

Así, se comprende que la premisa básica en Mediación es la voluntariedad de las partes en acudir al mediador e iniciar el proceso de mediación, junto con la aceptación sin reservas del mediador, como persona imparcial e independiente, sin relación directa con el problema o conflicto que las enfrenta, de manera que lo perciban como una figura que los ayudará a encontrar un acuerdo. La intervención del mediador puede ser solicitada por las partes o derivada por Juez, si bien la decisión última de someterse a ella sólo puede ser adoptada por las partes, que también podrán retirarse del proceso en el momento que decidan, de ahí su especial característica de la voluntariedad.

La confidencialidad sobre todo lo tratado en el proceso es otra de sus características básicas, referida a que nada de lo hablado o tratado en mediación podrá ser divulgado ni por las partes, ni por el mediador, que amparado en el secreto profesional no podrá actuar ni como perito ni como testigo en eventual proceso judicial, salvo en casos en que su silencio puede poner en peligro a alguna persona y especialmente si se tratara de un menor o persona vulnerable por discapacidad o edad.

Respeto a la buena fe y a la Ley, en el sentido de no poder utilizarse la mediación para fines distintos al de conseguir acuerdos beneficiosos para todos los implicados en el conflicto, ni para vulnerar la Ley, no siendo posible mediar sobre asuntos reservados a la Jurisdicción (derecho imperativo), ni alcanzar acuerdos de contenido contrario a la Ley.

Neutralidad e imparcialidad del mediador acerca del fondo del problema, quien no puede opinar o valorar actitudes o el comportamiento de las partes, como tampoco proponer o tomar decisiones sobre las soluciones o alternativas propuestas por los implicados. El mediador ha de identificar tanto los intereses comunes como las incompatibilidades y ayudar a las partes a que comprendan que ellos mismos son los causantes del problema que enfrentan y los responsables de su gestión. Simplemente ha de facilitar que las partes

implicadas lleguen al acuerdo; su responsabilidad se constriñe a lograr un proceso seguro y un hábil y adecuado manejo de las técnicas y herramientas propias de mediación, garantizando idénticas oportunidades para todas las partes implicadas y dejando a las partes la responsabilidad del contenido del acuerdo alcanzado (Lewicki et al, 1992).

*El mediador y la mediadora lo que desean y hacen principalmente es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y “las compatibilidades” sean las máximas y minimizar en todo lo posible las incompatibilidades. (Reina et al, 2001)*

Especial característica de la mediación es la de la legitimación por cuanto una de las primeras funciones del mediador es la de crear un contexto de confianza en mediación para que las personas accedan a participar y reconocer sus derechos, tanto hacia las personas (reconocerles capacidad de interlocución mutua) como hacia el contenido de sus pretensiones. Diaz y Tapia (1999) hablan de:

-Legitimación del mediador ante las partes, en cuanto a su intervención en la contienda como un tercero imparcial.

-Legitimación entre las partes en cuanto al reconocimiento mutuo de que comparten el problema que, aunque con distintas perspectivas, éstas sean mutuamente reconocibles.

-Legitimación de cada una de las partes, en cuanto al empoderamiento o capacidad individual para hacerse cargo de su vida y de la gestión de su problema (autoestima, asertividad e independencia).

#### **2.4.2.6.-Funciones y rol del mediador**

La función esencial del mediador consiste en facilitar, ayudar, asistir, a las partes implicadas en relación con dos aspectos básicos: en primer lugar, en



todo lo relativo al proceso en el que las partes van a interactuar, comunicarse, relacionarse, plantear alternativas de solución. Para ello, el mediador ha de crear un entorno de confianza en el que las partes se sientan seguras de que van a poder expresar sus opiniones libremente, ser escuchadas, respetadas y no forzadas o presionadas para aceptar propuestas con las que no estén de acuerdo; y en segundo lugar, en aquellos aspectos relacionados con los objetivos que persigue el proceso, ya sea de alcanzar acuerdos, de mejorar la comunicación y/o las relaciones, o ambas cosas.

El **rol** que esencialmente ha de desempeñar el mediador se desprende de las funciones anteriores y consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes que permita desvelar las preocupaciones y problemas de cada cual, implicándolas en la búsqueda de acuerdos y soluciones (Slaikeu, 1996).

Entre las **técnicas y habilidades** que ha de manejar el mediador, sin ánimo de ser exhaustiva enumeramos : escucha activa y empática // re-enmarcación de frases negativas // realizar preguntas // equilibrar el poder entre las partes // invitar al intercambio de roles entre los participantes // proyectar las situaciones hacia el futuro // gestionar la ira y las emociones // resolver los estancamientos // intervenir de manera neutral con el contenido y de forma asertiva con el proceso // transmitir serenidad, mostrar paciencia, manifestar optimismo // emplear sentido del humor // desplegar sensibilidad ante las emociones de las partes // tener capacidad de síntesis y sencillez en la expresión (Para una mayor profundidad en cuanto a las funciones del mediador, recomendamos consultar el trabajo de Butts,T (2005) o el catálogo propuesto por Charlton y Dewdney (1995).

#### **2.4.2.7.- Etapas del proceso de mediación.**

En Mediación, la denominación de las distintas etapas del proceso varía según su autor, aunque el procedimiento es básicamente el mismo. Tal es el caso de Picard (2007), Fuentes (2007), Fenten y Gueller (2009), Acland

(1990), Calcaterra (2002) o Singer( 1996) entre otros, que aunque denominan las fases de distinta manera, las desarrollan de modo similar. Si bien es importante recordar que la mediación se caracteriza por la flexibilidad de su estructura y la creatividad, de forma tal que sin perder el referente de sus fases, el proceso se ha de adaptar a las necesidades particulares de cada caso (Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010)

Butt et al, (2005) proponen el siguiente esquema, que puede verse complementado con la adición de otras sub-fases que puedan requerirse, en función de las características del contexto, del tipo de conflicto y de las partes implicadas (cit. Alcover de la Hera. 2011)

El modelo de proceso que los citados autores proponen se estructura en las fases siguientes:

1. Pre-mediación: introducción y contrato verbal de las partes sobre mediación.
2. Recogida y síntesis de la información.
3. Identificación de los temas nucleares y acuerdo sobre el esquema o guión a seguir. (Agenda)
4. Generación de ideas y opciones sin compromiso en los temas tratados.
5. Negociación para encontrar soluciones razonables u óptimas.
6. Recapitulación. Acuerdos finales y cierre.

#### **2.4.2.8.-Etapas de la Mediación según modelo de J.P. Lederach.**

A continuación, expondremos el detalle de cada una de estas fases según el esquema que propone JP Lederach. (“Red Gernika” 1997).

**1<sup>a</sup> Fase: ENTRADA.** Su función es **“cómo entrar”**, referido a quién va a trabajar y cómo se va a trabajar; el proceso que se va a seguir. Este es uno

de los aspectos más problemáticos: dar con la fórmula cultural más adecuada para cada contexto. La mediación no se puede imponer, sólo funciona a nivel voluntario y por ello debe haber voluntad de buscar y permitir que un tercero entre en el problema.

En esta fase se ha de tener en cuenta la forma en que las partes llegan a mediación, que puede ser por decisión conjunta, situación ideal ya que las partes reconocen de antemano el conflicto, el bloqueo y aceptan tratarlo en mediación; o por derivación efectuada por un Juez o por profesionales (psicólogos, abogados, etc), en cuyo caso se ha de valorar en esta fase el conocimiento que las partes tienen sobre la mediación y sus expectativas; o por decisión unilateral de uno de los contendientes, por lo que en tal caso, este primer contacto será decisivo en orden a obtener el consentimiento voluntario del no proponente para someter el conflicto a mediación.

Una vez que ambas partes han acordado la figura del mediador, es necesario definir a grandes rasgos cuál es el proceso que se va a seguir y crear un diálogo para el encuadre (formalización), sobre el contenido (existe un conflicto) y el procedimiento, llamado por algunos autores el “Acuerdo 0”. (Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010)

No hay que olvidar que el trabajo del mediador es precisamente crear un espacio y ambiente idóneos para el encuentro, donde van saliendo los problemas, los sentimientos y todo lo demás, ya que parte del trabajo del mediador es servir de facilitador del proceso de encuentro.

El mediador ha de explicar en esta fase (*movimiento de apertura del mediador*) en qué va a consistir el proceso y sus fases, las normas básicas que van a regir todo el proceso, relativas a actitudes y comportamientos de las partes, (respeto mutuo, escucha activa, cada parte su tiempo de hablar y de escuchar, confidencialidad, clarificación del rol del mediador en cuanto al proceso (facilitador de comunicación y director del el proceso, no juez ni árbitro); legitimación partes a sí mismas (su capacidad de decidir y resolver) y entre sí (derecho a participar y resolver conjuntamente)

Una cuestión estratégica que hay que encarar al principio de toda mediación consiste en decidir si es mejor trabajar conjuntamente desde el inicio, o por separado durante una parte del proceso, técnica que es denominada caucus y que puede resultar adecuada en determinadas circunstancias tales como: clima hostil y competitivo; conductas que amenacen el recorrido del acuerdo; evaluación del impacto de propuestas; retención de información; exploración de opciones de acuerdo; confirmación de cambios de postura; o si se llega a un punto de estancamiento (Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010)

De forma sintética, diremos que la faceta de esta fase se resume con la frase “*cómo entrar*”; la función es: escoger el tercero, definir el proceso y dar expectativas; la forma: mediador, co-mediadores, o equipo de mediación; sesiones conjuntas o por caucus; proceso formal o informal. Y la fórmula (habilidades): Crear confianza, ambiente, y legitimación de todos los participantes.

**2ª Fase: CUÉNTAME.** La faceta de esta fase se describe con la frase “ ***cómo escuchar***” El tercero tiene que entablar una relación con las partes en conflicto para ver "de qué va" el problema. Denominada *Fase de libertad* (Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010) pues cada parte expone libremente su visión del conflicto y la forma en que lo percibe y el mediador tiene la oportunidad de escucharlas, a la vez que éstas se oírse entre sí. Las técnicas y habilidades concretas que ha de usar el mediador en esta fase pueden variar según el contexto, pero siempre en relación con escuchar, analizar, comprender y crear el marco en el que se va a tratar ese conflicto.

En esta fase, cada parte va a exponer su perspectiva, que pueden ser muy distintas y muy confusas, por lo que parte del trabajo del mediador, como facilitador, consiste en crear un ambiente donde la gente pueda profundizar sobre su perspectiva. Es importante dejarles tiempo para que se expliquen en presencia de la otra parte.

Es preciso considerar que normalmente se parte de dosis elevadas de enfrentamiento y menores de cooperación y lo que se pretende a lo largo del

proceso es que esas proporciones se inviertan, de manera que en esta fase del proceso, lo que interesa es “excavar”, profundizar en la situación y reconocer sentimientos, responsabilidades y preocupaciones básicas, planteando preguntas que ayuden a profundizar en la situación. Para ello el mediador en su escucha ha de estar atento a la interrelación que existe entre el contenido y la relación.

El contenido se refiere a los datos concretos que se manejan al describir el problema, que a menudo nada tiene que con la relación pues, a veces, lo que se expresa como problema es la expresión de una mala relación y lo que se trata es de descubrir en esta fase los elementos que se superponen y que ocultan otros sentimientos (Muñoz, Y y Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010). Las historias que se relatan son construcciones hechas durante largo tiempo por lo que se trata de invitar a las partes a desmontarlas para así alcanzar la esencia del problema o malestar y dar paso en la narración a los intereses, necesidades y valores.

Tras el relato de cada parte, el mediador sintetiza, mediante parafraseo, lo relatado por cada una, lo que les permite escuchar la perspectiva del otro a través de una tercera persona neutral. Y por último, recapitula mediante un resumen integrador de lo narrado por ambas partes, destacando los elementos convergentes, para construir una narración común que les vincule a ambos, aun desde la diferencia. (Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. 2010)

De forma sintética, diremos que la faceta de esta fase se resume con la frase “*cómo escuchar*”; la función es: “*qué ha pasado*”, propiciar el ser escuchado, expresar, desahogar, reconocer: verdades, sentimientos, responsabilidades, preocupaciones; la forma: escuchar, reflejar, sondear, excavar, sintetizar y recapitular. Y la fórmula (habilidades): parafraseo, resumen, preguntas que amplíen para poder entender lo que hay detrás, qué es lo que molesta y porqué (preguntas abiertas, cerradas, circulares, milagro, hipotéticas, etc.), nivelar, empatizar, no juzgar ni decidir. Las habilidades que tienen que ver con el *cuéntame* son las de conectar y conseguir que la gente hable.

**3ª Fase. SITUARSE.** Su faceta es *“cómo situar el conflicto”*. Se trata de identificar el conflicto poniendo orden en la información manejada en la anterior fase, para pasar a una agenda común y centrar el problema, clasificando y ordenando los temas relevantes y que las partes quieren tratar. Es pasar del “yo-tú” al “nosotros”, del “tú eres el problema” a “compartimos el problema”. Se trata pues de enmarcar áreas de trabajo y de crear un marco común de avance que ayude a clarificar en qué consiste el conflicto, para alcanzar un entendimiento común sobre la problemática del conflicto.

Y todo ello sin perder de vista la estructura, las tres facetas de todo conflicto a las que hemos hecho referencia:

- Persona: parte psicológica, emocional.
- Proceso: tratamiento del problema.
- Problema: contenido del conflicto, datos concretos.

De forma sintética, diremos que la faceta de esta fase se resume con la frase *“cómo situar el conflicto”*; la función es la de *“donde estamos”*, esto es, identificar el núcleo, el centro del conflicto y crear un marco de avance; la forma: crear marco común, compaginar preocupaciones y definición común del conflicto; la fórmula (habilidades): confeccionar la agenda; pasar del “yo/tu” al nosotros, lenguaje conciliador. El *situarnos* tiene que ver con la habilidad para resumir, sintetizar, crear un marco para entender el problema.

**4ª Fase: ARREGLAR.** La faceta se resume en *“cómo salimos”*. En este momento se ha de prestar atención a los dos niveles: el de relación y el del contenido: a nivel de relación hay que explorar el pasado: ver cuáles son las heridas, las emociones, los malentendidos, la comunicación. A la vez, hay que trabajar sobre el futuro; ver qué es lo que quieren las partes. En cuanto al contenido, tenemos que distinguir entre “intereses, necesidades” y “posiciones”. Posición se refiere a la solución requerida, e interés a la preocupación básica que está por detrás de la solución requerida. A menudo las soluciones son incompatibles, pero a un nivel más profundo, las

preocupaciones pueden ser diferentes pero no necesariamente incompatibles.

Pasar de un nivel a otro significa pasar a investigar sobre lo que le preocupa a cada uno acerca de este asunto y de aquí, pasar a buscar vías de solución que son posiblemente compatibles para ambas partes, dirigiendo el diálogo en términos de intereses, necesidades y valores, para salir de las posiciones.

En la parte de *arreglar* se vuelve a ensanchar el campo, partiendo de una lluvia de ideas para ver hacia dónde vamos, qué podría satisfacer las preocupaciones que existen y cuáles son las soluciones posibles. En esta fase se propicia el “hablar en yo”, referido a expresar lo que cada uno siente y piensa, en lugar de la acusación, lo que permite identificar sentimientos clave, y con la lluvia de ideas abrir nuevas vías para después evaluarlas, lo que ayuda a encontrar otras maneras de entender el problema. De esta forma, se va tratando cada tema de la agenda y mediante lluvia de ideas se van proponiendo propuestas de arreglo, que no son de compromiso, y formulando alternativas, subrayando en todo momento las áreas, puntos de acuerdo y encuentro que van surgiendo entre las partes.

JP Lederach (1992), proponente de este método, representa estas fases en un proceso circular, que no lineal, como fases interdependientes que crean una dinámica colaboradora y cooperativa, de forma tal que, una vez que escuchado, se vuelve otra vez a que cuenten más, para ir creando un marco mejor y redefinir la situación, a ver más posibilidades de un arreglo serio. Y así, de la parte de *arreglar* se vuelve a *cuéntame* para ir creando más espacio común. El enfoque esta vez no es sobre el conflicto global, sino sobre una serie de estrategias, como la de fraccionar el conflicto, que puede ser muy complejo, para acercarnos a él por partes. El enfoque es más sobre entender, negociar y buscar vías de solución. Si el problema principal es a nivel de relación, es importante buscar puntos de entendimiento. Quizá conviene dejarles que se desahoguen más, que hablen directamente sobre lo que ha pasado. Si el problema principal es de contenido convendrá negociar sobre puntos concretos. El enfoque ahora es más reducido, pero otra vez se busca

que la gente hable. La pregunta en lugar de *¿qué ha pasado?*, se transforma *¿cómo se puede solucionar esto? ¿hacia dónde vamos?*.

De forma sintética, diremos que la faceta de esta fase se resume con la frase *“cómo arreglar”*; la función es la de *“cómo salimos”*, mediante vías de avance, encarando la relación y buscando propuestas de solución; la forma: explorando el pasado (heridas, emociones, malentendidos) y explorando el futuro, pasando del nivel de posiciones al de intereses y fraccionando el paquete global; la fórmula (habilidades): la de hablar en “yo”, parafraseo de las partes, identificación y reconocimiento de sentimientos, replanteamiento de asuntos, lluvia de ideas para el intercambio de propuestas y su valoración.

**5ª Fase. EL ACUERDO** la función de esta fase final se resume con la frase *“quién hace qué y cuándo”*, y a su través se va en busca de un acuerdo global, se ordenan las propuestas elaboradas y se evalúan los pros y los contras de cada una, teniendo en cuenta que han de responder a los intereses de todas las partes, ser viables, realistas e implicar a ambas partes.

Si todo funciona bien, el proceso finaliza con algún tipo de acuerdo, que las partes han de sentir como propio, lo que produce mayor probabilidad de cumplimiento y de mejora de la relación.

Este acuerdo ha de quedar claramente reflejado de forma que responda con la mayor exactitud a las preguntas *“quién, cuándo, cómo, dónde”*, evitando consignar expresiones ambiguas; ha de ser equilibrado en cuanto a la implicación y compromisos de cada parte; y realista, reflexionando sobre en qué medida lo acordado es realmente factible y qué dificultades puede presentar.

De forma sintética, diremos que la función es la de *“quién hace qué y cuando”*; la forma: por escrito o informal; la fórmula (habilidades): hacia compromisos de futuro, viables y realistas.



Por último, se hace necesario destacar cuales son las características que han de reunir los acuerdos para que resultes sólidos (Fisher -1978- cit. Muñoz, Y. , Ramos M<sup>a</sup>.E. .Mediación. escuelas técnicas y herramientas. Gizateca. Fundación Gizagune. 2010). Y Tales características se definen como:

Sustanciales: que se describan los intercambios tangibles específicos (dinero, servicios etc.) resultado de las negociaciones.

Globales: respecto a la inclusión en ellos de todas las cuestiones en disputa.

Permanentes: en cuanto a que resuelvan con vocación de permanencia todas las cuestiones en disputa.

Definitivos: por cuanto las soluciones alcanzadas zanjen de forma definitiva las cuestiones disputadas.

Incondicionales: por cuanto tales acuerdos no han de quedar condicionados a futuribles.

Obligatorios: en cuanto al compromiso (moral) adquirido para la resolución del conflicto y en los términos consensuados a través de la mediación.

La participación en el proceso de mediación no siempre va a concluir en acuerdo, pero sí consigue siempre algún tipo de reconciliación, pues a través de su desarrollo las partes se han sentido reconectadas, tras trabajar las heridas emocionales y los sentimientos más fuertes, por lo que perciben y sienten que la relación se ha restaurado a nivel personal.

#### **2.4.2.9.- Beneficios de la Mediación**

Comparada con los métodos hetero-compositivos, esta técnica proporciona múltiples beneficios de los que, siguiendo a Picard (2007) destacaremos:

- Es más informal, accesible y económica que la Jurisdicción
- Brinda la oportunidad de que las partes se expresen y comuniquen sus puntos de vista.

- Brinda oportunidad para el fortalecimiento y crecimiento de cada parte.
- Proporciona un espacio donde aclarar suspicacias e ideas falsas.
- Evita el síndrome ganar/perder.
- Las partes participan en la toma de decisiones
- Las soluciones pueden ser flexibles y ajustadas a las necesidades de las partes.
- Es más expeditiva y menos costosa que los tribunales.
- Produce un alto grado de satisfacción, aceptación y cumplimiento.
- Reduce la tensión y la violencia.
- Pone fin a conflictos de larga duración.

Pues la mediación da instrumentos para explorar el conflicto y sus consecuencias desde la perspectiva de la construcción, desde una posición transformadora de la realidad que aleja el abatimiento. Trabaja en la búsqueda de soluciones creativas partiendo de las posibilidades del propio contexto y respondiendo a las necesidades del entorno. Favorece el pensamiento alternativo y los espacios de creación y búsqueda de soluciones. Permite salir de posiciones para centrarse en las necesidades e intereses, aumentando la capacidad de negociación personal y favoreciendo los puntos fuertes del equipo. Y permite participar a las personas en la gestión de la crisis, produciendo cambios y transformaciones, dando poder a las partes para desbloquear la situación y construir una nueva realidad.

Por su parte, los conflictos bien gestionados tiene multitud de aspectos positivos pues cuando se resuelven en equipo y de forma satisfactoria, pues con ello se fomenta la identidad personal y grupal y se restablecen canales y estilos de comunicación eficaces y perdurables, fomentando la mutua confianza entre las partes, primando las semejanzas frente a las diferencias, convirtiéndose en motor de cambio personal y social, al ayudar a innovar y modificar actitudes y seguir avanzando (Morales y Yubero, 1999).

### **3.- EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. Concepto de organización.**

Desde un punto de vista sistémico, las organizaciones (empresas, instituciones públicas o privadas, asociaciones, fundaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, etc., con o sin ánimo de lucro) son grupos de personas con intereses individuales y colectivos que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito ( Singer 1996).

Son sistemas políticos en donde convergen diversidad de actores, pluralidad de intereses y objetivos, junto al manejo y distribución de las relaciones de poder. (Ramió 2001).

Las organizaciones modernas no solo son lugares de trabajo, también constituyen espacios de interacción y de crecimiento personal (Vall, A. 2004).

#### **3.2.- Componentes de la organización.**

Cuatro factores definen la composición global de toda organización, a saber:

El ENTORNO, referido a las condicionantes socio-políticas, económicas, de competencia, etc. que rodean la organización.

La ESTRUCTURA, referida a la definición de funciones, responsabilidades, jerarquías, roles, etc, con los que la organización realiza la actividad.

Los SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: de comunicación, de control, de remuneración, de información, de actividad, etc.

El FACTOR HUMANO: las personas que la componen, cada una con sus propias características, habilidades, destrezas, motivaciones, relaciones,

sentimientos, etc.

### **3.3.- Subsistemas de la Organización.**

Los factores mencionados conforman el sistema global de toda la organización, que se compone de **tres subsistemas**, el ideológico, el sociológico y el tecnológico:

Subsistema ideológico (producto de los objetivos perseguidos) integrado por la consecución de objetivos e interacción con el entorno, que se define en forma de políticas, valores, visiones, creencias etc;

Subsistema sociológico (las maneras de hacer de las personas). Es el producto de las interacciones entre las personas que constituyen la organización y que diseñan los procesos con los que los miembros de la organización estructuran, coordinan y sincronizan sus actividades. Procesos de comunicación, de toma de decisiones, de relaciones interpersonales, laborales, de estilos de mando, etc.

Subsistema tecnológico (las características de los medios con los que se desarrolla la actividad organizacional ) determinado por el modo, medio y métodos de que dispone la organización para el desarrollo de su actividad ( maquinaria, tecnología, instalaciones, productos, etc.

Estos tres subsistemas se encuentran internamente ligados y actúan de forma interrelacionada entre sí para la consecución de los objetivos de la organización, proporcionando el necesario equilibrio interno (entre todos sus componentes) y externo (con su entorno) que necesita toda organización para su buen funcionamiento.

### 3.4.- La cultura organizacional.

Toda la actividad de la organización y de sus componentes se realiza bajo unos parámetros comunes, que son los que conforman la cultura organizacional y cuyos mecanismos se establecen en sus maneras de relacionarse con el entorno, en sus procedimientos de funcionamiento internos y en los mecanismos de influencia y socialización.

Una de las formas en que se define la cultura (Rocher) es como “conjunto trabado de maneras de pensar, sentir y obrar aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, que sirven de modo objetivo y simbólico para constituir las en una colectividad particular y distinta”

La cultura se caracteriza en que afecta a toda la actividad humana del grupo que la comparte; las maneras culturales se encuentran formalizadas en normas, leyes, usos y costumbres, y son compartidas por una pluralidad de personas lo suficientemente grande para que sean consideradas “reglas colectivas”, y esas maneras culturales son aprendidas y transmitidas en forma de conocimientos a los miembros que se socializan.

Es este sentido, la cultura de la organización expresa los diferentes modos de sentir, pensar y actuar de la mayoría de sus miembros, maneras que reflejan valores, principios y creencias dominantes en la mayoría y se manifiesta a través de las maneras de comportarse con el entorno, en sus procedimientos de funcionamiento interno y en los mecanismos de influencia y socialización de sus miembros. De tal forma que la cultura de la organización se integra a través del consenso mayoritario (misiones, metas, medios de conseguirlo, mecanismos de control y comunicación, etc), mediante la incorporación al esquema de conductas (lenguaje común, definición de líderes y grupos, aceptación.....) y por mecanismos impulsores y motores (fundadores, líderes posteriores y grupos) y de socialización (a través de normas, de los líderes y de grupos de actividad y relación ).

En el diseño, establecimiento y mantenimiento de la cultura de la organización, contribuyen **la propia organización**, que mediante la definición de la estructura, de los valores y sistemas de desarrollo de la actividad determina los “*modos de pensar*”, junto con los **líderes**, que como movilizadores del sistema organizacional consiguen conductas que determinan las “*maneras/modos de hacer*”. Y **el grupo**, que en su despliegue de actividad va desarrollando, aceptando, rechazando, modificando, adaptando y aplicando los valores organizacionales a través de sus “*maneras de sentir*”. Cuando los valores se implementan en el grupo como soluciones aplicadas, pasan a formar parte del constructo de la organización.

#### **3.4.1.- Tendencias de cultura organizacional y fortaleza cultural.**

Harrison, R (1975) distingue cuatro tendencias de cultura organizacional:

Orientada hacia EL PODER: refleja el deseo y sus modos de dominar y controlar (al entorno o a las estructuras internas). El principio de autoridad se desarrolla de modo férreo, por encima de la eficacia o la destreza. Desarrolla un modo de hacer piramidal.

Orientada hacia LA FUNCIÓN: actúa bajo principios de racionalidad desde el establecimiento de un sistema normativo que desarrolla las actividades y los modos mejores u “oficiales” de hacer. Las estructuras se burocratizan.

Orientada hacia EL TRABAJO: refleja una máxima valoración de la consecución de objetivos. Se mueve con criterios de máxima eficacia. La contribución de cada miembro en la consecución de los objetivos es valorada y apreciada. Determina estructuras participativas.

Orientada hacia LAS PERSONAS: el máximo valor es el beneficio de todos sus miembros.

No existen culturas organizacionales buenas o malas, sino adaptativas, o no adaptativas tanto a los cambios del entorno como de integración en su medio interno.

De tal forma que una cultura será **débil** cuando los valores no son compartidos o aceptados por la mayoría, lo que determina dificultades de comunicación, altos niveles de rotación, adhesiones parciales o grupales, desgaste de energías y contradicciones de objetivos y procedimientos. La cultura suele debilitarse en momentos de crisis, de fuertes necesidades de cambio o de agonía de la organización. Será **fuerte** cuando la mayoría de sus miembros comparten los valores dominantes y desarrollan procesos de comunicación ágiles, altos niveles de coordinación, adhesiones fuertes y globales, baja rotación y elevada rapidez adaptativa. Y es **excelente** cuando se determinan estrategias de adaptación permanente, flexibilidad y actitudes de disponibilidad continua hacia los objetivos de la organización. Los valores dominantes se subordinan al servicio de una estructura eficaz frente a los cambios medioambientales. Manifiestan alta tendencia a la acción, gran capacidad de iniciativa y de autonomía, consideración de las personas, espíritu flexible y negociador y alta consideración del objetivo organizacional (el cliente).

### **3.5.- El Conflicto en la Organización:**

Autores como March y Simon (1958) o Cyert y March (1963) entienden el conflicto como inherente a la propia dinámica organizacional. Conflictos entre personas y entre grupos por motivos individuales o colectivos, conflictos intra-organizacionales o extra-organizacionales, etc.

Gramsci (1962) y posteriormente, Foucault (1992) sostienen que *Desde el momento en que se crea una organización inevitablemente se produce dentro de ella un cierto tipo de hegemonía, de poder y esto genera una resistencia y una determinada conflictividad.*

Para Edwards y Scullion (1994) investigadores del Industrial Relations Research Unit de la U. de Warwick *las relaciones laborales deben entenderse como un*

*conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo, ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto son el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros.*

### **3.5.1.- Efectos (colaterales, riesgos y costos) del conflicto en las organizaciones**

El conflicto organizacional es un indicador de insatisfacción de las personas y de los grupos, que puede afectar a los subsistemas y al sistema global de una organización ( Floyer 1993).

Sin embargo hay autores que consideran el conflicto como algo potencialmente positivo, incluso antes de las recientes aportaciones de la conflictología, así, Simmel, G, (en Vinyamata E.2001 Conflictología: teoría y práctica en Resolución de Conflicitos. Barcelona. Ariel 2001), filósofo alemán de principios del S XX y autor del ensayo “conflicto” afirmó que “un cierto grado de desacuerdo, de divergencia y de controversia es lo que facilita la cohesión y la profunda cooperación del grupo”.

Los conflictos mal gestionados se reconoce por **los efectos colaterales** que produce en la organización, tales como:

- Dificultades al comenzar o terminar proyectos complejos (al implementar nueva tecnología, por ejemplo)
- Demanda declinante de los productos o servicios, insatisfacción de los clientes, ingresos decrecientes, críticas de grupos externos
- Ineficiencia, falta de productividad que determina oportunidades perdidas (contratos, ideas nuevas; nuevos mercados)
- Mucha rotación de empleados y alta proporción de éstos con problemas de salud, stress y baja moral



- Trabajo de baja calidad
- Sabotajes de la tareas de los otros, o del equipamiento o de los circuitos de información.
- Hostilidad y aislamiento entre personas; errores de comunicación y malos entendidos constantes
- Inhabilidad de percibir o reaccionar ante amenazas y desafíos del medio externo (nuevas regulaciones del gobierno, condiciones del mercado o desafíos tecnológicos)
- Competición desmedida entre sectores internos
- Promoción de lealtades a personas y no al proyecto común, etc.

Los conflictos, cuando no se gestionan de forma proactiva representan daños y **riesgos** para la empresa y para los propios empleados y demás personal, dando lugar a:

- Violencia laboral psicológica (amenazas, rumores, calumnias, que buscan perjudicar las reputaciones personales y profesionales);
- Abusos verbales (gritos malos modos, descalificaciones, insultos);
- Bajas laborales por estrés o depresiones de los empleados expuestos a amenazas y maltrato por sus jefes y compañeros, circunstancias que conducen a un elevado absentismo laboral relacionado con problemas de salud derivados de aquellas circunstancias, bloqueando la productividad y la creatividad , distrayendo la atención de los temas importantes, saboteando la moral, la identidad o autoimagen grupal, polarizando a las personas y a los grupos, destruyendo la cooperación y confrontando a los empleados, estimulándolos hacia conductas dañinas e irresponsables, con prácticas de exclusión y hostigamiento a otros y generando percepciones individuales de exclusión, hostilidad, y humillación que pueden dar origen a sentimientos de revancha contra la organización o los empleados agresores.

Todo ello se traduce en **elevados e irrecuperables costes** para a la organización, de acuerdo con el nivel organizacional donde se presentan, costes que van desde la reposición de productos que no satisfacen al cliente, el tiempo perdido, el deterioro de las relaciones tanto intra como inter-organizacionales y la pérdida de futuros negocios, llegando incluso hasta la posibilidad de enfrentar demandas por incumplimiento contractual. (Slaikeu y Hasson, 1998).

Estos costos pueden catalogarse en:

- Directos: derivados honorarios de profesionales (abogados, psicólogos); despidos de empleados y reclutamientos de nuevos y su capacitación.
- De oportunidad, derivados de pérdidas de ingresos debidos a baja productividad y clientes que se pierden.
- De continuidad: derivados de la pérdida de estructura de los grupos y de la mutua confianza.
- De ambiente tóxico: estrés y enfermedades relacionadas con el trabajo en condiciones hostiles, que dan lugar a absentismo y enfermedades

### **3.5.2.-Condiciones antecedentes y desencadenantes del conflicto organizacional y factores de vulnerabilidad.**

Existen diferentes modelos de conflicto formulados por distintos autores (Kenneth Thomas, Bar-Tal y Klar), si bien en el presente trabajo destacamos el modelo de escalamiento (escalada/des-escalada) propuesto por Van de Vliert. (Domínguez Bilbao y García Dauder-2002-), que señala que las condiciones antecedentes que pueden ser fuente de conflicto vienen determinadas por las características y cultura de la organización, junto con las características individuales y las relacionales.

Características y cultura propias de la organización (entorno, estructura, sistemas, procedimientos y cultura) tales como el número de niveles jerárquicos y de departamentos, descentralización, heterogeneidad entre los miembros de la organización, especialización, interdependencia. Mecanismos de regulación de la organización (reglas formales e informales, procedimientos para disputas, estilos gerenciales de afrontamiento del conflicto, recursos y criterios de evaluación de tareas etc); tendencia cultural (hacia el poder, la función, el trabajo o las personas) y fortaleza cultural (débil, fuerte o excelente)

Características relacionales como la diferencia de edad, educación, género, nacionalidad, diferencias de clase social, experiencia, estatus o ambición que pueden favorecer el conflicto en la relación que las partes implicadas establecen con alguna de tales características de la otra parte

Características individuales, que pueden influir en la conducta en situaciones de conflicto. ( personas con necesidad de poder, dogmatismo, maquiavelismo, suspicacia, sentimiento de inferioridad, introversión, intolerancia, control interno, etc.), junto a los estilos personales del individuo en el manejo de los conflictos (evitación, acomodación, compromiso, integración y competición) pueden ser condiciones antecedentes, si bien estas características siempre están mediatizadas por factores supraindividuales, existiendo cierto acuerdo entre los autores en considerar las características supraindividuales como mucho más relevantes que las individuales –Sheriff, 1966; Blake y Mouton, 1964-

Junto a estas condiciones antecedentes se han de destacar dos aspectos de las características de la organización que suponen un factor de vulnerabilidad al conflicto, cuales son:

**a) La Interdependencia**. Floyer (1993) identifica cuatro niveles de interdependencia, que serán más complejas así como los conflictos que

desencadenan, cuanto más compleja sea la organización:

- Interdependencia laboral: que se produce cuando dos o más grupos de la org. Dependán unos de otros para realizar su trabajo. Circunstancia que eleva las posibilidades de que surjan conflictos.
- Interdependencia recíproca, se da cuando el producto final de cada grupo sirve de punto de partida para otros grupos de la misma org. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas.
- Interdependencia secuencial. Que se presenta cuando se precisa que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda finalizar el suyo.
- Interdependencia combinada. Cuando no es necesaria interacción alguna entre distintos grupos, ya que cada uno actúa independientemente, pero el rendimiento combinado de todos sea lo que decida el éxito de la consecución de objetivos de la organización.

Cuando se trabaja en grupos con alto nivel de interacción y con gran énfasis de trabajo en equipo existen mayores necesidades de consenso y, por tanto aumentan las posibilidades de que aparezcan diferencias que deben ser negociadas de modo positivo para prevenir la aparición de nuevos conflictos o la escalada. Estos grupos han de ser vistos por la organización como grupos vulnerables a tener en cuenta para atender de modo específico, a través de sistemas de prevención como es la formación en habilidades y técnicas mediadoras, así como de intervención precoz con procesos de consenso grupal.

**b) La especialización.** A medida que los departamentos de una organización se van especializando, sus objetivos pueden irse distanciando unos de otros, al tiempo que mantienen una determinada dependencia en algunos asuntos, lo que puede dar lugar a percepciones

de escasez y diferencias que pueden incitar la competitividad y por tanto, el conflicto. Las diferencias que aparecen en cuanto a la consecución de objetivos de cada grupo se traduce en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada departamento, objetivos y expectativas diferentes que pueden facilitar la aparición y escalada de conflictos (Burton 1991). En definitiva, la especialización puede dar lugar a percepciones individuales y grupales que llevan a posicionar a las personas de un modo enfrentado, por lo que es igualmente necesario considerar a estos grupos como de especial atención para evitar la aparición de conflictos a través de sistemas preventivos como es la la formación en habilidades y técnicas mediadoras, así como de intervención precoz con procesos de consenso grupal.

La propia estructura del departamento, servicio u organización (su cultura y clima) puede ser favorecedora (elementos) de los conflictos, constituyendo elementos que podemos denominar, en términos de Farré -2003- de “violencia estructural” que afectan a la dinámica grupal y favorecen la escalda de violencia en los grupos que presentan diferencias sin resolver.

### **3.5.3.- Modos gerenciales de afrontar el conflicto.**

Cropanzano et al (1999) afirman que en presencia de una confrontación en el seno de la organización se pueden observar que los líderes de los equipos, departamentos o grupos tienen tendencia a aplicar una serie de prácticas comunes, entre las que podemos citar:

EVITACIÓN. Ignorar el problema evitando una intervención curativa (20%)

ACONSEJAR medida o acción determinada, dejando libre a la voluntariedad para que cada grupo enfrentado considere lo que desea hacer, lo que no facilita el proceso de acercamiento y diálogo entre las partes enfrentadas a través de intervenciones mediadoras (30%)

CONTROL AUTOCRÁTICO. El líder actúa de forma directiva y con uso de autoridad, lo que implica que los empleados se sientan juzgados y dirigidos por él hacia su solución impuesta. Este tipo de afrontamiento no busca el consenso, sino acabar con las evidencias de conflicto, sin gestionarlo ( 20%)

EFFECTO AMENAZA. Cuando se instiga al equipo a solucionar el problema de la forma que sea por lo que se sienten obligados a abandonar sus quejas y restablecer una supuesta normalidad. Pretende evitar la realidad del conflicto y su evidencia pública, manteniéndose el mismo en modo latente, a la espera de cualquier emergente que lo hará resurgir de nuevo ( 15%)

FUNCIONAMIENTO ARBITRAL el directivo invita a las partes a que cada una explique su posición siendo él el que determina una solución en la que las partes no participan de modo directo. Enfoque que se utiliza en culturas de tipo patriarcal y es fórmula que se acepta (15%)

DERIVACIÓN A OTRAS INSTANCIAS se observa cuando las personas o grupos en conflicto van de departamento en departamento para ascender la queja o encontrar solución, posibilidad que proponen los directivos ante la imposibilidad de gestionar in situ los conflictos. No existe una gestión positiva.

El uso de este tipo de respuestas supone la consideración del conflicto como automáticamente disfuncional, requerido de medidas autoritarias o negadoras o no resolutivas para su gestión.

**Afrontar el conflicto desde una visión positiva** significa, en primer lugar, ser consciente de que si se gestiona positivamente puede ser constructivo y con un potencial de crecimiento personal y grupal. En segundo lugar, implica considerar de modo apreciativo (desde punto de vista positivo y apreciando los recursos existentes) los siguientes principios:

- Confiar en los recursos que todas las personas tienen en sí mismas. Las capacidades reales y potenciales de mejora, cambio y adaptación que tienen las personas, en principio.
- La inteligencia individual y grupal existente de forma natural para encontrar opciones realistas al tiempo que innovadoras.
- La predisposición y capacidad para el auto aprendizaje y el avance hacia posturas más flexibles y democratizadoras a través de los consensos, que tienen las personas y los equipos si obtienen la motivación y apoyo por parte de la propia organización.
- El valor agregado que tiene un líder que es capaz de identificar, aceptar y transformar las diferencias y conflictos en elementos de suma y de crecimiento personal de los equipos que dirige.

#### **3.5.4.- Tipos de conflictos en las organizaciones. El “mapa” del conflicto.**

Para una estrategia efectiva de tratamiento del conflicto resulta vital elaborar un “**mapa**” que ayude a comprender su tipología, alcance y posibilidad de gestión efectiva, mapa que se elabora a partir de un análisis y diagnóstico que incluya los elementos que definen la tipología del conflicto por su objeto (objetivo), nivel, dimensión, intensidad, temporalidad, causas que lo originan y efectos que produce en la organización, así como su previsión, tratamiento y duración estimada, para su adecuada gestión (Novel Martí 2010)

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden identificarse como conflictivas en el seno de una organización provoca una proliferación de clasificaciones y criterios para ello. No obstante optaremos por agrupar posibles categorías o tipos, atendiendo al objeto, alcance, contenido, naturaleza, nivel, dimensión, intensidad, causas y efectos del conflicto en la

organización:

Atendiendo al **objeto** del conflicto: compuesto de posiciones, intereses y necesidades, que son los elementos materiales (puntos de desacuerdos fácilmente identificables que responden a las posiciones que adoptan las personas implicadas), e inmateriales (referidos a aspectos no visibles derivados de apreciaciones, ideas, creencias, valores, necesidades e intereses personales, que son la base en la que se asienta el conflicto y que lo rodean (Feminia 1999 y Farré 2004).

Atendiendo al **nivel en que se producen**: Intra-personal, inter-personal, inter-grupal, intra-grupal y transversal, referido a conflictos que aglutinan a grupos de personas por el hecho de pertenecer a una misma ideología, profesión o grupo de trabajo en la misma institución.

Atendiendo a la **dimensión**, determinada por el número de componentes y espacio que abarca el conflicto desde, el punto de vista de las personas implicadas (inter personal, inter grupal, intra grupal...). Es necesario identificar las personas que están implicadas de modo directo de las que lo puedan estar indirectamente, a fin de que formen parte del sistema total del conflicto y de su tratamiento.

Atendiendo a la **intensidad** del conflicto, que es lo que marca la presencia de violencia en cualquiera de sus manifestaciones, que puede ser de baja intensidad (la violencia es fundamentalmente verbal); de intensidad media, donde la violencia adquiere formas de hostilidad: negativas a trabajar en grupo o con determinada persona, descalificaciones, rumores, críticas públicas, comentarios malintencionados dirigidos a desprestigiar, creación de grupos antagónicos. Y de alta intensidad, con nivel elevado de violencia que se expresa con agresiones físicas, morales o psicológicas (acoso, mobbing...)



Atendiendo a **la temporalidad** del conflicto, respecto al tiempo transcurrido desde que es percibido y el periodo de escalada y de estancamiento, puede ser : incipiente, agudo o cronificado (presente en la vida de personas y grupos más allá de los 6 meses).

Según las **causas que lo motivan** el conflicto puede ser:

- Directo: determinado fundamentalmente por desavenencias personales con manifestación de desacuerdos, luchas, discusiones de baja, media o alta intensidad.
- Estructural, referido a las condiciones del entorno organizativo.
- Cultural. Es el más difícil de identificar ya que nace de convicciones ético-morales y de identidad.

Atendiendo a su **alcance**, Pondy (1967) identificó dos grandes tipos de conflicto

- Conflictos de relación: Pueden ser: Internos, que surgen entre los trabajadores de la organización y afectan al buen funcionamiento de personas y equipos (relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales). No alteran la estructura organizativa pero afectan a la fluidez y eficacia relacionales (alteran el equilibrio interno de la organización). Y externos, que son los que tienen lugar entre personal de la empresa y otras instancias externas con las que se relacionan (alteran el equilibrio externo, el entorno de la organización)
- Conflictos estratégico: son los que se crean deliberadamente, con el objeto de afectar a la estructura organizativa para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Por el **contenido** del conflicto éstos pueden ser de relación, de intereses, de información, de valores y estructurales (clasificación de Moore, 1994).

Atendiendo a su **naturaleza**, Deutsch (1973) diferencia entre:

- Conflicto verídico: El que existe objetivamente (genuino) y es percibido con precisión.
- Conflicto contingente: El que basa en una determinada estructura de las circunstancias o elementos. Las partes lo desconocen.
- Conflicto desplazado: El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- Conflicto mal atribuido: Por error en la identificación del contendiente debido a que se yerra en el objeto del conflicto.
- Conflicto latente: Es el que no estalla porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- Conflicto falso: El que carece de base objetiva (no genuino). (Domínguez et al. 2004).

Atendiendo a los **principales efectos** que produce, Deutsch (1973) distingue:

- Conflicto constructivo: cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible”. El conflicto es funcional cuando el resultado de la confrontación resulta positivo para el rendimiento de la organización, ayuda a estimular la creatividad y la innovación, haciendo a la organización más efectiva y adaptativa. Diferencias bien gestionadas que suman esfuerzos y resultados. (Munduate 1998).
- Conflicto destructivo: cuyos resultados solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte aunque no

obtenga beneficio alguno. Son conflictos en los que ambas partes pierden y se mantiene el conflicto con objetivos negativos –evitar pérdidas propias y causar pérdidas a la otra parte. Es disfuncional cuando la confrontación o interacción limita, perjudica o impide que personas, equipos y organización alcancen objetivos pues cuando las diferencias no son gestionadas de modo colaborativo producen fracturas en la relación y en los equipos.

### **3.5.5.- Fases del conflicto organizacional.**

**Fase I: *Intensificación o escalada.*** Si un conflicto no es abordado específicamente en sus primeros momentos para evitarlo, tiende a escalar. Se pueden señalar las siguientes transformaciones incrementales como las que producen de manera más notable la escalada del conflicto:

- Evolución de tácticas suaves a tácticas duras (de promesas a amenazas, de persuadir a coaccionar, etc),
- Ampliación de los asuntos conflictivos: de uno puntual a una generalización.
- Personalización de los problemas.
- Transformación motivacional. De posiciones *individualistas* –tratar de lograr los objetivos propios- a posiciones *competitivas* -tratar de derrotar al otro-.
- Aumento del número de personas implicadas.
- *La percepción selectiva:* Cooper y Fazio (1979): formas en que la percepción selectiva ayuda a la escalada en los conflictos:
  - Evaluación selectiva del comportamiento
  - Búsqueda de información confirmatoria.
  - Distorsión atribucional.
- Las profecías auto cumplidas.
- El apego a los compromisos y el entrampamiento

**Fase II: Estancamiento.** El proceso de escalada lleva a un momento en el que el conflicto no puede seguir escalando: no pueden empeorar, aunque solo sea por falta de recursos de las partes para hacerlo. No se puede obligar al otro a aceptar la postura propia –por falta de recursos- y se tiene que aceptar la posibilidad de que una forma de conseguir algunos de los objetivos es colaborando de alguna manera. Un mecanismo relacionado con el estancamiento es lo que se conoce como *salvar la cara*: las partes están convencidas de la imposibilidad de conseguir algo mediante la escalada, pero ninguno está dispuesto a dar el primer paso, se produce una situación de *impasse*, de estancamiento.

Rubin et al (1994) señalan como razones para producir el estancamiento:

- El fracaso de las tácticas competitivas –por pérdida de credibilidad de las amenazas o desarrollo de habilidades anticipatorias por parte del adversario para neutralizarlas-.
- El agotamiento de los recursos necesarios –pueden ser fuerzas físicas, recursos psicológicos, financieros o incluso el tiempo-.
- La pérdida de apoyo social. En cierto modo es la pérdida de un recurso.
- La inaceptabilidad de los costes.

**Fase III: Desescalada y descenso.** Estrategias que facilitan el dar este primer paso de desescalada o descenso:

- Incremento del contacto y la comunicación en condiciones controladas y favorables.
- La construcción de momentos (Rubin, 1993): Búsqueda de aspectos menores en los que se puede llegar a pequeños acuerdos
- El establecimiento de metas supraordenadas.
- GRIT (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension-Reduction - Osgood, Ch.E. 1962, 1979-). Estrategia de desescalamiento paso a paso. Se hace una propuesta con un gesto conciliador inequívoco y se

invita al adversario a actuar del mismo modo. Si no es así la represalia será muy medida, seguida de otra medida que vuelve a ser conciliadora. El objetivo es ganar la confianza y credibilidad de la otra parte.

### **3.5.6.- Gestión escalativa y desescalativa del conflicto**

**Gestión escalativa del conflicto.** Un comportamiento o reacción es escalativa cuando *incrementa la propia frustración en sus aspectos cognitivos o afectivos o cuando frustra a la otra parte por primera vez o la vuelve a frustrar de nuevo* (Van de Vliert, 1998) Un escalamiento del conflicto supone una mayor implicación de asuntos, de personas y provoca nuevas reacciones por parte de los adversarios. La conducta *escalativa* puede adoptar las siguientes fórmulas:

1.- Magnificación del problema. Las atribuciones de causa e intención y las simplificaciones del pensamiento bajo situaciones de estrés. Las partes se consideran buenas, razonables, cooperativas y victimizadas y consideran a la otra parte como mala, irracional, hostil e instigadora. Es decir un planteamiento en blanco y negro, maniqueista, de la situación.

2.- Ataque al oponente. En el ámbito organizacional el ataque suele ser gritando, empujando, golpeando, descalificando, insultando, etc. El ataque impulsivo representa una situación de ganar o perder, de dominancia y competición. Es un contexto de poder. Hay características de personalidad y situacionales que conducen a este tipo de conducta.

3.- Restricción del contacto. Los conflictos profundamente asentados suelen conducir a una reducción del contacto entre las partes. Se produce un reforzamiento de las partes y una evitación del otro. Es una forma de resistencia en la que cada uno se encastilla en los aspectos en los que cree que puede tener ventaja.

4.- Resistencia. Bisno (1988) distinguió tres tipos de resistencia:

- Negativismo: la persona mediante lenguaje corporal o verbal seco manifiesta desacuerdo o daño sin manifestar hostilidad.
- Inconformismo: que va desde la no cooperación hasta el sabotaje de políticas.
- Establecimiento de un *muro de piedra*: rehusar insistentemente a comentar nada o a admitir una acción o una frase en ese sentido.

El aumento del grado de conflicto puede llevar a situaciones donde lo que se esté jugando sea de la suficiente importancia para que las consecuencias sean interesantes para las partes, por lo que se adoptan conductas estratégicas escalativas orientadas a provocar cambios fundamentales en la organización o la relación, dando lugar al conflicto estratégico. Esta conducta estratégica puede apoyarse en:

- Viejas heridas que son consecuencia de antiguos conflictos
- Frustraciones actuales
- Normas injustas como condiciones antecedentes
- Las expectativas de un auditorio
- Las propias expectativas de rol
- Las intenciones hostiles imaginadas en el adversario
- Los beneficios esperados una vez deducidos los costes

Otras conductas características que producen efecto de escalada del conflicto son: información tergiversada, mentir, no escuchar, ignorar, reírse de alguien, interrumpir, despreciar, acusar, utilizar lenguaje desagradable –abusar del lenguaje-, la búsqueda de aliados, el comportamiento del *abogado del diablo* –explicitación sistemática de los posibles puntos débiles de la otra parte-. La interpretación de la conducta del otro es fundamental en la conducta escalativa ya que, tal como afirma la teoría de atribución, es habitual un doble criterio para interpretar los actos propios y los ajenos, por lo que la oposición de

conductas la aprecian más –la sobrevaloran más- los observadores que los protagonistas.

Consecuencias de la conducta *escalativa*. Rara vez conduce a una de-escalada. Con frecuencia un aumento moderado del conflicto conduce a su resolución, aunque el precio es que se puede dificultar la cooperación futura, aunque autores como Coser (1956) señalan que ese aumento moderado da la oportunidad de una mayor interacción y por ello refuerza la unidad de las partes de cara al futuro. El proceso *escalativo*, si no se controla, produce retrasos, puntos muertos, desintegraciones y subdivisiones, abandonos de personal, absentismo y otras deficiencias en la organización. Las condiciones físicas y psicológicas de la organización se deterioran: aumentan las luchas internas, las dependencias, los comportamientos cínicos, la hipersensibilidad, las enfermedades, etc. Si no hay limitación a la escalada, las consecuencias solo pueden empeorar progresivamente, con los siguientes efectos:: Frustración incidental que causa tensión en la cooperación y comprensión mutua // Las partes piensan de forma polarizada y la disputa se torna irracional. // Disposición para el enfrentamiento, pérdida de comprensión, predominio de la comunicación no verbal. // Construcción recíproca de la imagen del oponente: la interacción y la cooperación quedan minimizadas. // Construcción de imágenes estereotipadas, conducta de *todo o nada* y búsqueda de aliados. // Amenazas extendidas y generalizadas. // Negación del valor humano del otro. - Venganza, eliminación y destrucción. // Ruptura entre las partes (Glasl, 1980).

**Gestión *desescalativa* del conflicto.** Por desescalativa se entiende cualquier reacción que no aumenta el conflicto, que no frustra más al adversario. Un manejo en general de naturaleza desescalativa espontánea consiste en rehusar a hablar o hacerlo de manera condescendiente de la frustración, en estilos cooperativos de conducta y otras reacciones automáticas a la situación frustrante, como es el conformismo ciego a los mecanismos de regulación organizacional. La represión de pequeños

conflictos se produce si uno no les presta atención, o no da cuenta de ellos, o revisa su percepción u opinión sobre el suceso. La conducta desescalativa es estratégica desde el momento en que una parte toma conciencia del conflicto y controla su conducta de modo que responda a una planificación implícita o explícita de la forma de abordar el conflicto.

Algunas **estrategias organizativas** para la gestión desescalativa:

1.- Cambio de las condiciones antecedentes. Principales intervenciones para cambiar las condiciones antecedentes son:

- Cambio de la características organizacionales o relacionales: disminución de las diferencias de poder, institucionalizando el establecimiento de referentes expertos e imparciales de coordinación, o estableciendo o clarificando los canales de comunicación;
- descentralización o ampliación de la variedad de tareas o enriquecimiento del puesto (decremento de la interdependencia mutua)
- Establecimiento de objetivos supra-ordenados.

2.- Soluciones creativas e integradoras del conflicto. Para buscarlas, Van de Vliert (1998) propone las siguientes actividades:

- Transformar un ataque a las personas en un ataque a problemas particulares.
- Cuestionar si es un asunto real o inducido, mal atribuido, ilusorio, desplazado o expresivo.
- Analizar los intereses subyacentes de los miembros del grupo y establecer las posibles aspiraciones con respecto a esos intereses.
- Inventariar las diferencias interpersonales en valoración, previsión, aversión al riesgo, preferencias temporales, capacidad, ámbito.
- Explorar modos de reconciliar las posiciones en el conflicto.
- Evaluar soluciones alternativas y acuerdos en soluciones únicas:



Esta es la forma más eficaz de resolver conflictos. Si bien esta solución integradora del conflicto requiere unas características del grupo, tales como un alto nivel de cohesión y alto grado de adaptabilidad a condiciones cambiantes.

3.- Reconceptualización del conflicto .Fisher (1964) propone la división del conflicto en un número de conflictos de menor alcance. Separar a las personas de asuntos conflictivos. Centrarse en intereses y no en posiciones. Ponerse en el lugar del otro, etc.

4.- Restablecimiento de un modo de interacción positiva con la otra parte. Restauración del contacto buscando el desarrollo del aprecio y del respeto Allport (1954), lo que se debe realizar bajo circunstancias muy favorables, para evitar que ese contacto genere más conflicto; y la inducción de la cooperación Deutsch (1973).

5.- Negociación. Tres tácticas eficaces en una negociación deescalativa son:

- Asegurarse de la fiabilidad de la comunicación.
- Reemplazar juicios subjetivos por descripciones objetivas.
- Intercambiar puntos de vista y sentimientos sobre sí y la otra parte.

Consecuencias de la conducta desescalativa. En la medida en que las conductas desescalativas afectan a procesos iniciales del conflicto –condiciones antecedentes, conceptualización del asunto conflictivo, etc.- los efectos son más duraderos y no solo respecto al conflicto actual, sino también respecto a la prevención de conflictos futuros, la productividad, etc.

### **3.5.7.- Disfuncionalidad y funcionalidad del conflicto en las organizaciones.**

**Robbins** (1998) plantea que el conflicto juega ambos roles (positivo y negativo) ya que éstos pueden tanto aclarar objetivos, relajar tensiones y abrir

la comunicación, como desviar la energía de sus tareas reales, bajar la productividad y aumentar el enfrentamiento.

Peiró (1981) señala una serie de consecuencias disfuncionales para la organización ya que :

- Pueden producir tensión y estrés en los miembros implicados, así como frustración y hostilidad por el bloqueo de las aspiraciones.
- Pueden producir redistribuciones inadecuadas de los recursos.
- Una radicalización del conflicto pueden desplazar las energías hacia objetivos no organizacionales, afectando al funcionamiento organizacional y producir la distorsión de objetivos.
- Pueden provocar retrasos en la comunicación, reducción de la colaboración y la cohesión y, como consecuencia, bloqueo de la actividad.

Lewicki (1992) por su parte señala estas consecuencias negativas:

- Procesos competitivos. La percepción de motivos incompatibles aboca a la necesidad de vencer al contrario para conseguir los objetivos propios. Los objetivos no necesariamente tienen que ser incompatibles, pero cuando se perciben así es probable que conduzcan a una escalada en el conflicto.
- Sesgos y distorsiones. En la medida en que un conflicto se intensifica las percepciones tienden a distorsionarse. Las informaciones se entienden desde una perspectiva o desde la otra. Lo que se identifica como de la otra posición es rechazado.
- Emocionalidad. Los conflictos tienden a mostrar emociones como ansiedad, irritación, enfado o frustración. La emoción tiende a dominar el pensamiento y a volver a los implicados irracionales.
- Disminución de la comunicación. Las partes se comunican menos con quien les desagrada y más con quien les agrada. Las comunicaciones

tratan de derrotar, denigrar o desacreditar al punto de vista de la otra parte para fortalecer el propio.

- Temas confusos. El tema central se vuelve confuso y poco definido. Las partes no tienen claro por qué comenzó el conflicto y qué pretendían en un principio.
- Compromisos rígidos. Las partes se atrincheran en sus posiciones.
- Se maximizan las diferencias y se minimizan las similitudes. Se tiende a ver al otro como radicalmente opuesto.
- Escalada del conflicto. En tanto que las partes estrechan sus puntos de vista, se hacen más intolerantes, más defensivas y más emocionales. Las partes tratan de *vencer* a la otra parte más que lograr sus objetivos.

Sin embargo, la obra de Coser (1968) muestra el conflicto con **facetitas claramente positivas** para la organización, mediante estas afirmaciones:

- El conflicto sirve para establecer y mantener la identidad y los límites de las sociedades y grupos.
- El conflicto no es siempre disfuncional para la relación en la que ocurre. A menudo el conflicto es necesario para mantener tal relación.
- El antagonismo es un elemento habitual en las relaciones íntimas.
- El conflicto con otro grupo contribuye a movilizar las energías de los miembros del grupo y por ello, a cohesionarlo.
- Los grupos implicados en continuas luchas con el exterior tienden a ser tolerantes en el interior del grupo.
- El conflicto más que ser disruptivo y disociador puede ser un elemento de equilibrio y, por ello, mantener la sociedad como un proyecto en marcha.

Por lo que desde un punto de vista más amplio (Tjosvold, 1988; Peiró, 1981) se pueden considerar las *funciones que pueden hacer que el conflicto sea productivo en lugar de destructivo*. Y así:

- La discusión de los conflictos hacen a los miembros de la organización más conscientes y capaces de afrontar los problemas.
- Puede incrementar la motivación y la energía en el desempeño de cada una de las partes. El conflicto puede ser estimulante. Rompe la rutina diaria y puede activar a la persona.
- Puede incrementar la creatividad, por la pluralidad de puntos de vista que indica.
- Los conflictos auguran cambios organizacionales y adaptaciones y pueden producir cambios que sean difíciles de otro modo –liderazgo, relaciones de poder, redistribución de recursos-.
- Dirige la atención hacia los cambios y los muestra como deseables y aceptables.
- refuerzan las relaciones, aumenta la interacción y el incremento del conocimiento interpersonal;
- La manifestación de los conflictos permite reducir tensiones y resolver conflictos y poner a las personas en situaciones en las que tienen que relacionarse necesariamente, cuando normalmente quizá no lo hubiesen hecho.
- Los conflictos promueven el conocimiento de uno mismo y de los demás.
- Los conflictos animan el desarrollo psicológico. Permiten a la persona ponerse en el lugar de otro y ser menos egocéntrico, y les da la oportunidad de comprobar su propia fuerza y que pueden tener control sobre su entorno.
- El conflicto externo –al grupo, departamento u organización- tiende a aumentar la cohesión interna.
- Es un antídoto frente al mecanismo de protección del *pensamiento grupal*
- Obliga a explicitar la propia posición y hacerla nítida y defendible.

A modo de **conclusión** podemos afirmar que tanto la ausencia como la presencia de conflictos en las organizaciones pueden ser factores disfuncionales; así su carencia puede generar la inercia en su seno, pues al faltar la confrontación de criterios se limita o reduce la creatividad y la generación de alternativas; propicia la complacencia y reduce la eficiencia y competitividad. Por el contrario, una situación de conflicto generalizado, extremo o descontrolado, tiene efectos muy negativos en el seno de las organizaciones, ya que produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se antepone a la colaboración y la cooperación, que en algunas actividades son fundamentales para la obtención de resultados.

Por lo que verdaderamente interesa no es intentar evitar, reducir o suprimir el conflicto con tácticas que puedan ocultarlo o desplazarlo, pero que no lo eliminan, ni previenen su aparición en el futuro. **Lo importante realmente es gestionarlos de forma productiva, de modo que sus consecuencias sean las más positivas para individuos y organización**, centrando el foco de atención, no tanto en el origen o en las condiciones estructurales o contingentes, sino en cómo evoluciona, cómo se puede intervenir, qué aspectos provocan consecuencias negativas y cuales se pueden potenciar, para optimizar el resultado. **Y el elemento central de este proceso es la elaboración del conflicto por las propias partes implicadas, cómo lo perciben, qué facetas son las más salientes en sus verbalizaciones y qué aspectos se pueden introducir en esa elaboración que altere el curso que está llevando** (De Dreu y Van de Vliert, 1997).

Picard (2007) abunda en la misma idea cuando afirma que *el conflicto en sí mismo no es ni malo ni bueno. Lo que importa es la forma en que se maneje.*

#### **4.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: Implementación de una Cultura de Paz y Mediación en las organizaciones.**

Estamos en una era de cambios constantes que favorecen el vertiginoso

crecimiento y variedad de las organizaciones, cuya esencia son los individuos, y el conflicto representa *un reto que puede enfocarse como una fuerza motivadora, como una causa, una concomitante y una consecuencia del cambio* (Boqué -2003-).

Siendo el conflicto algo inherente a las organizaciones, y el cambio una necesidad para la progresión de cualquier organización, se hace necesario que la organización desarrolle técnicas para la gestión proactiva y productiva del conflicto, propiciando en su seno la **creación de espacios de aprendizaje individual** que favorezcan procesos creativos que faciliten y propicien el desarrollo de las competencias requeridas, que motiven el crecimiento personal y la eficacia empresarial, permitiendo una adaptación adecuada al contexto cambiante en el que se desenvuelven, **mediante el establecimiento de formas y procesos idóneos que propicien ese aprendizaje y ese cambio para, gradualmente, ir desviando el enfoque hacia un aprendizaje organizacional**, ya que *el grupo actúa en calidad de actor principal, de elemento básico, desde y mediante el cual se va a organizar todo el aprendizaje, a través de un enfoque del trabajo desde el grupo, por cuanto favorece una visión del grupo como sujeto de la acción y obliga a entender la conducta individual y grupal como vínculo permanente individuo-grupo* (Mara Fuentes -1999-).

#### **4.1.- Hacia un nuevo paradigma de cultura organizacional.**

Para ello, es necesario un cambio radical de paradigma en el modo de relacionarse y de trabajar, un **nuevo paradigma de la cultura organizacional** que se implemente a través de un sistema global de atención a la diversidad, a las diferencias y al conflicto desde una perspectiva costo-eficiente que provea de elementos de penetración en la organización de una cultura de paz y mediación y provoque los cambios deseados a corto, medio y largo plazo y ello mediante la corresponsabilidad, el compromiso con las personas, con los procesos y con los resultados (Novel Martí, G. 2010). En definitiva, una cultura

organizacional que apueste por:

- Usar el poder de las partes para la deconstrucción del conflicto.
- Instaurar procesos de dialogo pacifico para mejorar el ambiente laboral y las relaciones entre las personas.
- Construir espacios de paz en la vida cotidiana de las organizaciones, para que las personas que trabajan allí se sientan reconocidas, incluidas, motivadas y comprometidas con los valores y objetivos de la organización.
- Promover procesos sistematizados de educación para la paz, para que puedan ser replicados en todos los ámbitos de las personas, con impacto más allá de la organización, colaborando en la paz social.

**Ello supone diseñar una estructura, planteada a modo global y sistémico, para la prevención y gestión positiva del conflicto, encaminando los recursos a provocar un cambio en los modos de comunicación, para afrontar así las diferencias y los conflictos en la organización,** lo que debe incluir distintos niveles de actuación, todos ellos dirigidos a construir una organización saludable para conseguir:

- La promoción de la salud relacional entre las personas que trabajan y se relacionan en la empresa (clientes y usuarios), mediante la formación para la mejora en la comunicación horizontal, vertical y transversal, en habilidades mediacionales y relacionales en general.
- La prevención de los conflictos mediante la formación, para las habilidades colaborativas y de comunicación en situaciones difíciles, dirigida a *grupos diana* que incluyan a personas y grupos especialmente vulnerables.
- El tratamiento del conflicto, mediante la intervención precoz,

a través de un sistema de atención primaria del conflicto, con personas entrenadas para funcionar como *mediadores inter-pares* que ayuden a prevenir la escalada del conflicto y sus costes asociados, todo ello junto a una intervención curativa a cargo de los *servicios de atención especializada* (Servicio de Mediación interno o externo) para la eficaz gestión del conflicto.

Todo lo cual producirá en el funcionamiento diario de la organización, ilusiones y sueños compartidos, reconocimientos apreciativos, equipos altamente eficientes, energía creativa, aprendizajes mutuos, espacios de relación, de apoyo, de inclusión, de participación corresponsable, de dialogo y de consenso, al tiempo que beneficios sociales y empresariales, de forma tal que tanto la propia estructura organizacional como las personas que la componen y trabajan en ella, se sientan comprometidos y corresponsables de su funcionamiento y, por tanto, de los éxitos obtenidos (Novel Martí, G. 2010).

La mediación se relaciona con la gestión de los cambios y con la búsqueda de calidad en las relaciones dentro de las organizaciones, razón por la que los protocolos de prevención del acoso laboral aconsejan “*la aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la cooperación*” (Piñuela y Zabala, 2001).

Para lograr implementar esa cultura de paz y mediación en el seno de la organización y lograr el cambio, deben **desarrollarse estrategias dirigidas a** (Novel Martí, G. 2010):

- La **micro-gestión del conflicto**, introduciendo mejoras a nivel de la comunicación y transfiriendo conocimientos para utilizar herramientas mediadoras en personas y grupos que produzcan aprendizajes de valor, mediante el establecimiento de un sistema de atención primaria al conflicto a cargo de mediadores inter-pares que faciliten la



comunicación pacífica entre partes enfrentadas, que puedan asesorar para mejorar las relaciones con los miembros o clientes/usuarios; que medien en conflictos identificables, de baja y media intensidad; que faciliten reuniones, interviniendo en las fases de planificación, ejecución y seguimiento de resultados, para establecer un buen clima de diálogo y entendimiento; y que puedan actuar como derivadores de casos a la unidad o servicio de mediación de aquellos conflictos que por su complejidad, especialización, dimensión o cronicidad requieran de una intervención mediadora profesional. Y todo ello de forma coordinada por el equipo de mediadores de la unidad estable.

- La **macro-gestión positiva del conflicto**, mediante la creación de un sistema de soporte especializado, con intervención de agente externo (mediador) que mediante distintos modos de intervenir (con asesoramiento, formación y entrenamiento en habilidades mediadoras y coaching, grupos de consenso y mediación) asegure la gestión positiva del conflicto en las organizaciones, es decir, la implementación de un sistema de atención especializada al conflicto mediante un servicio de mediación, que complementaría el servicio de atención primaria, interno o externo, destinado a intervenir en los conflictos de difícil tratamiento por su alta intensidad, dimensión o cronicidad, y que además sirva como elemento de apoyo, coordinando y colaborando con la red de mediadores inter-pares, asegurando el buen funcionamiento del sistema global, y que promueva la formación continuada, la innovación y el desarrollo de los sistemas de mediación de la organización.

El modelo que propone Gloria Novel y que se expone en el presente estudio, contiene tres componentes fundamentales que, íntimamente relacionados entre sí, formarían parte del proyecto global para el cambio, basado en una formación amplia, sistémica e institucionalizada y entrenamiento en habilidades mediadoras, mediante **programas de formación dirigidos a todas las personas, unidades y departamentos de la organización, para**

**dotar de recursos propios a los individuos**, de forma que puedan optimizar su estilo de comunicación en general y convivir con las diferencias, y ello a través de la transferencia de conocimientos en competencias mediadoras, de forma que en su conjunto produzca un efecto en la totalidad de personas y grupos que trabajan en el seno de la organización a corto, medio y largo plazo, modelo que debe incluir:

- **Formación de directivos, mandos intermedios o líderes** de grupo en técnicas de negociación y de comunicación, de diálogo pacífico y asertivo y en competencias mediadoras.

- **Formación a personas “diana”** para que actúen como referentes en su equipo en la prevención y gestión de conflictos de baja y media intensidad - no cronificados- y de pequeña dimensión ( Mediadores “inter pares”, que formarían parte del sistema de atención primaria del conflicto). El objetivo es el de formar líderes para el consenso en habilidades y técnicas mediadoras, para que puedan en la prevención y gestión transformativa del conflicto como referentes internos y facilitadores de la relación en sus equipos de trabajo,.

- **Formación para la sensibilización a todo el personal de la organización**, a través de seminarios y talleres de corta duración que ayuden a la mejora de la comunicación positiva, fomento de relaciones pacíficas, principios de habilidades mediadoras y de negociación colaborativa, etc. con el objetivo de mantener vivo el interés por el aprendizaje y la curiosidad personal.

Toda vez que la formación es un elemento de primer orden, es el mecanismo esencial en los procesos de cambio, que reordena creencias, reorienta valores, aporta conocimientos nuevos y mejora las prácticas cotidianas para una mejor comunicación en todos los sentidos y situaciones, pues *el aprendizaje es la clave para que las personas y las organizaciones puedan adaptarse inteligentemente* (Ury W 2000).

#### **4.2.- Organizaciones de “Tercer Lado” y de Éxito Compartido”**

El objetivo que se pretende con esta propuesta es el de construir una organización del “**Tercer Lado**” (Ury, 2000), que apueste por usar el poder de las partes para la deconstrucción de los conflictos. Que utilice una perspectiva mediadora para gestionar las diferencias e instaure procesos de dialogo pacifico para mejorar el ambiente laboral y las relaciones. Que construya espacios de paz en la vida cotidiana de las organizaciones para que sus miembros se sientan reconocidos, incluidos, motivados y comprometidos con los valores y objetivos de la organización, Y que promueva procesos sistematizados de educación para la paz, que puedan ser replicados en todos los ámbitos de las personas, colaborando en la paz social.

Con ello se consigue una organización de “**Éxito compartido**” al producir en su funcionamiento diario, ilusiones y sueños compartidos, reconocimientos apreciativos, equipos altamente eficaces, energía creativa, aprendizajes mutuos, espacios de relación y de apoyo, de inclusión, de participación corresponsable, de dialogo y de consenso, al tiempo que beneficios sociales y empresariales. En una organización en la que la propia estructura y las personas que la componen se sientan comprometidas y corresponsables de su funcionamiento y, por tanto, también de los éxitos obtenidos. Esto significa una innovación profunda en la visión y misión organizacional; definiendo una línea de actuación inteligente, que aprende y que a su vez produce aprendizajes de gran impacto y alcance en su interior y en su entorno. (Novel Martí, G. 2010).

#### **4.3.- Técnicas de Consenso Grupal.**

Las denominadas “**técnicas de consenso grupal**” se muestran idóneas para promover e implementar el cambio de la cultura organizacional que aquí se propone, de forma colaborativa entre todos sus miembros y a través de la motivación y el trabajo conjunto que se consigue con estos *procesos de*

*dialogo en que los individuos aprenden, practican, se desarrollan y modifican sus roles en las organizaciones (Varona 2003)*

El objetivo que estas técnicas pretenden es el de promover el cambio, la remotivación y el trabajo conjunto en el marco de los grupos y organizaciones.

Se basan en la teoría apreciativa, cuyas bases son:

- Despertar el espíritu imaginativo para cambiar la perspectiva del mundo organizacional. Soñar, imaginar, construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos.
- “Despertar la imaginación, la esperanza, la motivación, las ilusiones y pasiones de las personas, grupos y equipos, para hacer posible la innovación, el cambio y la mejora de la organización hacia un nuevo tipo de creencias, saberes y prácticas culturales y comunicacionales de un grupo y de una organización” (Novel Martí 2010). Despertar el deseo de crear y descubrir nuevas posibilidades que puedan enriquecer la existencia y darle sentido, afrontando el cambio como un reto a superar.
- El recurso más poderoso del hombre para el cambio y la transformación es el dialogo, por medio del uso del lenguaje. Dialogo libre de distorsión y de barreras y que de paso a la creatividad.

El método debe comenzar con la apreciación de lo que el sistema ya es y posee, apreciar lo que hay como recursos reales de pasado y de futuro. Por tanto, la primera tarea es ayudar a descubrir, describir y explicar qué es lo que funciona, qué factores lo hacen posible, motivando el compromiso de los miembros de la organización en su transformación. Y ha de ser aplicable y provocativo con el fin de lograr y promover la participación colaborativa, el entusiasmo y la motivación para continuar.

Con esta metodología se pretende que los individuos entren a relacionarse en el grupo de forma abierta, flexible y en ambiente festivo, para promover la confianza y mejora de los vínculos relacionales, lo que permitirá un nuevo modo de trabajar, más creativo, entusiasta y productivo y que dará como resultado planes de acción y mejora para el futuro, consensuados y llenos de contenido deseado, ya que este tipo de técnicas sirven para trabajar de modo colaborativo, consensuado e inclusivo en las decisiones de cambio de las organizaciones, pues mediante ellas se promueven las decisiones conjuntas a través de acuerdos consensuados que favorecen soluciones satisfactorias para todos los participantes, de acuerdo a las necesidades, sueños o deseos, y ello desde la perspectiva de la “suma”, propia de estos procesos, con lo que se obtiene los mejores resultados, ya que las partes implicadas en el cambio son las invitadas a trabajarlo conjuntamente.

Mediante estas técnicas se potencia la máxima predisposición y uso de las propias capacidades para el auto aprendizaje y avance hacia posturas más flexibles y democratizadoras, a través de los consensos obtenidos, pues posibilitan la creación de redes de conversación informal y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias entre un número amplio de personas sobre cuestiones relevantes a una organización, lo que permite generar ideas, acuerdos, caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor, dado que tanto las personas como la comunidad evolucionamos gracias al intercambio comunicacional, pues es a través de esa conexión con los otros que se crean nuevos patrones de conducta.

Algunos de los beneficios y ventajas de las técnicas de consenso grupal son:

- Ayudan a dar sentido de pertenencia al grupo y mejoran la autoestima personal y grupal.
- Promueven la motivación de los equipos, el rendimiento, las relaciones y el compromiso con la organización de la que forman parte

- Proporciona un espacio para desarrollar ilusiones compartidas y complicidades.
- Promueven aprendizaje en habilidades de negociación colaborativa, tratamiento positivo de las diferencias y de diálogo pacífico y productivo.

Son muchas la técnicas de consenso grupal, de entre las que destaco las siguientes:

#### **4.3.1.- Diálogos Apreciativos** (Cooperrider y Srivastva 1987).

Con esta técnica se busca una clara definición de la visión real y positiva, así como la ideal, a consensuar en el seno de la organización. Se desarrolla en dos fases:

Etapa previa: en ella se prepara minuciosamente la definición de los tópicos afirmativos que proporcionan el marco inicial desde el que se invitará a los participantes a trabajar de forma cooperativa a partir de cuestionarios ¿Qué desea obtener?, ¿Cuales son sus últimas aspiraciones?, ¿Cómo imaginas el futuro ideal?. Se identifican los actores principales y representativos de las distintas sensibilidades, de todos los niveles y funciones, con criterios de inclusión básicos como son el interés que puedan tener, grado de influencia en grupos que representan, impacto positivo que pueda tener su participación activa en el proceso, etc. Se diseña el proceso global y el formato de las sesiones plenarias ( de la “cumbre apreciativa”). La idea básica consiste en establecer una agenda que delimite las acciones a desarrollar de manera pormenorizada, con indicaciones precisas de los tiempos y tareas a realizar.

Etapa de la “cumbre apreciativa”. Son las sesiones plenarias en las que trabajarán las personas de la organización en base al diseño programado, siguiendo una serie de etapas o fases propias:

- Fase del descubrimiento (cuestionarios) consiste en describir las mejores prácticas que existen en la organización, qué es lo que la gente valora, espera y desea para que mejore. Su objetivo es iniciar el camino del reconocimiento acerca de los valores, recursos y posibilidades que ya han funcionado, para potenciar su aplicación en el futuro. Se trata de investigar qué es lo que funciona bien y porqué. Estos análisis en grupo promueven el conocimiento colectivo acerca de las fortalezas particulares, individuales y grupales.
- Fase del sueño. Se usan las historias e ideas inspiradoras recogidas en la anterior etapa para crear nuevas y potentes visiones del sistema organizacional y de sus posibilidades de futuro. En esta fase se busca generar conversaciones grupales sobre lo bueno, lo mejor y lo posible para mejorar e innovar. Se anima a los participantes a que formulen proposiciones o afirmaciones “provocativas” con respecto a lo mejor que posee la organización y a lo que ésta puede llegar en el futuro (sueños). Los asistentes han de valorar las propuestas más valiosas, importantes y deseadas por el conjunto de asistentes
- Fase del diseño. Consensuado el “sueño” se ha de diseñar el sistema de llevarlo a la práctica real. En esta etapa, los miembros deciden que propuestas se van a ejecutar, cuando, dónde y cómo (programa de acción) para lograr la realización del sueño. Se han de analizar tanto las innovaciones como los recursos que requiere y están disponibles para llevar a término el programa de acción.
- Fase de ejecución. Momento en que se recogen los resultados de la experiencia de la cumbre y el trabajo desarrollado en ella, en la que el compromiso personal y organizacional se exterioriza y confirma, estableciendo prioridades de aplicación, recursos y sistemas de evaluación de la puesta en marcha.

#### **4.3.2.- Conversaciones de Café (world coffé). (Brown, Isaac, Homer).**

Técnica de proceso conversacional que evoca la inteligencia individual y colectiva del grupo, mejorando la capacidad de las personas en los procesos de discusión sobre un tema de interés común y proporciona un enfoque de futuro creativo, desde un enfoque apreciativo. Es especialmente útil para mejorar los procesos de discusión y aportación de ideas, así como mejorar la productividad del pensamiento creativo y la eficiencia.

Este método se desarrolla en base a siete principios:

1.- Aclarar contexto e identificar propósito: a quien es necesario invitar para que participe, qué temas son los más significativos y estimulantes de la creatividad, cual es el mejor resultado que se puede proyectar y como diseñar un sistema para conseguir el resultado.

2.- Crear el espacio: entorno cálido, seguro y acogedor, recreando un ambiente de café (varias mesas de cuatro o cinco personas cada una) en el que se reproduzca la intimidad y comodidad que le son propias y explicar en qué consiste la invitación: la exploración abierta a las necesidades, intereses y opiniones de los participantes.

3.- Explorar los temas importantes: a tratar a través de preguntas poderosas que han de ser relevantes respecto a las preocupaciones de la vida real del grupo, que atraiga la energía colectiva, la introspección y la acción.

4.- Motivar la contribución de todos los asistentes: recogiendo todas las opciones que se presenten, sin críticas ni exclusiones. Se utiliza el apoyo gráfico de los manteles dispuestos en las mesas, donde la creatividad del grupo se muestra en forma de anotaciones, mapas mentales, dibujos...



5.- Conectar perspectivas diferentes: mediante la escucha que surge en el centro de la mesa, que constituye la visión del espacio compartido. Los participantes van rotando para producir una “polinización cruzada” de ideas entre las mesas, con apertura de opiniones, para lo que cuentan con el apoyo de un “anfitrión” en cada mesa que recibe a los sucesivos visitantes de otras mesas y resume lo allí debatido.

6.- Escuchar juntos e identificar patrones, sin plantear respuestas, escuchando como si cada uno que expone fuera un sabio, manteniéndose abierto para ser influido positivamente

7.- Recoger y descubrir planteamiento colectivos nuevos mediante la reflexión sobre lo emergido, los temas profundos o de interés, si tienen algún patrón y qué aplicación puedan tener.

Compartir este proceso y sus resultados produce reflexiones conjuntas de gran valor que permiten crear espacios de creatividad, motivación, sentido de pertenencia, al tiempo que sirven para el diseño de procesos de mejora del trabajo en equipo.

#### **4.3.3.- Espacio Abierto (open space).**

Esta técnica fue desarrollada por H. Owen (1997) como un procedimiento que, a través de una metodología sencilla, promueve la participación de grandes grupos, para el intercambio libre y espontáneo de ideas (Merino y Alzate, 2011).

Es un modo rápido, eficiente y simple para promover reuniones de trabajo más efectivas, que ayuda a las personas y grupos de trabajo a experimentar procesos de autogestión en cuestiones de complejidad, a discutir y resolver a través de la combinación de sinergias entre los participantes.

Es un proceso grupal que usa el poder de los sistemas auto-organizados y que se ha definido como *metodología de reuniones para la transformación de organizaciones*, y que es considerado como una filosofía práctica, como un proceso que permite a los grupos de cualquier tamaño juntarse para sacar algo de provecho en temas complejos e importantes

Su implementación requiere de pocos recursos económicos ya que su estructura es minimalista y su metodología sencilla y fácil de desarrollar, pues sitúa en los propios participantes la responsabilidad de crear y manejar la agenda de los temas a tratar. Por su facilidad, simplicidad y el cierto ambiente festivo que suscita, resulta de gran utilidad ya que se crea un espacio de relación donde se potencian vínculos personales que favorecen la definición consensuada de líneas estratégicas a aplicar de modo inmediato

Los elementos que caracterizan su desarrollo y que hacen que el método funcione consisten en cuatro mecanismos, cuatro principios, dos motores y una ley.

Los **cuatro principios** sobre los que gira el Espacio Abierto, que representan la esencia del “aquí y ahora”, se describen con las siguientes frases:

- *Quien sea quien venga es la persona indicada*: es primordial concentrarse en las personas que están allí, dispuestas a participar. Este principio reconoce que sólo aquellas personas que se preocupan de verdad y eligen libremente implicarse, son capaces de hacer un buen trabajo con relación al tema propuesto.
- *Lo que suceda será justamente lo que deba suceder*: pues es fundamental prestar toda la atención en lo que realmente está ocurriendo, en el tema que se está tratando, en el discurso que emita una persona del grupo; son la observación y la participación en lo que está pasando lo que permite trabajar en lo que se puede cambiar.

- *Sea cuando sea que empiece, ése es justamente el momento apropiado de empezar* lo que recuerda la relevancia de la creatividad y la inspiración, relajándose ante lo imprevisto para adaptarse a las novedades.
- *Cuando termina, es el momento de finalizar*, principio que permite ahorrar tiempo y molestias pues el objetivo es hacer el trabajo y no rellenar el tiempo.

Los **cuatro mecanismos motores** son:

- El círculo: todas las reuniones comienzan por un círculo de sillas, que pueden situarse en forma concéntrica en caso de grupos numerosos, dejando siempre abierto un espacio en el centro. No hay en este espacio ni cabecera ni lados en los que posicionarse; no hay una fuente de poder o autoridad, lo que favorece que el encuentro con un objetivo común, lo sea cara a cara.
- La respiración: como metáfora de la cualidad orgánica de las sesiones de Espacio Abierto, que no es un proceso mecánico, sino la creación de un espacio en donde la creatividad se expanda y se comparta, al igual que el espacio para respirar.
- El tablón de anuncios : en el que se anuncia lo que preocupa o interesa; permite identificar, a través de un medio sencillo y práctico, aquello que las personas están interesadas, escribiéndolo en un papel a modo de propuesta de reflexión, de forma tal que todas las personas podrán tratar aquellas cuestiones que les interesen, en la medida que tomen la iniciativa de proponerlo en el tablón.

- El mercado: que permite acoger los intereses de todas las partes, de una forma ordenada. Una vez creado el tablón de anuncios, se abre el mercado, invitando a todos los participantes a apuntarse a tantos temas como deseen; de esta forma, se identifican los grupos de trabajo, los convocantes, la hora y el lugar en el que tendrá lugar el encuentro.

Lo **dos motores** o pilares en que se apoya el Espacio Abierto son la pasión y la responsabilidad. Pues sin pasión nadie está interesado, y sin responsabilidad, nadie hará nada. Responsabilidad que asegure que los asuntos por los que se siente pasión se trasladen a la acción. En estos pilares está la clave de por qué los procesos de Espacio Abierto deben ser voluntarios, sin que nada ni nadie sea forzado a participar, requisito fundamental para la expresión plena de la pasión y la responsabilidad.

Y por último, regula este proceso la **ley del movimiento** (Herman, 2006) o ley de la responsabilidad (Hefts 2006) que implica que si no se está aprendiendo o contribuyendo a una sesión, se requiere que se levante y se dirija hacia otra sesión en desarrollo, donde tener otra inspiración y sentirse útil y, por tanto, aportar creatividad al tema y al grupo. Sólo con el enunciado de la ley se elimina el “ellos”, los “demás” y se establece la responsabilidad personal: si no te gusta o no te va, cámbialo. Con este establecimiento de la libertad y responsabilidad personal se pone de manifiesto la naturaleza esencialmente voluntaria del Espacio Abierto. Esta ley del movimiento contribuye de manera poderosa a la vitalidad, diversidad y flexibilidad del grupo.

Por todo ello, el empleo de cualquiera de las técnicas de consenso grupal expuestas resultarían adecuadas para iniciar el cambio de la cultura organizacional hacia una cultura de mediación y paz, al permitir la participación colaborativa de todos sus miembros en el diseño del nuevo modelo de organización y en los mecanismos para su implementación de forma estable y duradera a corto, medio y largo plazo.

## 5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACLAND, F. *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós Empresa. Barcelona 1993

ALCOVER DE LA HERA, C.M. (2006) *El defensor universitario y la mediación en conflictos de personal en las universidades españolas: una experiencia y una propuesta de modelo de intervención*

ALLPORT, F.H. (1954).*La naturaleza del prejuicio*. Eudeba. Buenos Aires. 1971

ALZATE, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos*. Una perspectiva psicológica. Universidad del País Vasco, Bilbao.

BARNOW, V. Introducción a la Antropología. En T. Austin *Antropología del conflicto*.

BISNO,H. *Managin conflct*. *New Bury Park: Sage* (1988). En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

BLAKE, R.R. Y MOUTON, J.S.(1964) En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

BOQUÉ, M<sup>a</sup>. C. *Cultura de mediación y cambio social*. Gedisa. Barcelona. 2003.

BOQUÉ, M<sup>a</sup>. C. *Cultura de mediación y cambio social*. Gedisa. Barcelona. 2003.

BUSH, R.A. Y FOLGER, J.P. *La promesa de la mediación. Como afrontar el conflicto a través del reconocimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Granica. Barcelona. 1996.

BUTTS,T. MUNDUATE,L. BARÓN,M Y MEDINA,F (2005) *Intervenciones en*

*mediación. En Alcover de la Hera C.Mª El defensor universitario y la mediación en conflictos de personal de las universidades españolas: una experiencia y una propuesta de modelo de intervención. 2006.*

BUTTS, T, *La mediación en el proceso. Apuntes sobre mediación y gestión de la ira. 2005.* En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

CALAMANDREI, *Instituciones de Derecho Procesal civil.* Buenos aires.1986. p 115. En Moreno Catena, V. *La resolución jurídica de conflictos.* De Soletto Muñoz, H (directora) *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos.* Tecnos. Madrid 2011

CALCATERRA, R.A. *Mediación estratégica.* Gedisa. Barcelona. 2002.

CHARLTON,R. Y DEWDNEY, M (1995) en Alcover de la Hera C.Mª. *El defensor universitario y la mediación en conflictos de personal en las universidades españolas: una experiencia y una propuesta de modelo de intervención” 2006*

CODINA, A. *Manejo de conflictos para una dirección efectiva.* 2008

COOPER Y FAZIO (1979). En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

COSER, L *The functions of social conflict.* N.York (1956). En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

COSER, L. *La función social del conflicto.* Trillas, Méjico.1968

CYERT, RM Y MARCH, JG (1963) En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de

Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

DAHRENDORF, R. *Clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Rialp, Madrid. 1979.

DE HOYOS ALARTE, F Y VIOLA ORTA, I. *La mediación como herramienta de trabajo*

DE DIEGO, R Y GUILLÉN, C *Mediación. Procesos, prácticas y técnicas*. Pirámide. Madrid. 2006.

DEUTSCH, M (1969) *Conflictos productivos y destructivos*” en Journal of social Issues. V.25. núm. 1

DIEZ, F. Y TAPIA,G (1999) *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós Buenos Aires. 2004

DÍEZ PICAZO. Experiencias jurídicas y teoría del derecho. Barcelona. 1993.  
Moreno Catena, V, en Helena Soletto Muñoz (Directora). *Mediación y resolución de conflictos: Técnicas y ámbitos*. Tecnos. Madrid. 2011. P.29

DOMÍNGUEZ BILBAO, R Y GARCÍA DAUDER, S *Introducción a la Teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de publicaciones Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2002.

FENTEN, G Y GUELLER, P. *Habilidades interpersonales para mediación*. Memorias del taller Programa de Cultura y Paz. Centro Félix Varela. La Habana. 2009.

FERNÁNDEZ RÍOS, M. RASCADO,P Y RICO,R *de la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales*. 2000.

FILLEY, A. *Solución de conflictos interpersonales*. Trillas. Méjico. 1988

FISAS, V. *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria Editorial, Barcelona. 1998

FISHER (1964) En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

FOCAULT M. *Microfísica del poder*. La Piqueta, Madrid. 1992.

FOLGER, J.P. Y TAYLOR, A *Mediación y resolución de litigios*. Limusa. Méjico. 1992

FOLGER, J. Y TAYLOR, A. (1992). Cit.anterior Fundación GizaguneGuí Bitartu. Bilbao

FUENTES, M. *Mediación en la solución de conflictos.*, Centro Félix Varela. La Habana 2007

FUENTES, M. *La eficiencia del trabajo en grupos*. Centro Félix Varela. La Habana. 1999

FUNDACIÓN GIZAGUNE. GIZATECA. GUÍA BITARTU. *Como entender los conflictos en cooperativas*. Bilbao.

GALTUNG, J. *¡Hay alternativas! Cuatro caminos hacia la paz y la seguridad*. Tecnos. Madrid. 1984.

GALTUNG, J. *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, Reconciliación, Resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Gernika Gogoratuz. Bilbao. 1998

GAMERO CASADO, E Y BAIXERAS I DELCLÓS, I *La actividad de mediación del defensor universitario*. 2004.

GLASL, F *The procest of conflicto escalation and roles of third parties*.1980. En



Alcover de la Hera, En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

GONZÁLEZ- CAPITEL, C. *Manual del mediador*. Atelier. Barcelona. 2001.

GONZÁLEZ CONSUEGRA, Y. (2010). *El conflicto organizacional: una solución constructiva*. Pensando Psicología. Vol.6, núm. 11, p.15.

GRAMSCI, A. *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el estado moderno*. T.V. Obras escogidas. Lautauró Argentina. (1962).

GROVER, K; GROSCH, J Y OLCZAK, P. (1996) En Fundación Gizagune. Gizateka. Guía Bitartu *Cómo entender los conflictos en cooperativas*. Bilbao.

GUZMÁN, V.M. *El reconocimiento como transformación de conflictos*.

HOCKER, J. Y WILMOT, W. *Interpersonal conflict*. Madison WCB. Brow And Bench Mark 1995.

JARES, X.R *Educación y conflicto popular*. Madrid. 2001.

JEONG, H : *Conflict management and resolution*" en Kutz, L.R. ed Encyclopedia of violence, peace and conflicto. V.1 academic Press, San Diego pp 389-400. 1999

KATZ, D. Y KAHN, R. *Psicología social de las organizaciones*. Trillas, Méjico. 1977

KRUK.. En Picard *Mediación en conflictos interpersonales y de grupos*. Centro Félix Varela. La Habana. 1997

LEDERERACH, J.P. *Enredos, pelitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Eds Clara-Semilla, (1992). pp. 20-34.

LEDERERACH, J.P. *la imaginación moral. El arte y el alma de la construcción de la paz*. Col. "Red Gernika" Gernika Gogoratuz. Bilbao. 2007

LEDERERACH, J.P. *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. 1998

LEWICKI, R.J. WEISS, S.E. Y LEWIN, D. *Models of conflict, negotiation and their parti intervention*. 1992. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, cit anterior. Madrid 2004.

MARCH, G, SIMON, H.A. (1958) *Teoría de la organización*. Ariel. Barcelona. 1977. (1958)

MERINO ORTIZ, C. Y ALZATE SÁENZ DE HEREDIA, R *Open Space: Calidad e innovación de los procesos de mediación*". 2011.

MONTERO, *Introducción al Derecho Procesal: Jurisdicción, acción y proceso*. Madrid. 1979

MONTERO. *Introducción al Derecho Procesal: Jurisdicción, acción y proceso*. Madrid. 1979. Moreno Catena, V, en Helena Soletto Muñoz (Directora). *Mediación y resolución de conflictos: Técnicas y ámbitos*. Tecnos. Madrid. 2011. P.31

MOORE, C. *Negociación y mediación*. Red Gernika. Gernika Gogoratuz. 1994

MOORE, C. *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Granica. Barcelona. 1995

MORALES, F. Y YUBERO, A. (1999). En Fundación Gizagune. Gizateka. Guía Bitartu *Cómo entender los conflictos en cooperativas*. Bilbao

MORENO CATENA, V. (2011). *La resolución jurídica de conflictos*. En *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*. Soletto Muñoz, H Madrid. Tecnos. 2011

MUÑOZ HERNÁN, Y. *Mediación. Escuelas, herramientas, técnicas*. Doc. 1 Gizateka. Fundación Gizagune. Bilbao. 2010

NOVEL MARTÍ, G. *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid. Tecnos. 2010

OSGOOD, G. (1962). *Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension reduction, Cit anterior*. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

OSGOOD, G. *Gritt for MBFR Peace Research Reviews*. 1979. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, cit. anterior Madrid. 2004

PASTOR, X. et al. (2005). *Guía práctica de la gestión de conflictos en el tejido asociativo*. Mediterrània, Barcelona, pp.36.

PEIRÓ, J.M. *Psicología de la organización*. T.2 Centro Félix Varela. Publicaciones Acuario. La Habana 2005.

PEIRÓ, J.M. *Dimensiones psicosociales del comportamiento del individuo en la organización*. UNED. Revista de la psicología general y aplicada. Vol 16.num 3. 1984.

PEIRÓ, J.M. *El conflicto en las organizaciones*. En *Psicología de la organización*. UNED. Madrid. 1983.

PERCY CALDERÓN, C. *Teoría del conflicto de Galtung* Revista Paz y conflictos. Núm. 2. 2009.

PICARD, C. *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos..* Centro Félix Varela. Publicaciones Acuario. La Habana. 2007.

PIÑUELA Y ZABALA. *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* Sal Térrea. Santander. 2001.

PONDY, L.R. *Organizational conflict: concepts and models.* 1967

RAMOS PÉREZ, M<sup>a</sup>.E. *Mediación. Escuelas, herramientas, técnicas.* Doc. 1 Gizateka. Fundación Gizagune. Bilbao. 2010

REDORTA, J. *Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación.* Paid

ROBBINS, S. *“Comportamiento organizacional”.* Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico. 1998.

SHERIFF, M. *In common predicament social psychology of intergroup conflict and cooperation.* Boston 1966. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

SINGER, L.R. *Resolución de conflictos: técnicas de actuación de los ámbitos empresarial, familiar y legal.* Paidós. Barcelona. 1996.

SLAIKEU, C.A. *Para que la sangre no llegue al río. Una guía práctica para resolver conflictos.* Granica. Barcelona. 1996.

SUARES, M *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas.* Paidós. Barcelona.

THOMAS, K.W (1992). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones.* Servicio de Publicaciones de

Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

THOMAS, K.W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*, En M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. cit anterior. Madrid. 2004

TJOSVOLD, *Cooperative and competitive interdependence. Group & Organization Studies*. 1988. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, cit anterior . Madrid. 2004.

TORREGO SEIJO JC. (Coord.) *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Narcea. Madrid.2002

TORREGO SEIJO JC *Convivencia y disciplina en la escuela: el aprendizaje de la democracia*. Madrid. Alianza. 2003.

URY, WL. *Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos, en la casa, el trabajo y el mundo*. Barcelona. Paidós. 2000

VAN DE VLIERT, E *Conflict and conflict management*. En Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2004

VINYAMATA, E. *Tratamiento y transformación del conflicto. Métodos y recursos en conflictología*. Ariel. Barcelona. 2003.

VINYAMATA, E.. *Aprender mediación*. Paidós. Barcelona. 2003

VINYAMATA, E..(coord.) *Aprender del conflicto. Conflictología y educación*. Grao. Barcelona. 2003.

VINYAMATA, E.. *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Ariel. Barcelona. 2004.

VINYAMATA E *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel Practicum 1999)

## 6.- PÁGINAS WEBS.

ALCOVER DE LA HERA, J.C. "El defensor universitario y la mediación en conflictos de personal en las universidades españolas: En

[http://www.urjc.es/comunidad\\_universitaria/defensor/textos/El%20Defensor%20Universitario%20y%20la%20mediacion%20en%20conflictos%20de%20personal%20en%20las%20universidades%20espanolas.%20Una%20experiencia%20y%20una%20propuesta%20de%20modelo%20de%20intervencion.pdf](http://www.urjc.es/comunidad_universitaria/defensor/textos/El%20Defensor%20Universitario%20y%20la%20mediacion%20en%20conflictos%20de%20personal%20en%20las%20universidades%20espanolas.%20Una%20experiencia%20y%20una%20propuesta%20de%20modelo%20de%20intervencion.pdf)

ALCOVER DE LA HERA, J.C. La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial. En:

[http://www.urjc.es/comunidad\\_universitaria/defensor/textos/La%20mediacion%20como%20estrategia%20para%20la%20resolucion%20de%20conflictos.%20Una%20perspectiva%20psicosocial.pdf](http://www.urjc.es/comunidad_universitaria/defensor/textos/La%20mediacion%20como%20estrategia%20para%20la%20resolucion%20de%20conflictos.%20Una%20perspectiva%20psicosocial.pdf)

ALZATE SAEN DE HEREDIA, R MERINO ORTIZ, C: Open Space. Calidad e innovación en los procesos de mediación. En

<http://www.fundaciongizagune.net/uploads/material/c292f3b1afd9dbc5ae48445b2f1b650f.pdf>

CODINA, A. *manejo de conflictos. Para una dirección efectiva*, en

<http://www.uh./centros/ceted/claustro/codina>

DOMINGUEZ BILBAO, R Y GARCÍA DAUDERS, Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. S. Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 2002): en

<http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqruuvuvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>

FUNDACIÓN GIZAGUNE. BILBAO En: <http://www.fundaciongizagune.net>

GALTUNG. J. Teoría de conflictos de. Revista Paz y Conflictos. Núm.2. 2009.

[http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/rpc\\_n2\\_2009\\_dea3.pdf](http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/rpc_n2_2009_dea3.pdf)

GAMERO.E. y BAIXERAS, I.: *La actividad de mediación del Defensor Universitario*.2004.<http://www.uhu.es/defensor/archivos%20varios/actividad%20mediacion-completo.pdf>).

GONZÁLEZ CONSUEGRA, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. En <http://wb.ucc.edu.co/pensandopsicologia/files/2010/08/art001-vol6-n11.pdf>

GUZMAN, V.M. El reconocimiento como transformación de conflictos. En: [www.inter-mediacion.com/martinezguzman.htm](http://www.inter-mediacion.com/martinezguzman.htm))

HOYOS ALARTE, F Y VIANA ORTA, I la mediación como herramienta de trabajo. [http://www.stes.es/salud/La\\_violencia\\_en\\_el\\_trabajo/mediacion.pdf](http://www.stes.es/salud/La_violencia_en_el_trabajo/mediacion.pdf)

LEDERACH, J.P. En: <http://www.edualter.org/material/euskadi/mediacio.htm>

MERINO ORTIZ, C Y ALZATE SÁENZ DE HEREDIA, R Open Space. (2001) en:<http://www.fundaciongizagune.net/uploads/material/c292f3b1afd9dbc5ae48445b2f1b650f.pdf>

NORA FEMENIA (2005).Conflicto organizacional: intervenciones posibles y necesarias. En <http://www.inter-mediacion.com/conflictoorganizacional.htm>

TORREGO SEIJO, J.C. MORENO OLMEDILLA, J.M. En: [http://213.0.8.18/portal/Educantabria/RECURSOS/Proyecto/SopoDOC/02\\_Modelo.pdf](http://213.0.8.18/portal/Educantabria/RECURSOS/Proyecto/SopoDOC/02_Modelo.pdf)

Los diversos aspectos del conflicto organizacional. En <http://inter-mediacion.com/aspectos.htm>

Qué es el World Café:

<http://www.theworldcafe.com/translations/SpanishwhatisTWC.pdf>.

<http://www.eusko-ikaskuntza.org/es/congresos/xvii/?o=17210>