

LOS DIALOGOS APRECIATIVOS: UNA NUEVA VISION DE FUTURO

TRABAJO FINAL DEL MASTER EN MEDIACION Y
GESTION EFICIENTE DE CONFLICTOS

Por Irene Rico Matute



"Los conflictos existen siempre, no tratéis de evitarlos sino de entenderlos" Yutang, LIN

INDICE

- I. Título
- II. Abstract
- III. Palabras clave
- IV. Introducción
- V. Desarrollo
 - a. Capitulo 1. Los Diálogos Apreciativos
 - i. Qué son
 - ii. Para qué sirven
 - b. Capitulo 2. Los Diálogos Apreciativos y la Mediación Apreciativa
- VI. Conclusiones

Bibliografía

ABSTRACT

Daniel Zaidam, sociólogo mediador del Instituto Universitario de Investigación sobre Migraciones, Etnicidad y Desarrollo Social de la Universidad Autónoma de Madrid escribió:

Appreciative Inquiry (DA) is a new theory of change with a systemic view of seeking the best in people and their organizations. It is a way of using positive innovation rather than negativity and criticism. One of its pillars is dialogue as positive language, which searches memory bank success stories to deal with difficult situations. In any conversation the questioner is the guide. If we insist on what is not working, it will be installed, but if we focus on the strengths, they will appear. The DA is applied in various organizational areas and in large and complex issues such as community development and conflict resolution. This article is a DA proposal to facilitate discussions between all who live and work in the neighborhood, to encourage a sense of belonging and to put forward their ideas of how they want it to be.

La actual crisis económica ha hecho mella en la sociedad del bienestar de una forma significativa. Las empresas, las parejas, las relaciones se empeoran cuando existen problemas económicos. Por ello, es más necesario ahora que nunca hacer hincapié en los compromisos sociales de los miembros de una empresa o de una sociedad o de una pareja, encontrando modelos de diálogo que permitan impulsar compromisos que sirvan para crear una reconstruir la base que ya existe y fortalecerla.

Dos niños jugando en el parque que se pelan, un matrimonio en crisis, problemas en la empresa... cualquier conflicto es susceptible de ser analizado e intentar buscarle la solución.

Los modelos tradicionales analizan estos conflictos desde los problemas que lo causan. ¿Cuál ha sido el motivo de la discusión? ¿Por qué la pareja está distanciada? Se pretende que los implicados vean el problema, lo analicen, lo entiendan, se entiendan y finalmente ellos mismo busquen SU solución.

Pero, no todos los conflictos son mediables y no todos los conflictos se solucionan de la misma manera, con la misma técnica o con las mismas herramientas.

El amplio abanico de posibilidades que existen nos permite indagar en el problema y saber qué método utilizar.

A través de los Diálogos Appreciativos se pretende dar un plus de eficacia a los modelos tradicionales y buscar nuevas formas de participación poniendo el foco en las experiencias positivas del pasado, se busca lo bueno que ha habido, se recrean los logros que se han vivido.

Los Diálogos Appreciativos buscan todo lo que hay de positivo ya sea dentro de una organización, de una pareja, de una sociedad, etc... Se deja fuera el problema que pueda existir y por lo tanto todo el lenguaje negativo que lo rodea. Y se abre paso al lenguaje, a los pensamientos y a las ideas positivas. Se pretende mediante las preguntas y el dialogo (*que es el significado de Diálogos Appreciativos*) obtener un cambio: así los niños recordarán lo bien que se lo pasan jugando juntos, la pareja traerá a su mente aquel viaje, el recuerdo del nacimiento de su hijo, el esfuerzo compartido que nos llevó a aquel ascenso...

El nacimiento de esta teoría data ya de finales de los años ochenta y se le reconoce a David Cooperrider, del que luego tendremos tiempo de hablar. Mr. Cooperrider demostró que los elementos que dan vida a las organizaciones son los aspectos positivos y que para arreglar lo que está mal no hay que centrarse en el problema y solucionarlo, sino buscar lo que ha estado bien en el pasado y potenciarlo. Mediante el **refuerzo positivo** se obtiene un cambio en el presente que dará sus frutos en el futuro.

Esta metodología puede y debe de ser aplicada en la Mediación. Una vez identificado el grupo sobre el que trabajar, el mediador deberá poner en práctica todas las herramientas en su haber en una ardua tarea que tiene por delante. Como decía William Issacs,* *“mediante el diálogo aprendemos a utilizar la energía de nuestras diferencias para realzar la sabiduría colectiva”* y

de esta forma conseguir desterrar los conflictos para conseguir únicamente éxitos en el futuro.

**William Isaacs Thomas es una autoridad líder en diálogo, liderazgo colectivo y la transformación del sistema grande. Su libro, el diálogo y el arte de pensar juntos, ha sido traducido a muchos idiomas, incluyendo hebreo, Chino y sueco. Ha sido aclamado por una variedad de revisores como la guía definitiva para un cambio profundo a través de habla y escucha. En los últimos 30 años el Dr. Isaacs ha servido como asesor de dirigentes de las principales organizaciones e instituciones alrededor del mundo, ayudándoles a pensar juntos y colaborar para producir resultados inesperados y altamente generativos. Su enfoque es evocar el cambio transformacional y sostenible de dentro de los sistemas.*

Su teorema, conocido como el teorema de Thomas fue “Si las personas definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias”

PALABRAS CLAVES

➤ **Mediación.-** (Del lat. *mediatĭo, -ōnis*).

1. f. Acción y efecto de mediar.
1. intr. Llegar a la mitad de algo.
2. intr. Interceder o rogar por alguien.
3. intr. **Interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad.**
4. intr. Dicho de una cosa: Existir o estar en medio de otras.
5. intr. Dicho de una cosa: Ocurrir entre dos momentos.
6. intr. Dicho del tiempo: Pasar, transcurrir.
7. tr. p. us. Tomar un término medio entre dos extremos.

Según el portal de internet “Wikipedia”, la mediación es un concepto jurídico que se relaciona con un mecanismo de resolución de conflictos, mediante el cual un tercero imparcial, llamado mediador, busca facilitar la comunicación para que las partes por sí mismas sean capaces de resolver un conflicto.

➤ **Mediador, ra. .-**

El mediador según se encuentra la definición en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, proviene del latín *mediātor, -ōris*) y significa “el que media”. Es, como decíamos la persona que procura unir a dos personas y poner fin a la riña o contienda. Un conductor de conflictos.

Proviene del latín *mediator* o del griego *proxeneta*.- Aquella persona que promueve o facilita entre dos partes la celebración de un contrato. Por lo

general, esta figura se mueve en el ámbito mercantil, pero hay textos antiguos que recogen la figura del mediador nupcial "*proxeneta nuptiarum*". (Tema interesante para estudiar en un futuro).

Dado que el tema elegido para poner el broche final al máster en mediación y gestión eficiente de conflictos ha sido "*los Diálogos Appreciativos*", analizamos a continuación las siguientes palabras.

➤ **Diálogo.** (Del lat. *dialogus*, y este del gr. διάλογος).

1. m. Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.
2. m. Obra literaria, en prosa o en verso, en que se finge una plática o controversia entre dos o más personajes.
3. m. Discusión o trato en busca de avenencia.

➤ **Ap-pre'ci-ar,**

1. Valorar; **acto de reconocer lo mejor de las personas y del mundo que nos rodea**; afirmar fortalezas, potencialidades y logros presentes y pasados; percibir aquello que da vida (salud, vitalidad, excelencia) a los sistemas de vida
2. Incrementar en su valor, i.e. la economía se ha apreciado en valor. Sinónimos: VALORIZAR, ESTIMAR y HONRAR.

➤ ***Inquirir,** v.,indagar

1. acto de exploración y descubrimiento.
2. Hacer preguntas; estar abierto a ver nuevos potenciales y posibilidades. Sinónimos: DESCUBRIMIENTO, BÚSQUEDA, EXPLORACIÓN SISTEMÁTICA, ESTUDIO.

INTRODUCCIÓN

Cuando empezamos el grupo al que pertenezco a estudiar el máster en mediación y gestión eficiente de conflictos y nos adentrarnos en el maravilloso mundo de la resolución de conflictos de forma extrajudicial, pocos éramos entonces conocedores de lo que íbamos a encontrarnos, de lo que podíamos aprender y de lo mucho que lo aprendido nos fuera a servir en nuestra profesión (la abogacía para la mayoría) y en nuestra vida personal.

Vivimos en un país judicializado, en donde la mayoría de los ciudadanos y profesionales del derecho creemos que es el Juzgado el lugar donde se solucionan todos los conflictos y ello, aun cuando no podamos controlar una vez dentro el resultado del mismo, lo cual, no deja de ser curioso al fin y al cabo. Somos capaces de gastar tiempo y dinero en dirigir nuestro objetivo hacia una sentencia estimatoria y pocas veces nos paramos a pensar en cómo potenciar el diálogo, la negociación, para poder alcanzar una solución alternativa que termina con una solución por los propios mediados elegida.

El otro día se me planteó una situación que me hizo decidirme a empezar de inmediato con este trabajo final del máster y con la materia elegida.

En un caso que estoy llevando me encuentro negociando en nombre de una persona con recursos económicos limitados la dación en pago de su vivienda, dada la imposibilidad de la misma de pagar el préstamo hipotecario. Los padres de esta persona son los avalistas y, curiosamente, viven en el mismo piso que su hija.

Dado el enfrentamiento personal que ambas partes viven nos encontramos con dos frentes abiertos bien diferenciados: por un lado el primero está formado por el titular del préstamo hipotecario y los avalistas frente al banco. Y, el segundo, por el titular del préstamo y los avalistas entre ellos. Los

primeros tienen que ir de la mano si queremos conseguir la dación en pago frente al banco, sin embargo, cada paso que se da, cada información que se necesita, genera desconfianza y peleas.

Por ello, los avalistas han confiado en otra abogada, y es a través de ella con la que mantengo la comunicación. Perfecto hasta aquí.

Sin embargo, en una discusión entre padres e hija, la compañera recomendó a los padres que pusieran una denuncia contra su hija (*específico que no había malos tratos sino discusiones provocadas por la situación económica*)

Como abogados es esa la visión que tenemos. Acudir al Juzgado para solucionar los problemas. ¿Qué se va a conseguir con esto? Enraizar más las relaciones entre las partes. Paralizar el procedimiento abierto contra el banco. Que el nieto no vea a sus abuelos. Todos van a salir perdiendo.

Tras una reunión con mi compañera, decidimos reconducir la situación y poner en práctica nuestras dotes de mediación. Hemos decidido realizar una mediación entre los padres y la hija. Necesitan darse cuenta que están en el mismo barco y que es posible evitar un conflicto entre ellos e ir de la mano frente al Banco, hoy por hoy el único y verdadero contrario debido a la situación económica por la que están pasando. Es nuestra misión hacerles ver que juntos pueden solucionar su conflicto y que el cariño y el amor que se tienen como familia (esa familia feliz que fueron en tiempos) sigue existiendo. El proceso va adelante.

Los procedimientos judiciales son, desgraciadamente, largos y costosos (*abogados, procuradores, peritos, poderes procesales, etc...*), y la situación económica por lo tanto no ha hecho más que agravar esta situación. Además, a este hecho hay que añadir que la llegada de la sin sentido Ley 10/2012, de 20 de noviembre, por la que se regulan determinadas tasas en el ámbito de la Administración de Justicia y del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses no ha ayudado en absoluto a paliar estos contratiempos de la justicia, encareciendo el procedimiento.

Sin embargo, y como decíamos, los abogados seguimos siendo escépticos a solucionar litigios por métodos diferentes que los judiciales. No están interiorizados los procedimientos de resolución extrajudicial, especialmente por desconocimiento si se me permite decirlo. Y ello porque salvo algún curso de negociación bajo el sistema de la escuela de Harvard de William Ury y Roger Fisher, reconozco que yo poco más había tenido la ocasión de estudiar.

Estudiar y ampliar nuestro horizonte nos permite tener más herramientas en nuestra maleta de viaje, y por lo tanto, tener la opción de poder utilizarlas cuando sea necesario. Porque si bien no todos los conflictos son mediables y por lo tanto es evidente que los procedimientos judiciales deben seguir existiendo, otros muchos sí que lo son, aunque las partes no lo saben.

Creo sinceramente, y así lo espero también, que la mediación y todo lo que rodea al mundo de la resolución de conflictos de forma extrajudicial prospere, como en otros países se está viendo. Y cuando llegue el momento espero estar aquí para verlo.

Por ello, ofrezco esta pequeña aportación que recojo en este trabajo que dedico al descubrimiento de la técnica de los “Diálogos Appreciativos” para el que lo quiera aprovechar y compartir conmigo.

Tuve la ocasión de comentar, en uno de los trabajos que realizamos a lo largo del curso, que para saber qué alternativas existían a los procesos judiciales era obligación de cada uno de los abogados que ejercitamos la profesión al menos tener conocimiento de ellos y poder ofrecer a nuestros clientes aquel que mejor fuera a su caso concreto.

En un taller del máster, uno de los profesores que acudieron D. Franco Conforti nos habló de la técnica de los Diálogos apreciativos. Franco Conforti, licenciado en derecho, Actualmente es el director de la revista acuerdo justo (www.acuerdojusto.com). E profesor de filosofía del derecho y Negociación y operador de conflictos en la Universidad Oberta de Cataluña (UOC). Doctorando en Derecho y Ciencias Sociales en la Universidad de Castilla La

Mancha (UCLM). Master en Mediación y en Orientación Familiar en la UNED Madrid, licenciado en derecho con varios pos grados entre ellos en el Instituto Nacional de Derecho Aeronáutico y Espacial (INDAE) de Buenos Aires y en la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (UV) especialista en Conflictos Organizacionales por la Florida International University de Miami (FIU). Ejerce como árbitro en la Asociación Gallega de Arbitraje, Mediación y Equidad de La Coruña y como árbitro de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, integra el panel del Expertos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI-WIPO). Ha sido docente universitario en Derecho Aeronáutico y Espacial en la Universidad de Morón (UM) Argentina y de Filosofía del Derecho y Negociación en la Universidad de Castilla La Mancha (UCLM) España. Su carrera profesional abarca experiencias en compañías multinacionales tanto en España como en otros países latinoamericanos. Es autor de gran cantidad de artículos de investigación y de los libros “Liderazgo Positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo” y “Mediación en Organizaciones y Empresas”

Tuve la ocasión de contactar con él para comentarle que me interesó mucho esta materia que desgraciadamente no tuvimos ocasión de tratar mucho en la clase. Debo agradecerle ya desde aquí su inestimable ayuda para poder llevar a cabo este pequeño trabajo de elaboración propia. De verdad gracias.

A través de los Diálogos apreciativos no se indaga en el conflicto. Se pretende indagar, buscar y conseguir programas **preventivos** orientados a la participación de las personas. Permiten **construir un futuro**.

Franco Conforti explica en su libro que *“Los Diálogos Apreciativos implican el trabajo colaborativo, en cuanto a su metodología y difieren y se diferencian de los Métodos o Procesos Colaborativos propiamente dichos, no sólo porque en los Diálogos Apreciativos no se aborda el tratamiento del problema, sino y principalmente, porque (...) se emplean técnicas relativas al uso de imágenes, recuerdos y lenguaje positivo”* Franco Conforti Facilitación

de Diálogos Appreciativos. Generando el cambio en las empresas y organizaciones”

Por ello, quiero dedicar mi trabajo final del máster a dar difusión a una de las herramientas que pueden servirnos para cambiar nuestra mentalidad y con ella la sociedad en la que vivimos. Se trata de evitar analizar lo negativo del conflicto y centrarnos solo en lo bueno del pasado. Mediante el diálogo nos adentramos en el pasado para solucionar el problema de hoy y evitar el conflicto en el mañana. Rememoramos la historia de los mediados, de forma individual o en grupo, buscando lo positivo, los éxitos, las alegrías... ¿utopía o realidad? No lo sé, pero si en un solo caso que se me plantee en mi vida profesional puedo utilizarlo, habrá merecido la pena...

Los Diálogos Appreciativos, una visión de futuro. ¡Comencemos!

CAP. 1: ¿Qué son y para qué sirven los Diálogos Appreciativos?

Recuerdo que cuando estaba embarazada de mis mellizos, hace ya dos años y medio (*¡madre mía cómo pasa el tiempo!*), sólo veía por la calle carritos de bebés. Los veía de todos los colores, formas y tamaños y por extensión, empecé a descubrir el mundo de la puericultura, miles y miles de productos que pueden hacer más fácil la vida de unos padres novatos. ¿Habían estado siempre?

Siempre ha habido carritos por la calle, por lo tanto, la respuesta es sí. Sin embargo, el problema es que yo no tenía interés en ellos y por lo tanto no les prestaba atención. Quizá les parezca un ejemplo extraño, pero no lo es. Porque las personas no somos conscientes de todo aquello que está delante de nosotros y que puede sernos útil para nuestra vida diaria, para nuestras relaciones personales o profesionales.

Algo parecido me ha ocurrido con la teoría de los Diálogos Appreciativos. Una auténtica desconocida. Desde el momento en que empecé a fijarme en ellos me he dado cuenta de la cantidad de expertos y personas que conocen esta técnica, de las mil y una definiciones que se encuentran de ellos y de la utilidad que tienen y pueden tener y de la importancia de hacer un alto en el camino para poder prestarles toda la atención posible que se merecen.

Y es que los Diálogos Appreciativos son una propuesta metodológica que persigue producir un cambio que perviva en el tiempo. En lugar de centrarse en el conflicto surgido y solucionarlo se decanta por preparar el terreno y evitar esos conflictos futuros. Es un método preventivo en el que a través de unas determinadas técnicas se sacará información a sus miembros, de la misma

forma que en una mediación convencional, para poder utilizarla para un por qué y para un mañana.

Este método permite ser aplicado en una sociedad, en un grupo, en una comunidad, entre una pareja... con el objetivo de encontrar una nueva forma de vivir enfocada en lo positivo, en la colaboración, en las buenas prácticas. Pretende generar confianza entre sus miembros y lazos de unión y de colaboración.

Es a David Cooperrider, como decíamos al principio de nuestra exposición, a quien se le atribuye el mérito de ser el fundador y co- creador de esta “**modalidad positiva o creativa**” como muchos la han bautizado, creando una revolución en el liderazgo del cambio positivo. En inglés se llama “Appreciative Inquiry”. Es a través de las redes sociales, concretamente en la página Web que lleva su nombre donde podemos saber más de este profesos de ciencias sociales y de su trabajo sobre “Appreciative Inquery” “<http://www.davidcooperrider.com>”

“Dr. David Cooperrider's founding theoretical work in "Appreciative Inquiry" is creating a positive revolution in the leadership of change. With implications for every aspect of business, AI has experienced exponential growth as a change initiative methodology. This growth is testimony to the profound impact AI is having in business, education, healthcare, communities, non-profit and government institutions.

David speaks at large corporate and association conferences and has served as advisor to a wide variety of organizations including the Boeing Corporation, Fairmount Minerals, Green Mountain Coffee Roasters, McKinsey, Parker Hannifin, Sherwin Williams, Wal-Mart, American Red Cross, American Hospital Association, Cleveland Clinic, and World Vision.”

Vemos por lo tanto que esta metodología ha podido ser aplicada en numerosas empresas, sistemas educativos, hospitales, comunidades, entidades sin ánimos de lucro e instituciones gubernamentales experimentando un profundo impacto y un gran cambio positivo en el interior de todas ellas.

Son muchas las empresas e instituciones en donde se ha tenido la ocasión de aplicar esta metodología pudiendo obtener grandes resultados. Ejemplos conocidos de donde se ha aplicado esta institución ayudando a las mismas son: la Boeing Corporation, Fairmount minerales, tostadores de café verde montaña, McKinsey, Parker Hannifin, Sherwin Williams, Wal-Mart, la Cruz Roja Americana, American Hospital Association, Cleveland Clinic y World Vision.

Y es que, lo que se pretende con esta técnica es sacar al exterior lo mejor de la gente que compone estos grupos y evitar sacándole todo el partido a lo bueno de ello, que puedan surgir conflictos en el futuro. Es un método preventivo. *“His founding work with A.I is creating a positive revolution in the leadership of change; it is helping institutions all over the world discover the power of the strength-based approaches to multi-stakeholder innovation and collaborative design. Cooperrider’s work is especially unique because of its ability to enable positive change, innovation, and sustainable design in systems of large and complex scale.”*

Quizá suene a utopía pero, a través de los Diálogos Appreciativos se persigue adentrarse en el interior del grupo para conocerlo y encontrar lo mejor de cada uno y lo mejor del grupo en general.

El mediador u operador de conflictos suele encontrarse con diversas tipologías de conflictos y en diversas situaciones. De esta forma no es lo mismo que dos personas se sienten en nuestro despacho porque se han separado y no alcanzan un acuerdo sobre la custodia de los niños o el reparto de bienes que el conflicto que puede surgir en una empresa con estructuras piramidales y/ o en una comunidad vecinal.

Según la tipología ante la que nos encontremos, y si el conflicto es manifiesto o no lo es, debemos aplicar una u otra técnica.

De esta forma, Franco Conforti hacia la distinción entre conflictos manifiestos y no manifiestos.

“Si el conflicto no es manifiesto, y se buscan desarrollar acciones o programas preventivos, orientados a la participación, con la finalidad de introducir cambios, la experiencia indica la utilización de los procedimientos basados en la construcción de futuro. Nos centramos aquí en los Diálogos Apreciativos, como uno de los segundos procedimientos”. CONFORTI, Franco, (2012) “Facilitación de Diálogos Apreciativos.

Mediante la utilización de los Diálogos Apreciativos se permitirá destronar pensamientos negativos que las personas y los miembros del grupo pueden tener, generando **confianza** entre ellos, mayor **colaboración**, menos críticas y más unión. Se persigue formar un **equipo** con un proyecto común, en el que se ideen estrategias, se potencie la **creatividad**, la **imaginación** y trabajen todos y cada uno de ellos por una misma meta que implique un **cambio positivo**.



Que la vida y el deporte se encuentran muy unidos es algo que todos sabemos. Y, muchas de las técnicas que deben ser utilizadas en nuestra vida para alcanzar los logros podemos verlas ya inmersas en los distintos deportes. De esta forma, estos ejemplos sirven para visualizar lo que estamos explicando.



Ya hemos visto que es posible utilizar los Diálogos Apreciativos tanto en una organización en su conjunto como en pequeños sectores específicos

dentro de la misma. En el ámbito personal, social, religioso, sanitario, cultural. Y dentro de la misma organización puede llevarse a cabo en su conjunto o por departamentos, que a la larga permite identificar más de cerca los sujetos que pertenecen a cada una de ellas y diferenciarlos de los demás.

Desde los años ochenta esta metodología se ha puesto en funcionamiento logrando grandes éxitos en los lugares en lo que se ha puesto en práctica, siendo utilizados por ejemplo en planes estratégicos de empresas, comunidades y organizaciones (algunos ejemplos los hemos citado antes). La habilidad del mediador o gestor de conflictos que ha utilizado esta técnica ha permitido que así sea, aunque todavía hoy por hoy falta mucho por hacer. El mundo empresarial deber de conocer esta maravillosa técnica y debería ser estudiada en profundidad en las universidades.

Porque la crisis económica en la que estamos inmersos ha hecho que los conflictos en nuestros lugares de trabajo vayan en aumento. Los amigos que tomaban cafés juntos ahora disputan un único puesto. Las malas cifras económicas hacen empeorar situaciones y por lo tanto, en lugar de potenciarse la unión y el proyecto en común (ideando, imaginando, innovando...), se producen enfrentamientos que hacen que la empresa pierda el rumbo y se hunda.

Capítulo 2.- Los Diálogos Appreciativos y la Mediación Appreciativa: Esquema y técnicas aplicables.

La Mediación Appreciativa surge como una nueva propuesta de trabajo a partir de los Diálogos Appreciativos, de ahí su nombre. Por ello, las herramientas y técnicas que son utilizadas en el método tradicional pueden ser de utilidad para la mediación appreciativa.

Y es que, como dice Franco Conforti, un referente en esta materia, la Mediación Appreciativa no es en sí una modalidad de mediación, sino *“una herramienta para trabajar en mediación”*

Por ello, a la mediación appreciativa se le conozca también como positivización del conflicto o conflicto positivo.

Como ya hemos dicho, existen dos sistemas diferenciados para resolver los conflictos: el tradicional o de resolución de conflictos y el que estamos estudiando en este trabajo: el apreciativo.

Es trabajo del mediador ser capaz de discernir la situación ante la que se encuentra y decidir qué sistema debe aplicar en cada caso para sacar el mayor provecho a la situación ante la que se encuentra.

El tradicional se basa en descubrir cuál es el conflicto, el problema, las necesidades insatisfechas de los mediados y, a partir de ahí, buscar los intereses de las partes para que entre ellos se generen propuestas de acuerdo que permitan a las partes alcanzar SU solución pudiendo por lo tanto ser capaces de controlar el conflicto y darle una solución.

Sin embargo, en el método apreciativo, no se parte del conflicto. El mediador parte del pasado de un grupo, con una misión muy determinada, ser capaz de buscar lo mejor de sus integrantes, lo positivo, para que juntos puedan construir un presente que se proyecte en un futuro de éxitos. Los miembros que quieran (porque debe existir voluntad) deben confiar los unos en los otros para alcanzar nuevas metas.

Partimos de un esquema por lo tanto muy diferente al que estamos acostumbrados. Ni mejor ni peor, diferente. Y que deberá ser utilizado cuando sea necesario. Pasamos a continuación a analizarlo. Veamos:



Se busca lo que es positivo dentro del grupo. Para ello, hay que estudiar el pasado del mismo, conocerlo en profundidad. Comienza en el mediador una ardua labor de investigación y preparación de la mediación. Porque para que el mediador pueda introducir a los mediados en una ficticia cámara del tiempo que les permita recordar todo lo positivo que han vivido, trayendo a su mente imágenes positivas, es necesario que previamente el mediador haya hecho su trabajo.



Se proyecta en los mediados el deseo de una meta alcanzable. Dónde quieren llegar. El objetivo es que proyecten un futuro, imaginen lo que podrían llegar a ser. Por ejemplo una empresa familiar que se dedica a la promoción puede verse en el futuro construyendo colegios en Sudamérica.

El profesor Franco Conforti resume las fases de la mediación apreciativa de una forma gráfica que reproducimos a continuación y que puede servirnos de manual de mesilla.

Ideas para recrear el éxito
Solución de imprevistos diseñando el futuro
Análisis de cómo se han logrado
Recordando éxitos del pasado
Elección del tema
Pre-Mediación

Una vez analizado el esquema básico, es preciso tratar de analizar y conocer cuáles son las herramientas y medios a nuestro alcance para

conseguir el objetivo. Como ya hemos dicho antes, la mediación apreciativa no deja de ser una “herramienta para trabajar en mediación” y que a su vez se nutre de otras **herramientas**:

- Preguntas (abiertas, cerradas, etc...)
- Escucha activa.
- Brainstorming.
- Empowerment.
- Etc...

Porque sólo a través de la información que nosotros saquemos podremos tener un conocimiento global de la situación y permitir idear el futuro que queremos para esa organización concreta.

El objetivo de la teoría de los Diálogos Apreciativos de David Copperfield es involucrar a las personas que forman parte de un todo para que busquen en su interior lo **positivo**. Y qué mejor manera de hacerlo que obteniendo de ellos **información**. Solo de esta forma podremos conseguir motivarles, mejorarlos y llevarlos al éxito.

Este método se basa por lo tanto en el cambio que se pretende obtener del grupo a través de las preguntas que se les hagan, debiendo el mediador tener la habilidad de utilizar esta modalidad y centrar sus esfuerzos y sus conocimientos en obtener el resultado que estamos pretendiendo:

“Aquellas organizaciones que indagan en sus problemas y dificultades obtendrán más de lo mismo, pero aquellas que intenten descubrir qué es lo mejor que pueden encontrar en sí mismas descubrirán cómo tener éxito.” Esto es lo que los fundadores de la teoría apreciativa David Cooperrider y Suresh Srivatsva afirmaron en la década de los 80 cuando empezaron a darle vida y forma. La organización es un milagro a ser abrazado antes que un problema a ser resuelto.”

De acuerdo con ellos, indagar en la vida organizacional debería tener las siguientes características: *Apreciación, Aplicabilidad, Provocación y Colaboración.*

La teoría de la Indagación Apreciativa es por lo tanto una forma particular de hacerse preguntas y visualizar el futuro que impulsarán relaciones positivas y que se construye sobre aquello que es positivo en una persona, una situación o una organización. Haciéndolo así, se mejora la capacidad del sistema para que exista mayor colaboración y se propicie el cambio.

¿Cómo se descubre lo que funciona bien en una organización? ¿Cómo descubrir donde se quiere y se puede llegar? ¿Cómo describir a cada uno de los miembros de un grupo? ¿Cómo hacerles que se proyecten las imágenes positivas del pasado?

Una de estas fórmulas es a través de las preguntas. De forma individual a cada uno de ellos a través de entrevistas personales (Caucus) o bien en grupo, dependiendo de la situación ante la que nos encontremos.

El arte de hacer **preguntas** es, sin duda alguna, una de las mayores técnicas de utilización en la mediación y a través de la cual se puede obtener de los mediados la mayor información posible.

Dado que existen numerosas formas de hacer preguntas, está en la mano del mediador gestionar el grupo concreto y utilizar aquellas que sean las más propicias para obtener el máximo resultado.

Por ello, y dada la importancia de la tipología de preguntas que existen, pasamos a continuación a realizar un pequeño esquema de aquellas que son más utilizadas y que sin ninguna duda nos servirán para utilizar en la Mediación Apreciativa. Veamos:

a) Preguntas abiertas:



Son aquellas que nos permiten obtener mayor información del mediado. Dado que lo que queremos es que ellos sean los protagonistas, lo mejor es hacerles preguntas que no tengan que responder con un “sí” o con un “no”, sino que tengan que desarrollar la respuesta. De esta forma, transportaremos a los miembros del grupo al pasado, a su historia, para que puedan por sí mismos describir lo positivo, lo que está bien dentro de la organización de la que forman parte.

A los abogados se nos enseña a tener mucho cuidado con las preguntas abiertas que formulemos a los testigos que interrogamos en un juicio. Si no podemos tener controlada la respuesta que nos van a dar los testigos, siempre es mejor la utilización de preguntas cerradas o ¡no hacer preguntas!

Sin embargo en el procedimiento de mediación se trata de todo lo contrario. Las preguntas abiertas nos dan información. Cualquier tipo de información. Y esto nos interesa. Si alguna respuesta puede ser incómoda para la otra parte u otro miembro del grupo, el mediador se encargará de suavizarla, utilizando otras técnicas, como más adelante veremos.

- Encadenamiento de preguntas

Dentro de la tónica de las preguntas abiertas y, enlazándola con la técnica anterior, se encuentra la posibilidad de realizar preguntas encadenadas. Las respuestas a las primeras preguntas dan pie a las siguientes. De esta forma evitamos que el mediado se quede callado, que pierda el hilo de la conversación y que continúe dando información.

- Preguntas cerradas

Sólo cuando el mediador lo considere necesario puede introducir preguntas cerradas. Ante el relato de los hechos es importante que introduzcamos alguna pregunta cerrada cuando veamos que las partes pierden el hilo, se cierran en sus posiciones o se alejan de sus intereses. Las preguntas

cerradas son aquellas que permiten obtener respuestas cortas y precisas y que por lo general se responden con un sí o un no.

- Preguntas reflexivas

Recordemos que en mediación nos enseñan, y así lo demos transmitir, que las percepciones que cada uno tiene de la realidad pueden ser diferentes. Ni mejores ni peores, simplemente diferentes. Cada uno cree que su posición, su mundo es el correcto, al menos así lo ve desde la silla que lo contempla. Por eso, mientras argumentemos desde nuestro punto de vista no se llegará a un acuerdo. Porque no vamos a cambiarles la percepción. Lo que si podemos hacer es que lleguen a un acuerdo desde otro objetivo, ayudándoles a que busquen la solución desde un punto de vista común.

Las preguntas reflexivas requieren de una consideración previa y su posterior conversión a otra pregunta formulada de forma distinta. Este tipo de preguntas van directas a hacer pensar al mediado. Les hace reflexionar sobre lo que piensan o sienten. Lo que una parte ve desde su perspectiva es diferente desde la perspectiva de otra parte.



Siguiendo con las técnicas que pueden y deben ser utilizadas en mediación (tanto en el sistema tradicional como en el sistema apreciativo), destacaremos la técnica del replanteo, remiendo y parafraseando y haciendo buen uso de la asertividad, así como de la escucha activa.

Y es que además, la importancia de estas técnicas en la mediación apreciativa es que no sólo el gestor del grupo debe conocerlas y utilizarlas, sino que además se transfiere el conocimiento de las mismas a los mediados, se les

enseña a “escuchar activamente”. Porque lo que es bueno para uno es bueno para el grupo. Y, si lo que intentamos es poner en manos del grupo el volante que direcciona el destino de la ruta marcada, todos ellos deben tener en su poder los medios para saber hacerlo, conocimiento, confianza y voluntad en querer hacerlo. Estos serán los requisitos necesarios para poder llevar a cabo una mediación apreciativa.



Ponía de ejemplo en una ocasión que cuando el mediador o gestor de grupos parafrasea, lo que está haciendo es presentar la realidad de una forma más positiva o apetecible. Como cuando coges de un árbol una manzana y la preparas (le quitas las ramas y las hojas y la dejas limpiita...). EL resultado es mejor. El mensaje no cambia. Sigue siendo una manzana, y quizá con el mismo saber. Pero el aspecto es diferente, es más apetecible. Esa es la difícil labor de un mediador. Que la otra parte vea una manzana de forma diferente. Si la base de la mediación apreciativa es buscar lo positivo del pasado para generar buenos recuerdos con imágenes y recuerdos, ¡qué mejor manera de hacerlo utilizando todas estas herramientas!.

El gestor del conflicto tiene la ardua tarea de **FORTALER A LAS PARTES MEDIANTE EL RECUERDO DE LOS BUENOS MOMENTOS.**

Una técnica muy útil es motivar a las partes para que propongan ideas. Esta técnica recibe el nombre de **brainstorming**, que es una herramienta muy utilizada incluso por los abogados, a la hora de plantear un caso y las posibles estrategias a seguir.

Literalmente brainstorming significa “*tormenta de ideas*” o “*lluvia de ideas*” y se trata de que los mediados lancen distintas ideas a los efectos de facilitar el resurgimiento de nuevas ideas sobre el problema determinado que les permita encontrar una solución que sea adecuada para ambas partes. Al estarse en un **ambiente relajado**, propiciado por el mediador, se generan

nuevas propuestas que, como decimos, permiten obtener puntos de encuentro que solucionan el conflicto. Se potencia la imaginación y la creatividad de los mediados.



Al hilo de esto último que comentamos, otra técnica que se utiliza mucho en esta fase y que resulta de mucha utilidad es la de la **motivación**. Demostrar a los mediados que sus actos y propuestas tienen resultado. Que sirven.

Siempre es positivo dar una palmadita en la espalda, reforzar la actitud y el trabajo. Esta técnica recibe el nombre de **empowerment**. Es la misma que aplicamos los padres cuando enseñamos a los hijos a quitarles el pañal o a comer solitos. Cada paso por ellos dados se refuerza positivamente. Les da fuerza para volverlo a hacer en el futuro mas y mejor. **Reforzamiento positivo**.

El empowerment se utiliza mucho en el ámbito empresarial y consiste en otorgar mayor responsabilidad y poder de decisión a los mediados o empleados de una empresa o partes de un todo en genera. Con ello se consigue que se involucren más y por lo tanto el rendimiento como la calidad del resultado es siempre mejor. Se consigue a través de la motivación, a través de la confianza depositada en ellos. Como en nuestro caso, los mediadores transmiten a sus mediados nuestra confianza en que ellos **van a lograr alcanzar un acuerdo** que ponga fin a su conflicto.

En conclusión, vemos que las técnicas que son utilizadas en un proceso de mediación tradicional sirven para el método apreciativo y por ello han de ser conocidas por el mediador para utilizarlas en el momento preciso y sacar el mayor partido en el caso concreto.

CONCLUSIONES

M^a Teresa de Calcuta dijo *“El futuro no está en nuestras manos. No ejercemos poder sobre él. Sólo nos queda actuar, aquí y ahora”*.

Y para poder actuar debemos tener en nuestras manos todas las herramientas y conocimientos posibles para poder saber cómo y cuándo utilizarlas. A través de los Diálogos Appreciativos vemos que existen alternativas al sistema tradicional que pueden ser útiles en determinadas ocasiones.

Mientras los procesos tradicionales de resolución de problemas analizan, disertan y fragmentan los componentes de los problemas, los Diálogos Appreciativos permiten generar imágenes positivas que unen a la gente. Buscan y refuerzan todo lo positivo que hay en un grupo, obteniendo resultados increíbles que llevan a la obtención de nuevos y mayores éxitos dentro de la organización.

A través de los Diálogos Appreciativos se pretende dar un plus de eficacia a los modelos tradicionales y buscar nuevas formas de participación poniendo el foco en las experiencias positivas del pasado.

Porque actuando hoy, podemos obtener resultados positivos y exitosos mañana.

BIOGRAFIA

- CONFORTI, Franco, (2012) “Facilitación de Diálogos Apreciativos”, Generando el cambio en las Empresas y Organizaciones, disponible en <http://www.acuerdojusto.com/Descargas/FACILITACION%20de%20DIALOGOS%20APRECIATIVOS.pdf> Web:
- CONFORTI, Franco, “Condiciones de éxito para la Mediación Apreciativa”.
- Z Aidam, Daniel, “El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural (propuesta teórico-práctica).”
- VARONA, F. (2007). La Intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. *Investigación y desarrollo vol. 15*, investigación y desarrollo vol. 15, n°2 (2007) - i ssn 0121-3261
- ADAMS, M., COOPERIDER, D. (2004) “Diseño de preguntas apreciativas” Disponible en http://www.comunicacionpositiva.eu/master/Descargar/coaching/master_nivel_3/herramientas_tercer_nivel/Disen%CC%83o%20de%20preguntas%20apreciativas.pdf Web:
- BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1986). La construcción social de la realidad. H.F. Martínez de Murguía.
- Rodríguez-Arana Muñoz, J.: “La Mediación: Presente, pasado y futuro de una institución jurídica”. Editorial Netbiblo, S.L. La Coruña. 2010. Páginas 23 y ss.
- La Indagación Apreciativa, por Sue Annis Hammond.

LOS DIALOGOS APRECIATIVOS: UNA NUEVA VISION DE FUTURO.

Trabajo final del Máster en Mediación y Gestión eficiente de conflictos.



Fdo. Irene Rico Matute

Abogado. Col nº 12103 ICAV

DNI 25184052-H