

## Hacia un nuevo paradigma: la Mediación Apreciativa

Por  
Pia Amat Bolet  
Mariña Tatter Schacht  
Alejandra Barreiro

### *Resumen*

La ponencia pretende establecer la posibilidad de desarrollar una nueva forma de mediar los conflictos basada en la filosofía de los Diálogos Apreciativos. A través de la búsqueda y la exploración de lo positivo y de un proceso de apreciación se lograría que las partes involucradas en una situación conflictiva despierten su capacidad creativa y a la vez que adquieran conciencia de su capacidad de creación de los sistemas sociales, las relaciones interpersonales, sus propias identidades, sus visiones, ideas y conocimientos, al tiempo que se reconozcan como agentes catalizadores del cambio. Se establecen puntos de encuentro y divergencias entre los paradigmas de la Resolución Alternativa de Conflictos y los Diálogos Apreciativos.

Palabras clave: mediación, apreciación, construccionismo social.

### *Abstrac*

This paper establishes the possibility of developing a new way of mediating conflicts based on the philosophy of Appreciative Inquiry. Through the quest and exploration of the positive and through a process of appreciation it would be achieved that the parties involved in a conflict situation arouse their creative capacities and become aware of their capacity to create social systems, interpersonal relationships, their own identity, their visions, ideas and knowledge, and at the same time recognize their selves as change catalyst agents. Common points and divergences between the paradigm of Alternative Conflict Resolution and Appreciative Inquiry are established.

Keywords: mediation, appreciation, social constructionism

## *1. Introducción*

El presente trabajo pretende establecer la posibilidad de desarrollar una nueva forma de mediar los conflictos con base en una filosofía novedosa que si bien fue desarrollada en el ámbito socio-organizacional y empresarial, su riqueza ha llevado a que comiencen a desarrollarse variados esfuerzos por tratar de aplicarla a otros ámbitos y contextos. La idea es desarrollar una nueva forma de mediar basada en la filosofía de los Diálogos Appreciativos que suponen que a través de la búsqueda y la exploración de lo positivo y de un proceso de apreciación se logre que las partes involucradas en una situación conflictiva despierten su capacidad creativa y a la vez que adquieran conciencia de su capacidad de creación de los sistemas sociales, las relaciones interpersonales, sus propias identidades, sus visiones, ideas y conocimientos, al tiempo que se reconozcan como agentes catalizadores del cambio.

La limitada extensión de la presente ponencia no nos permite adentrarnos en el cuerpo teórico de los Diálogos Appreciativos ni de la Resolución Alternativa de Conflictos para poder proporcionar la base teórica a partir de la cual surge nuestra propuesta. También presenta una serie de limitaciones tanto de carácter físico-temporales, así como producto de las limitaciones mismas que produce el adentrarse en una teoría novedosa y el realizar un esfuerzo por tratar de aplicar los preceptos de la misma a un método y/o técnica antiguo, no en términos procedimentales sino de conocimientos adquiridos. De ahí que el trabajo sea simplemente un primer bosquejo de lo que más adelante pudiera desarrollarse como la teoría y práctica de la mediación apreciativa.

Teóricamente la unión de dos paradigmas se dificulta en tanto referentes y estructuras distintas, sin embargo una de las características fundamentales de la RAC desde sus inicios ha sido el concebir la disciplina encargada del estudio y análisis del conflicto como una adisciplina, ya que se nutre de todas las disciplinas y aprende de todas, el conflicto se estudia de manera inclusiva y holística y se percibe desde la inclusión más que de la exclusión. El tratamiento de algo tan humano como el conflicto encuentra siempre en distintas disciplinas herramientas y enfoques que nos ayudan a aprender a enfrentarnos a los mismos de maneras más positivas y armónicas.

Desde la perspectiva de la filosofía de la totalidad de Derrida (1978) que propugna evitar la lógica de la disyuntiva, de las oposiciones binarias y adoptar la lógica de la totalidad: a decir «y» en lugar de «o», y que surge en el construccionismo social, podemos hablar tanto de los DA y

de la RAC no tanto de manera dividida y separada sino de manera inclusiva, ya que al final los DA no son sino la suma y la mezcla de nuevos y viejos paradigmas de aproximación al cambio organizacional. Los paradigmas pueden, entonces pensarse como un todo, de ahí que el movimiento de la metateoría del racionalismo social hable de que existen una multiplicidad de formas de conocer y que cada una de ellas es válida en función de que se utilicen como punto de partida sus referentes culturales y teóricos. La resolución de problemas no es entonces un paradigma opuesto a los DA; si dejamos atrás los antagonismos podemos pensar que hay posibilidades de utilizar la filosofía, principios y presupuestos teóricos de los DA a otros campos de estudio. Es decir, que sabemos que en un inicio la filosofía de los DA surge en el ámbito del estudio y manejo de las organizaciones sociales, pero su campo de aplicación se ha ido extendiendo a lo largo de los años a múltiples disciplinas y hoy es utilizada para realizar trabajos con organizaciones, con comunidades, con familias e incluso a nivel personal hay quienes han experimentado la aplicación de los DA a la psicología y han transformado la forma en la que se realizan las terapias, como la terapia breve estratégica. Si entendemos los principales postulados y los principios que rigen la filosofía de los DA y adoptamos los mismos como modo de vida, estos pueden penetrar todos los aspectos de la vida social, ya que en tanto, centrados en las organizaciones sociales, toda organización social puede ser aproximada desde la perspectiva de la exploración apreciativa: la escuela, las organizaciones gubernamentales, las comunidades, las familias etc.

El rescate de la posibilidad de transformar los sistemas sociales en los que vivimos nos permite y de hecho nos invita a explorar una nueva forma de aproximarnos a los demás. Una nueva forma de establecer nuestras relaciones interpersonales y la forma en la que las mismas se desarrollan y, por consiguiente nos abre la posibilidad de aproximarnos a una nueva forma de mediar. En efecto la exploración apreciativa tiene como precepto lógico, basado en el construccionismo social, el hecho de que el vehículo mas poderoso que tienen las comunidades para transformar sus convenciones, acuerdos, códigos, ideologías, etc. es el diálogo en tanto que interacción social; y es el diálogo el que determina la naturaleza de las cosas.

Ahora bien, ¿qué representa la mediación sino la expresión máxima del poder del diálogo? En efecto, recordemos la importancia que tienen el lenguaje y los discursos. Hemos visto que nuestros pensamientos, ideas, sentimientos e incluso nuestra propia identidad es producto del

lenguaje, que es el lenguaje el que construye la realidad y la forma en la que se estructura el fundamento de nuestro pensamiento y de las nociones de nuestra identidad y, más aún, hemos señalado que la importancia no radica en el individuo sino en el ámbito social en tanto la construcción de nuestros discursos y de nuestros repertorios interpretativos son producto de nuestras relaciones e interacción con los otros, por lo que se establece que el ser humano se posiciona en función de la aceptación y rechazo de sus discursos. Recordar ello es crucial, pues la idea que subyace en el fondo de las exploraciones apreciativas es, precisamente, la idea de la acción y el pensamiento positivo. Los DA sostienen que en efecto, somos producto de nuestro lenguaje, somos producto de aquello que exploramos y somos resultado de la forma en la que repetitivamente hemos aprendido las cosas, es decir, somos producto de los discursos aprendidos, y ha sido la idea impregnada del conflicto y el problema dominante en el lenguaje la que ha llevado a un pensamiento y una acción negativa que debe revertirse precisamente a través de la apreciación.

La idea que subyace en el fondo de los DA es el dejar de pensar y organizar la vida desde la visión de que el mundo es un problema, y la mediación debiera nutrirse de los principios y afirmaciones de los DA para poder generar una imaginación creativa en las partes involucradas y lograr el ideal de que sean precisamente las partes las que lleguen a una solución. Tanto los DA como la mediación en términos operativos buscan que la repuesta proceda de los personas involucradas para que no sea una alternativa que les resulte ajena e impuesta; pero la exploración apreciativa comienza por apreciar mientras que la mediación continúa enfrentándose desde la perspectiva de aquello que no funciona, y las primeras preguntas que se realizan afirman la búsqueda del problema más que el enfoque en lo positivo de la relación, de ahí que la exploración inicial de lo afirmativo resulte en un gran elemento a utilizar cuando nos enfrentamos a una mediación. De hecho, cierto tipo de mediación puede encontrarse más acorde en términos teóricos con los principios de los DA, pero la idea de revitalizar el pasado y buscar lo más positivo es un elemento clave que si bien aún no ha sido explorado por la mediación podría resultar sumamente eficiente. Ya que tal y como lo menciona Lederach (1997), la aproximación a los conflictos debe ser creativa y esa creatividad se despierta a través de la apreciación.

El hablar de una mediación apreciativa implica iniciar por apreciar, hacer que las partes involucradas a través de preguntas positivas y provocativas se sitúen en el momento en el que su relación, cualquiera que

ésta sea, se encontraba en su mejor momento. El apreciar al otro no sólo sirve en un contexto de mediación para transformar el estado anímico de las partes involucradas sino para generar el interés por escuchar al otro, y desarrollar un interés por crear alternativas de futuro positivas y posibles.

La idea de apreciar sirve a la vez, para conocer la forma en la que el otro percibe lo que se vive, lo que se vivió y lo que se podría vivir, en donde la escucha juega un papel fundamental como parte de proceso de creación de futuros satisfactorios para todos. De hecho un ingrediente novedoso es el hecho de que tal y como se desarrolla en un proceso de intervención de DA, el facilitador una vez que ha hecho explícita la filosofía de los DA y ha permitido que las partes pasen la fase del descubrimiento es necesario que deje que las cosas fluyan, ya que las personas empiezan a soñar casi de manera automática y es en el sueño cuando surgen las alternativas.

La mediación apreciativa podría plantear preguntas y cuestionarios que estimularan el desarrollo del sueño, tal y como se hace en el ciclo de las 4 «D». Imaginemos que estando en proceso de mediación entre dos partes en conflicto, en vez de preguntarles *«¿qué es lo que los trajo aquí? ¿cómo definirían su problema? ¿cómo creen que su problema puede solucionarse?»*, las preguntas de pronto se convirtieran en algo como *«es obvio que han tenido altibajos en su relación, pero por el momento me gustaría que se centraran en el momento en que su relación ha estado mejor, el momento en que se sintieron mas vivos, mas satisfechos, ¿pueden contarme la historia? ¿como se desarrolló? ¿qué fue acerca de usted que lo hizo posible?»*

Así damos a la vez un valor fundamental al pasado, ya que es a partir del mismo que apreciamos y tomamos lo que funcionaba, creando a partir de ello un futuro. Tomar del pasado lo que ha funcionado y utilizar preguntas positivas que sean potenciadoras semillas de cambio logra un ambiente que permite la creación de un futuro positivo. La idea no es la experiencia pasada como aleccionadora de un nuevo futuro, sino tomar lo positivo del pasado, lo bueno, lo que ha servido para que las partes implicadas tomen conciencia que ha existido un momento positivo, y se logre así generar un ambiente positivo, un estado de ánimo positivo a partir del cual se puede pensar en el futuro de manera más optimista. El pasado no se convierte en una receta para el futuro, del pasado sólo nos llevamos lo mejor, lo que nos sirve, y apreciando el pasado y el presente podemos generar futuros positivos.

La creatividad, la imaginación y la capacidad constructora se potencia a través de la apreciación, el mediador es entonces un potenciador de la apreciación para lo cual él mismo debe tener facilidad y la capacidad de apreciarlo todo, y de ir generando ambientes positivos.

En una mediación que inicia explorando lo positivo y que busca que las partes aprecien, el mediador no hace sino convertirse en posibilitador de un cambio positivo y generativo, el mediador juega un rol fundamental como potenciador y catalizador del cambio y de la creación.

Sabemos que la mediación se entiende más como arte que como ciencia, ya que si bien se puede decir que su estructura y metodología están bien definidas, la mayoría de los mediadores establece que es más en la práctica cuando van desarrollándose y que muy pocas veces el mediador se ciñe a un esquema preprogramado, de ahí que la mediación pueda concebirse como un arte más que una técnica. Es cosa más de artistas que de técnicos, por ello hay muchas personas que aún desconociendo por completo las cuestiones teóricas y técnicas es reconocida como un negociador nato o un excelente mediador. En este sentido, los DA nos invitan también a pensar más como artistas y poetas que técnicos, para poder hacer salir a la luz la inspiración de las personas y la posibilidad de crear nuevas formas de relacionarnos mucho más armónicas.

La filosofía de los DA permite ir explicitando las técnicas y las herramientas; una de las grandes aportaciones de los mismos es precisamente el explicar a todas las partes implicadas los ejes y claves que mueven esta filosofía, el proceso a seguir y las herramientas que se utilizarán detalladamente, de manera que toda la metodología en su conjunto es mucho más compartida entre facilitador y participantes. Mientras, en mediación, si bien se explicita un poco la estructura, hay una menor implicación de las partes que viven el conflicto en la ideología e instrumento, especialmente en el caso de la mediación transformativa<sup>1</sup>. En los DA las partes son las protagonistas y en tanto protagonistas forman parte real de la transformación al darles a conocer dichas herra-

---

<sup>1</sup> Algunos teóricos que han puesto en práctica los DA suelen decir que estos tienen mayor transparencia porque las reglas, objetivos y principios se explicitan a los participantes, mientras que el mediador explica un poco en que consiste el proceso y las reglas, pero en ocasiones los objetivos no se explicitan. Las partes generalmente piden como principal objetivo la solución de su conflicto, y el mediador, en especial el que usa el modelo transformativo, da prioridad a mejorar la relación de las partes antes que la solución.

mientas, técnicas, proceso, etc. La idea de hacer de las personas, de sus ideas y experiencias la materia prima para trabajar, es una de las mayores fuerzas de la exploración apreciativa. Si todas las personas se reconocen en aquello que se desea, se imaginan en aquello que quieren que la organización se convierta, el rechazo al futuro positivo es nulo, pues es la creación de las personas que vivirán dicho futuro.

La mediación ha intentado siempre que sean las partes las que establezcan los acuerdos finales, lo que hace más posible el cumplimiento de los mismos, no obstante deja de un lado la parte de hacer que las partes antes de llegar a un acuerdo se den la oportunidad de explorar en el otro y en sí mismos, de descubrirse y descubrir al otro y de soñar y diseñar su futuro y es ahí donde deja en un segundo plano la posibilidad de transformar a través del diálogo la realidad de las partes involucradas con respecto a ellas mismas y al otro en cuestión, lo que serviría no sólo para solventar la cuestión que se media en ese momento sino para la forma en la que se desarrollaría su relación futura.

La mediación se ha ido enfocando más en la resolución de los conflictos que en trabajar en el reconocimiento del otro, reconocimiento en tanto, permite que haya diálogo. Esta nueva forma de mediar apreciativamente supone buscar transformar las relaciones para que sean más cordiales y armónicas, tal y como lo busca el modelo transformativo, pero dando a conocer a las partes que uno de los objetivos principales no es sólo el resolver el conflicto, sino precisamente lograr establecer relaciones más armónicas. Las partes deben de saber de manera más transparente que entrarán en un proceso en donde lo primordial es el diálogo en sí, la posibilidad de trabajar en relaciones más armónicas y respetando las diferencias.

La mediación se plantea para situaciones conflictivas, pero el objetivo de esta nueva forma de mediar no es sólo el acuerdo sino precisamente transformar las relaciones para lograr la armonía. No sólo puede permitir prevenir, resolver y transformar un conflicto, sino que además sirve para escribir nuevas pautas de comportamiento. Si creemos que cualquier aspecto del sistema se puede cambiar y transformar con la imaginación y la creatividad, sabemos que podemos transformarlo todo, por ello la filosofía de los DA nos invita a establecer una nueva sociedad, a construir nuevas relaciones, a escucharnos y a dialogar y aprender a respetarnos en la diferencia y a mediar en función de ello.

Los DA no están específicamente creados para solucionar los conflictos; parten de la base de que las organizaciones sociales no son un problema y que mientras se busquen problemas no sólo se hallarán pro-

blemas, sino que los que existen serán mayores. La idea es cambiar el punto de partida, suponer que toda organización social fue creada como una solución, que siempre hay algo positivo que apreciar y que todo nuestro pensamiento se convierte en acción, nuestro futuro está determinado por nuestras ideas, pensamientos y acciones presentes que generen y provocan nuestro futuro con tal fuerza que el mismo comienza a proyectarse en nuestro presente, por ello la insistencia en centrarnos en lo positivo.

Imaginemos que estamos en medio de un proceso de mediación en el que las partes no logran entablar un diálogo, y sabemos que el diálogo es la herramienta más fuerte con la que contamos los seres humanos para transformar nuestra realidad, y les pedimos a las partes que hagan un esfuerzo y piensen e imaginen que todo lo que nos les gusta de ellas se ha transformado y entonces, preguntamos cuales son aquellas cosas acerca de ellos que no importa cuanto cambien, quieren mantener en su nuevo y diferente futuro. O que imaginen que han despertado y han pasado diez años que han servido para magnificar lo bueno, lo positivo y que milagrosamente la relación se ha convertido en aquello que siempre han querido ¿qué hay que es distinto, y como podemos saberlo?

La idea de hacer ejercicios y preguntas que permitan llevar a cabo una exploración apreciativa es precisamente por qué los DA generan un cambio de patrón no sólo en nuestras relaciones con otros, sino también en nuestra relación con la realidad en sí misma. Los DA no son tanto acerca de nuevos conocimientos sino acerca de un nuevo aprendizaje.

Si bien éstas son sólo algunas ideas que permiten darnos cuenta de lo enriquecedor que sería para un proceso como la mediación nutrirse de los DA, es evidente que la elaboración de una metodología y el desarrollo de un ciclo de las 4 «D» que estuviese específicamente enfocado a procesos de mediación y que pudiera irse perfeccionando a través del tiempo, no sólo en función de la práctica misma, sino de la especialización de la exploración apreciativa para cada rama de aplicación de la mediación podría llevar a establecer formas específicas para enfrentar desacuerdos comunitarios, familiares, penales, etc.. Sería de una gran aportación ya que la exploración apreciativa puede en sí misma ser utilizada para construir un futuro más democrático y digno. Con base en todo lo anterior presentamos lo que podría ser el bosquejo de los inicios de un esquema de mediación apreciativa:

<b>Mediación tradicional</b>	<b>Mediación apreciativa</b>
<i>Características del proceso de intervención</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Intervención de un tercero imparcial y neutral</li> <li>— Proceso confidencial</li> <li>— Distintos modelos de aproximación: Harvard, circular narrativo, transformativo</li> <li>— Punto de partida: ¿cuál es el problema?</li> <li>— Importancia del lenguaje como mecanismo de comunicación</li> <li>— Dialogar en torno al problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Intervención imparcial y neutral</li> <li>— Proceso confidencial hacia fuera, pero toda la información disponible para ambas partes</li> <li>— Aproximación: socio racionalista, construccionista, pragmática, normativa y metafísica</li> <li>— Punto de partida: ¿qué es lo que funciona?</li> <li>— Importancia del lenguaje como mecanismo creador y generador del cambio</li> <li>— Dialogar en torno al éxito</li> </ul>
<i>Papel del mediador:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ayudar a estructurar y definir el conflicto</li> <li>— Ayudar a abrir un espacio de diálogo</li> <li>— Ayudar a las partes a llegar a acuerdos, resolver el conflicto y mejorar la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ayudar a apreciar y a definir lo que sirve y lo que funciona</li> <li>— Dar a conocer la filosofía de los DA</li> <li>— Acompañar a las partes en el ciclo de las 4 «D»</li> </ul>
<i>Objetivos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Resolver el conflicto</li> <li>— Transformar la relación</li> <li>— Mejorar los canales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Transformar la forma en la que nos vemos a nosotros mismos, nos relacionamos con los demás y definimos nuestra realidad</li> <li>— Convertirnos en agentes catalizadores del cambio en los sistemas sociales que creamos y habitamos</li> </ul>

Mediación tradicional	Mediación apreciativa
<i>Etapas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Identificación del conflicto</li> <li>— Las partes explican el conflicto, expresan sus argumentos, necesidades y expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Identificación del tema positivo</li> <li>— Las partes buscan un tema positivo sobre el cual trabajar</li> <li>— Recopilación de la Información</li> <li>— El mediador explica las diferencias y puntos de encuentro entre ambas explicaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Descubrimiento</li> <li>— El mediador incita a las partes a apreciar y a buscar sus historias de éxito y compartirlas</li> <li>— Definición compartida del problema</li> <li>— El mediador señala como define cada uno el conflicto para lograr una definición común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Soñar el futuro</li> <li>— El mediador les incita a dialogar sobre «lo que podría ser» en función de la información obtenida</li> <li>— Buscar nuevas opciones</li> <li>— El mediador propone una lluvia de ideas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Diseñar el futuro</li> <li>— El mediador les pide que expresen como imaginan que podría ser el futuro para consensuarlo</li> <li>— Redefinir posiciones y negociar</li> <li>— La partes establecen posibilidades y nuevas alternativas y se llega a una solución que beneficie a todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Destino</li> <li>— Primero se define lo que se hará en ese momento respecto al tema positivo y por otra parte se trabaja la construcción de la cultura apreciativa para permitir el desarrollo del ciclo de las 4 «D» una y otra vez</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Tal y como habíamos mencionado anteriormente uno de los grandes giros en esta nueva forma de mediar consistiría en dejar a un lado la perspectiva de buscar el conflicto, tratar de definirlo y dialogar en función del conflicto para dar paso a una nueva forma de dialogar en torno a lo positivo, en donde el punto de partida del proceso sea el futuro positivo deseado. El diálogo se centraría pues en torno a las historias de éxito y lo positivo, y en este sentido el pasado sería tomado no como aleccionador sino como fuente de información que nos permite reconocer la existencia de un momento positivo y la posibilidad de llevarnos aquello que nos ha gustado al futuro deseado. En ambos casos se habla de la intervención de un tercero imparcial, neutral y de ser un proceso voluntario, sin embargo, se puede apreciar una diferencia en torno al concep-

to de confidencialidad ya que la mediación habla de confidencialidad de las partes tanto frente al exterior como con respecto a cada una de ellas, mientras que las experiencias que se han presentado en el marco de los DA han servido como ejemplo a seguir por otras organizaciones sociales, comunidades, empresas, etc. por lo que se suele compartir la experiencia, además que no existe la idea de que la información sea confidencial entre las partes involucradas, por el contrario se habla de que toda la información debe ser pública, lo cual se establece como precepto básico para poder lograr un diálogo sin distorsiones, limitaciones, malentendidos, etc. La idea de dicha apertura es generar confianza en el proceso y en el otro.

El papel del mediador en el caso de la mediación tradicional es mucho más activo, y tiende más a liderar las distintas fases, mientras que en el caso de la mediación apreciativa el mediador tiene como rol fundamental, el dar las herramientas necesarias para que las partes involucradas puedan llevar a cabo la búsqueda y exploración de lo positivo, y la idea es principalmente dar a conocer a las partes involucradas la filosofía de los diálogos apreciativos y una vez que el flujo del ciclo de las 4 «D» comienza a funcionar hacerse un poco al lado, y dejar que el ciclo tome su propio flujo y las partes vayan fluyendo con él.

El uso y manejo del lenguaje en ambos tipos de mediación es fundamental, pero cuando hablamos de un proceso apreciativo el lenguaje se percibe más como agente causal de nuestra identidad y nuestro posicionamiento frente a nosotros mismos, los demás y el mundo que nos rodea y, fundamentalmente como motor de cambio. De ahí que se deba enfatizar el uso de un lenguaje positivo, el manejo de preguntas abiertas, positivas y provocativas y el uso de una serie de herramientas que permitan a las partes involucradas estar abiertas a diversos tipos de discursos y contemplar la posibilidad de cambiar por connotaciones más generativas los referentes culturales e históricos establecidos.

Asimismo, es fundamental destacar el giro en los objetivos del proceso ya que no buscamos resolver conflictos, transformar relaciones o mejorar canales de comunicación, sino concienciar a las partes involucradas de su capacidad como agentes de creación y cambio de sus propias estructuras, lo que implica transformar la forma en la que nos vemos, en la que percibimos a los demás y nos relacionamos con ellos y la forma en la que definimos nuestra realidad. La idea fundamental de los DA es generar un crecimiento personal y concienciarnos de nuestro rol como agentes catalizadores del cambio en los sistemas sociales que habitamos y co-creamos.

Por último, hacemos referencia a la cuestión que se percibe a simple vista como mayormente diferenciadora de este nuevo tipo de mediación y cuya base son los principios y fundamentos que hemos explicado anteriormente y cuya puesta en práctica se traduce en procesos y etapas sumamente divergentes de la mediación tradicional. Así, pasamos de identificar el conflicto a determinar el tema positivo, a descubrir el momento más álgido, a compartir no argumentos, necesidades y expectativas en torno a un conflicto, sino a contar y compartir historias de éxito que involucren a las partes y a apreciar al otro y a nosotros mismos y a partir de ahí a comenzar a imaginar «lo que podría ser» y comenzar a diseñar el futuro positivo. Si definimos la mediación con base en el modelo transformativo y circular-narrativo como

*Un método o técnica de resolución alternativa de conflictos en el cual dos o más personas implicadas en un conflicto solicitan voluntariamente la intervención de un tercero ajeno a este conflicto, que de forma neutral, confidencial e imparcial acompaña, a partir de un proceso, a reabrir/ mejorar los canales comunicativos, encontrar acuerdos, puntos en común, historias alternativas, y consenso, de manera que se llegue a la resolución del conflicto y/ o a la mejora de la comunicación y transformación de la relación entre las partes.*

Podríamos definir la mediación apreciativa como

*Un método a través del cual dos o más personas que enfrentan una situación conflictiva solicitan de manera voluntaria la intervención de un tercero ajeno que los acompañe en un proceso tendiente a despertar su creatividad para actuar como agentes creadores del cambio y, de un futuro positivo y armónico a través de la exploración y búsqueda de lo positivo y la apreciación de lo mejor de nuestro pasado, de nosotros mismos y de nuestra relación, de manera que se llegue al establecimiento de un futuro positivo, posible y deseado.*

### *Conclusiones*

Los DA son un catalizador de cambio, un enfoque donde la averiguación y el cambio son simultáneos, porque la semilla del cambio está en las preguntas y por lo tanto es fundamental crear preguntas de maneras nuevas y positivas. Uno de las grandes interrogantes que necesaria-

mente se nos presentan con su filosofía es ¿cómo preguntar para conectar con mayores posibilidades? No existe una respuesta única, pero con una buena poesía podemos encender la inspiración y la esperanza (que no es esperar sino actuar). Hay que preguntar para lograr la conexión con lo más positivo de cada uno y así, abrir caminos a nuevos mundos. La posibilidad de creación del futuro incluso antes de que suceda, nos lleva a trabajar con un futuro en la mente; un futuro positivo, pragmático, en donde las emociones como la alegría, la esperanza y, el entusiasmo son fundamentales para su éxito .

Los DA nos abren las puertas a un nuevo mundo en donde se borra la antigua idea de que había cosas en las organizaciones que estaban natural o físicamente determinadas. La idea de que las organizaciones sociales son una solución y de que son creadas e imaginadas por nosotros nos abre un mundo de posibilidades en el que los seres humanos somos agentes del cambio social, lo que nos lleva a tomar conciencia de nuestras posibilidades en tanto co-creadores de nuestro futuro y del mundo en que vivimos. Es innegable que llevamos muchos años con un pensamiento basado en las dicotomías, con un lenguaje plagado de carga negativa y con grandes brechas en términos académicos entre el desarrollo de la teoría y la puesta en práctica de los fundamentos teóricos que continuamente nos repetimos unos a otros. Ahora nos llega el momento de cuestionarlo todo, y de aceptar que no existen verdades únicas, que el conocimiento es en gran medida producto de nuestros propios repertorios interpretativos y que en función de ello no podemos suponer que un conocimiento es más válido o verdadero que otro.

Hoy, más que nunca, sabemos que los sistemas humanos siempre están proyectándose delante de sí mismos en un horizonte de expectación que trae el futuro de manera poderosa hacia el presente como agente causal. La idea de que la mente y el cuerpo son sistemas unificados e interdependientes, sino novedosa porque oriente siempre lo propugnó, resulta si nueva en el auge científico occidental que ahora estudia dicha conexión, ya que por primera vez una teoría mira la fe, el amor, el deseo de vivir, la alegría, el humor, la creatividad, el juego, las grandes expectativas, como sentimientos que pueden cambiar nuestro futuro y que tienen más que un valor puramente sentimental o anímico, una fuerza pura creadora. La idea de una teoría holística que nos permite abarcar una serie de disciplinas y enfoques que nos invita a apreciar lo mejor de los seres humanos, de los sistemas sociales y las organizaciones desde una perspectiva que es al mismo tiempo socio racionalista y metafísica es sin duda algo novedoso

y retador que nos lleva a buscar aplicar dicha filosofía a todos los campos de estudio existentes aún a aquellos que pareciera imposible.

Como lo establecen Herbert, Dewey, Simmel, Vygotsky, Buber y otros, el entender el yo como una creación social simbólica es reconocer que los seres humanos son esencialmente modificables, y abiertos a nuevos desarrollos y que son productos de la imaginación y mente humana. Estamos hechos e imaginados en los ojos de nosotros y de los otros. Esta afirmación no hace sino llevarnos a una introspección de las relaciones, repertorios interpretativos, ideas, historia, cultura, etc. que han ido determinando nuestros posicionamientos y la forma en la que nos relacionamos con nuestro entorno. Es imposible tras adentrarse en la maravilla que representan los DA no hacer una introspección de todo aquello que representan nuestros distintos «yo's» y de todas las posibilidades que tenemos enfrente en tanto agentes de cambio.

El solo hecho de imaginar que tu trabajo puede ser el ayudar y acompañar a las personas y a las organizaciones a buscar aquello en lo que son realmente buenas, en llevar a cabo acciones para crear más de aquello que hacen mejor, o imaginar qué estructura lo que eres basado en aquello para lo que eres mejor, en vez de tratar de cambiar como eres, nos lleva a un estado de euforia que es el que nos invita a tratar de aplicar los DA a todos los espectros posibles y al arte de la mediación. El pensar que a través de los DA en general, y de lo que hemos llamado mediación apreciativa podemos ayudar acompañando a otros a crear un mejor lugar de trabajo, comunidad, relación, modo de vida, etc. mirando y apreciando aquello que funciona y determinando cómo hacer más de aquello que sirve y que funciona, es maravilloso. Los DA honran el pasado y ésta es una de las razones por las que es una forma maravillosa de ayudar a las personas a manejar el cambio. Aquellos de nosotros que lo usamos, lo relacionamos con la palabra **magia**, ya que resulta realmente mágico cuando los participantes se dan cuenta de que el mensaje no es acerca de aquello que hicieron mal o han dejado de hacer sino una afirmación de aquello que han hecho bien y que deben de seguir haciendo.

Parece claro que en términos teóricos y prácticos el camino por recorrer es largo, este esfuerzo es apenas una primera aproximación a las múltiples posibilidades que ofrecen los DA como filosofía para aplicar a los nuevos mecanismos que la humanidad ha diseñado para aprender a enfrentar sus conflictos de manera más creativa, eficiente, positiva y armónica. Es innegable que el intento por desarrollar una mediación apreciativa tanto a nivel práctico como teórico no será una tarea sencii-

lla, sin embargo estamos convencidos de que es posible en tanto la mediación busca establecer nuevos canales de diálogo, fomentar la creación de espacios que nos permitan avanzar como sociedad mundial hacia delante en y con la diferencia. Hoy sabemos que no sólo basta con reconocer nuestras divergencias y diferencias, que no se trata de aprender a enfrentar nuestros conflictos de manera más creativa y positiva sino que debemos comenzar por explorar y apreciar lo mejor de nosotros, de los demás y de los sistemas sociales en que habitamos. Qué solo transformando nuestro esquema de pensamiento y centrándonos en la búsqueda de lo positivo y generador podremos realmente construir un futuro armónico. El diálogo, es sin duda nuestra herramientas más poderosa y eficiente en lo que a cambio social y generación de un nuevo mundo de respeto y armonía con y en la diferencia se refiere, y la promoción del diálogo debe centrarse, precisamente, en el logro de un diálogo sin distorsiones, manipulaciones, etc. en el que los seres humanos podamos realmente imaginar futuros positivos.

Si creemos que la democracia es una forma de vida, más que un sistema político y que el acto de apreciar nos ayuda a desarrollar una cultura más democrática, en el que la apreciación es el aceite que da vida a la democracia y que ésta se regenera a través del diálogo apreciativo y que es a las personas a quienes corresponde desarrollar dicha cultura apreciativa, volvemos a la idea que lo que está en el fondo de la democracia es la significación de relacionarse, y que la forma de relacionarnos debe ser , precisamente a través de diálogos apreciativos y participativos. Dialogar apreciativamente con la familia, con los compañeros de trabajo, con los amigos, establecer mecanismos de diálogos apreciativos dentro de las organizaciones gubernamentales, las ONG's, entre los poderes legislativos, ejecutivo y judicial, y por qué no establecer un diálogo apreciativo en las relaciones Norte-Sur, son al final, formas de ir avanzando juntos hacia el futuro.

### *Bibliografía*

- Abrevaya, Sergio. (2003): *Soñando el futuro*. La Trama
- Burr, Vivienne (1995): *Introducción al construccionismo social*. Barcelona: Ed. Proa.
- Bush, R. y Folger, J. (1996): *La promesa de la mediación*. Barcelona: Granica.
- Cooperrider, David.: *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing*. Case Western Reserve University.

- Cooperrider, David L.(2004): *Advances in appreciative inquiry: Constructive discourse in human organizations*. Oxford: Elsevier Science.
- Cooperrider, David L. (2004): *Birth of global community: Appreciative Inquiry in action*. Aurora, OH Lakeshore Publishing 2004.
- Cooperrider, David L (2004): *Constructive discourse and human organization*. Vol.1. Oxford : Elsevier Science.
- Derrida, J. (1989): *La escritura y la diferencia*. Barcelona: Antropos.
- Gergen, Kenneth J.(1996): *Social Psychology as Social Construction: The Emerging Vision*. Oxford: Blackwell.
- Lederach, J. Paul (1997): *Building peace .Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington DC: U.S Institute of Peace Press.
- Ocaña, Pilar. (2002): *Apuntes sobre el rol del facilitador en Diálogos Apreativos*. Buenos Aires, [www.geocities.com/dialogos2003/Ocana1.htm](http://www.geocities.com/dialogos2003/Ocana1.htm)
- Suares, Marinés (2005): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Barcelona, Paidós.

*Listado de siglas*

- RAC Resolución alternative de conflictos  
DA Diálogo Apreativo