

mediar

CONFLICT AND COMPLEXITY
TRANSFORMATION
CENTER

El Diseño Estratégico como vehículo para la gestión de conflictos organizacionales

Construyendo relaciones
generadoras de valor compartido





El Diseño Estratégico como vehículo para la gestión de conflictos organizacionales

Mediar. Conflict and Complexity
Transformation Center
Enero de 2025

Construyendo
relaciones generadoras
de valor compartido.



El Diseño Estratégico como vehículo para la gestión de conflictos organizacionales

Construyendo relaciones generadoras
de valor compartido

Créditos

Mediar, Conflict and Complexity
Transformation Center
www.mediarcntr.com

Autores

Harold Martínez Rojas
Director de proyectos Mediar

Colaboraciones

Daniel Medina Jaime
Lukasz Zablonki
Carlos Andrés Villegas

Fotografía

Comunicaciones Mediar

Bogotá, Enero del 2025



Tabla de contenido

Introducción

Pág. 5 - 7

El diseño Estratégico como vehículo para abordar los desafíos de relacionamiento y la conflictividad.

Pág. 8 - 9

1. Inmersión: Comprensión sistémica de desafíos y conflictos en el entorno empresarial.

Pág. 10 - 11

2. Definición: Delimitación precisa y acción en el sistema

Pág. 11

3. Ideación: Co-creación de intervenciones con participación activa de los grupos de interés

Pág. 12

4. Entrega: Implementación, retroalimentación y adaptación continua

Pág. 12-13

5. Identificación e involucramiento de actores.

Pág. 13

Conclusiones

Pág. 14

Introducción

En el entorno actual de las organizaciones y particularmente de las empresas, las relaciones con grupos de interés son fundamentales para asegurar tanto la sostenibilidad como la licencia social para operar. Este último concepto hace referencia a la aceptación y legitimidad que una empresa obtiene de sus comunidades y actores relevantes, un activo intangible esencial para su estabilidad y proyección de su operación en un entorno determinado. En sectores sensibles como la minería, la energía, o la agricultura, donde los impactos sociales y ambientales son tangibles por las características de la operación, la licencia social para operar es crítica; perderla significa enfrentar riesgos reputacionales y económicos que pueden comprometer la viabilidad del negocio.

Un elemento fundamental en la búsqueda y mantenimiento del licenciamiento social de la operación es la posibilidad de construir un relacionamiento virtuoso desde la operación de la empresa, es decir un relacionamiento que reconozca la importancia de construir relaciones de confianza que generen valor para las diferentes partes y que aporte de manera estratégica a la sostenibilidad del negocio y del territorio.

Sin embargo, el relacionamiento no solo es crucial en el ámbito externo. La dimensión interna del relacionamiento en una organización, particularmente entre los grupos operativos y los directivos que toman las decisiones misionales, y los equipos encargados de la gestión externa, representa una dinámica significativa para garantizar la coherencia estratégica y la efectividad en la interacción con los grupos de interés externos. Estos actores internos suelen tener perspectivas, prioridades y responsabilidades diferentes, lo que puede generar tensiones o sinergias dependiendo de cómo se gestionan estas relaciones.





Por un lado, los grupos operativos suelen estar enfocados en la ejecución técnica y logística de las actividades de la organización, priorizando la eficiencia y el cumplimiento de metas específicas. Por otro lado, los directivos misionales definen las grandes líneas estratégicas, buscando alinearlas con los valores organizacionales y los objetivos de largo plazo. Los equipos de relacionamiento externo, como las áreas de responsabilidad social empresarial (RSE) o relaciones públicas, actúan como mediadores entre la organización y su entorno social, llevando las preocupaciones externas hacia los niveles estratégicos y devolviendo respuestas que representen los intereses organizacionales. Esta triangulación requiere comunicación fluida y un entendimiento mutuo para evitar desconexiones entre las decisiones misionales, las operaciones diarias, las percepciones externas de la organización, afectando también el licenciamiento social de la organización.

Este relacionamiento entre la empresa y sus grupos de interés, así como entre las diferentes áreas operativas, tiene características de sistemas complejos. Según Donella Meadows (2008), un sistema complejo es un conjunto de elementos interconectados que forman un todo coherente y cuya dinámica es impulsada por relaciones de retroalimentación y dependencias mutuas. Estos sistemas exhiben comportamientos no lineales, lo que significa que las interacciones entre sus partes generan resultados que no son proporcionales ni totalmente predecibles.

Esto implica que el relacionamiento y los conflictos que puedan surgir no son lineales ni predecibles, sino interdependientes y adaptativos. Una visión de las características de los sistemas complejos adaptados al relacionamiento se manifiesta de la siguiente forma:

- **Interdependencia:** Los distintos grupos de interés influyen unos sobre otros y sobre la empresa de manera recíproca. Cambios en las políticas de la empresa o incidentes específicos pueden impactar directamente la percepción de los grupos de interés y desencadenar respuestas en cadena, afectando a otros grupos de formas inesperadas. Este fenómeno crea una red de influencias mutuas que complican el manejo de relaciones y conflictos.
- **No linealidad:** Los sistemas complejos se caracterizan por respuestas desproporcionadas a estímulos menores. En un entorno de alta interdependencia, una pequeña alteración en la percepción de un grupo de interés (como una comunidad local o un cliente influyente) puede desencadenar reacciones significativas en otros, afectando la operación y rentabilidad de la empresa.

- **Emergencia y adaptabilidad:** En las relaciones empresariales, los conflictos no son eventos aislados, sino procesos que evolucionan con el tiempo y dependen de las condiciones cambiantes del entorno. Esta evolución, o dinámica del funcionamiento de los sistemas, están regidos por bucles de retroalimentación, que dependiendo de múltiples factores pueden ser positivos o negativos.
 - **Retroalimentación positiva:** Un programa de colaboración exitoso entre la organización y un grupo de interés puede generar confianza, lo que a su vez refuerza el compromiso y la cooperación en futuras iniciativas.
 - **Retroalimentación negativa:** Por el contrario, una crisis de reputación no abordada adecuadamente puede desatar desconfianza, amplificar conflictos y reducir las posibilidades de diálogo.

Estos elementos convierten los desafíos asociados al relacionamiento y el abordaje de los conflictos en problemas complejos, que requieren intervenciones basadas en análisis de los sistemas, flexibles, adaptadas al contexto específico de la empresa y sus interacciones; y es allí donde una disciplina como el diseño estratégico puede aportar al debate alrededor de la construcción de relaciones de confianza y la transformación de conflictos.





El diseño Estratégico como vehículo para abordar los desafíos de relacionamiento y la conflictividad.

El Diseño Estratégico es una aproximación que integra herramientas y métodos de diseño para abordar desafíos y problemas complejos de manera sistémica y colaborativa. A diferencia de los enfoques de diseño tradicionales centrados en productos o servicios específicos, el diseño estratégico se enfoca en comprender las relaciones y dinámicas subyacentes que configuran los sistemas, entre ellos puede ser aplicado a los sistemas relacionales en los que opera una empresa u organización.

Según Ezio Manzini (2015), el Diseño Estratégico se dirige hacia el cambio sistémico, buscando soluciones que maximicen el impacto y la sostenibilidad en entornos complejos. Esta disciplina busca dar forma a la dirección y propósito de un sistema complejo mediante un proceso iterativo y adaptativo que alinea reflexión y acción, permitiendo a las empresas anticiparse a varios elementos, entre ellos la generación de valor compartido, la mitigación o reducción de daños asociados a su operación en términos ambientales y sociales, comprender anticipadamente las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés tanto internos como externos, y de esta manera brindar legitimidad a su operación.

Algunos de los enfoques o principios específicos del diseño estratégico que aporta a la gestión de relaciones y conflictos son:

- 1. Análisis sistémico y comprensión profunda:** El diseño estratégico permite mapear y comprender el relacionamiento con sus grupos de interés y dentro de la organización, visualizando las interacciones y tensiones entre los distintos actores. La aproximación sistémica a los conflictos o al relacionamiento permite identificar las relaciones de interdependencia, las diferentes variables que inciden en el relacionamiento, así mismo mapear los bucles de retroalimentación, negativa o positiva. Lo que permite identificar factores que refuerzan el conflicto y puntos de apalancamiento que son oportunidades para transformar el sistema y el conflicto en cuestión.
- 2. Co-creación de soluciones:** En lugar de imponer decisiones, el diseño estratégico integra a los grupos de interés en la creación de soluciones. Al involucrar a los actores relevantes en el proceso de diseño, las empresas desarrollan soluciones que responden a necesidades reales y que tienen una mayor probabilidad de ser aceptadas y apoyadas. Esta colaboración fomenta un sentido de pertenencia y legitimidad entre los grupos de interés.

3. Iteración y adaptación continua: Debido a que los sistemas complejos están en constante cambio, el diseño estratégico adopta un enfoque iterativo y adaptativo. Las soluciones se implementan en fases y se ajustan en función de los resultados y la retroalimentación de los grupos de interés. Esta adaptabilidad permite a las empresas responder de manera ágil a cambios imprevistos en el entorno y mantener la legitimidad y sostenibilidad de sus relaciones.



(Figura 1. Elaboración Propia)

Si bien el proceso y ruta metodológica alrededor del diseño puede ser diverso, desde la propuesta de Mediar hacemos uso de unos de los marcos de referencia más básicos sobre la ruta del diseño: El doble diamante, desarrollado por el Design Council, la cual adaptamos y complementamos con un enfoque enfocado en la transformación de conflictos y el abordaje de la complejidad.



1. Inmersión: Comprensión sistémica de desafíos y conflictos en el entorno empresarial

La fase de inmersión es el primer paso en el diseño estratégico y se centra en realizar una lectura más integral y sistémica del contexto, abarcando los elementos relacionales y estructurales que definen el entorno de operación de la empresa. No se trata únicamente de identificar las relaciones, sino de analizar cómo el conflicto o desafío surge y se alimenta dentro del sistema complejo en el que opera la empresa. Este enfoque permite una visión holística que incluye tanto factores externos (políticos, sociales y ambientales) como internos (culturales y operativos).

Un enfoque sistémico en la inmersión proporciona una visión completa de los desafíos y conflictos de los entornos empresariales, identificando factores como los intereses económicos, sociales y ambientales de los actores clave y la manera en que estos interactúan. Para el abordaje del relacionamiento será central abordar:

- **Posiciones y motivaciones:** La fase de inmersión permite identificar no solo lo que cada grupo de interés desea (posiciones explícitas), sino sus motivaciones profundas (intereses subyacentes) que pueden ser críticas para resolver el conflicto de forma efectiva y sostenible.
- **Emocionalidad y percepciones:** Las emociones y percepciones que rodean el conflicto impactan directamente en cómo los grupos de interés reaccionan ante las decisiones empresariales. Comprender esta emocionalidad permite anticipar posibles resistencias y facilita una intervención más empática y ajustada a las sensibilidades de los actores.

Una aproximación sistémica de los conflictos puede brindar los siguientes elementos que serán fundamentales para su transformación:

- **Mapeo de actores y relaciones:** La inmersión permite identificar actores clave y analizar sus roles e interacciones dentro del sistema. Este mapeo revela conexiones y posibles puntos de tensión que ayudan a anticipar el impacto de las decisiones y a detectar áreas donde el conflicto puede intensificarse o mitigarse.
- **Posibilidad de anticiparnos a escenarios:** Esta lectura sistémica también permite proyectar escenarios futuros con base en el funcionamiento actual del sistema y a partir de las retroalimentaciones positivas o negativas del mismo.



Identificación de oportunidades estratégicas y de intervención: Una lectura sistémica del entorno también permite identificar oportunidades para intervenir de manera estratégica en el conflicto, ya sea ajustando políticas, cambiando prácticas o desarrollando iniciativas que generen valor para múltiples actores.


2. Definición: Delimitación precisa y acción en el sistema

La fase de definición toma los hallazgos de la inmersión y los sintetiza en un diagnóstico integral del conflicto y de las fuerzas y actores que intervienen en el mismo. Esto permite identificar elementos específicos que se pueden intervenir y establecer objetivos compartidos que orienten el proceso de resolución de conflictos. Comprender el problema con precisión en un sistema complejo ayuda a la empresa a concentrar sus esfuerzos en aspectos clave del conflicto que son accionables y transformables, evitando soluciones superficiales y a corto plazo.

- **Establecimiento de objetivos comunes:** Esta fase resulta fundamental en el proceso de transformación de conflictos, puesto que abre la posibilidad de establecer un piso común en el propósito de la transformación de conflictos. Este piso común orienta los grupos de interés en torno a objetivos compartidos, esto favorece la cooperación y fortalece la legitimidad del accionar de la empresa al estar alineado con las expectativas de sus grupos de interés.

Cuando el conflicto o desafío a abordar es del ámbito interno, también orienta el accionar organizacional hacia un objetivo común, lo cual fortalece la efectividad de la organización para hacer frente al desafío o conflicto.

Identificación de elementos accionables: En sistemas complejos, identificar elementos intervenibles es esencial. La definición permite seleccionar los puntos del sistema donde una intervención es posible y puede tener el mayor impacto, optimizando los recursos y maximizando los resultados.



3. Ideación: Co-creación de intervenciones con participación activa de los grupos de interés

La ideación es la fase en la que se desarrollan propuestas de intervención de forma colaborativa, involucrando directamente a los grupos de interés para asegurar que las soluciones respondan a necesidades reales y sean viables. El proceso de co-creación es esencial para que las intervenciones tengan legitimidad y para fomentar el compromiso de los actores involucrados. Al incluir la participación activa de los grupos de interés internos o externos, las empresas generan un entorno donde las soluciones se construyen de manera conjunta, promoviendo la confianza y el sentido de pertenencia.

Aportes en la transformación de conflictos:

- **Construcción de soluciones legítimas y colaborativas:** La co-creación de propuestas junto a los grupos de interés fortalece la legitimidad de las soluciones, reduce la resistencia y aumenta las probabilidades de éxito, ya que los actores sienten que su voz ha sido tomada en cuenta.
- **Idear fuera de la caja:** Durante esta fase va a resultar esencial que a través de la metodología se favorezca la creatividad, puesto que en este punto es clave que se puedan identificar alternativas de intervención que seguramente no se han pensado o propuesto hasta el momento y que tengan la potencialidad de satisfacer las partes y lograr una sana evolución del conflicto o desafío.
- **Exploración de roles colaborativos:** Durante la ideación, los actores clave pueden asumir roles específicos en la implementación de las soluciones. Esta colaboración no solo mejora la efectividad de la implementación, sino que crea una red de apoyo que facilita la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.

4. Entrega: Implementación, retroalimentación y adaptación continua

La fase de entrega se enfoca en priorizar la intervención o intervenciones, e implementarlas de manera progresiva y adaptativa, lo que permite a la empresa ajustar sus intervenciones en función de los resultados y la retroalimentación de los grupos de interés. La adaptabilidad es fundamental en sistemas complejos, donde las condiciones y los actores evolucionan constantemente, lo cual hace necesario un enfoque iterativo que permita ajustar las soluciones y responder de forma ágil a los cambios.



Aportes en la transformación de conflictos:

- **Definición de criterios para la toma de decisiones:** Esta fase del proceso nos permite también la definición de criterios para priorizar las intervenciones que se prototiparan o se implementarán, la definición de criterios es fundamental, puesto que nos aportan un principio de realidad y elementos que deben ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones.
- **Implementación piloto y retroalimentación continua:** Las intervenciones se aplican en un entorno controlado o en grupos piloto para evaluar su efectividad y recibir retroalimentación antes de una implementación completa. Esta práctica disminuye el riesgo de rechazo y permite ajustar las intervenciones de manera temprana.
- **Ajustes iterativos en función de la retroalimentación:** La retroalimentación de los actores involucrados es clave para realizar ajustes continuos que aseguren la pertinencia y efectividad de las soluciones, lo que permite una gestión dinámica y adaptativa del conflicto en línea con las necesidades emergentes de los grupos de interés.

5. Identificación e involucramiento de actores.

Finalmente, uno de los aportes de Mediar al modelo del doble diamante aplicado a la transformación de conflictos es una fase de identificación e involucramiento de actores, la propuesta es que simultáneamente al proceso de ideación y entrega de intervenciones o soluciones, se pueda llevar a cabo un proceso donde se identifiquen e involucran actores que puedan tener un papel clave en la transformación del conflicto o desafío en cuestión. En este proceso se parte de la base clásica del mapeo de actores, pero podemos complementar el ejercicio a partir de metodologías que nos aproximen a los flujos de valor entre los actores que se pueden generar a partir del relacionamiento frente a un conflicto o desafío específico.





Conclusiones

Tras aterrizar y testear este enfoque, desde Mediar vemos que el diseño estratégico emerge como una herramienta para transformar conflictos organizacionales, al ofrecer una metodología estructurada y adaptable que aborda los desafíos desde una perspectiva sistémica y colaborativa. Su capacidad para el abordaje de conflictos y desafíos complejos en etapas manejables, como las que propone el modelo del doble diamante, permite a las organizaciones profundizar en la comprensión de sus dinámicas internas y relaciones externas. Este proceso no solo fomenta la innovación en la búsqueda de soluciones, sino que también promueve el desarrollo de relaciones de confianza y la generación de valor compartido, esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

La aproximación metodológica de Mediar brinda a las organizaciones la oportunidad de transformar conflictos en motores de cambio positivo. La co-creación de soluciones junto con los grupos de interés legitima las intervenciones y refuerza la cohesión organizacional, mientras que la integración de perspectivas diversas minimiza los riesgos reputacionales y económicos. Además, la claridad en la definición de objetivos compartidos y la identificación de elementos clave para la acción permiten que las empresas actúen de manera estratégica y eficiente, consolidando su licencia social para operar y potenciando su resiliencia frente a desafíos futuros.

En un entorno cada vez más dinámico y complejo, la capacidad de las organizaciones para adaptarse se convierte en un imperativo. El diseño estratégico, con su énfasis en la iteración y la retroalimentación continua, asegura que las intervenciones no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también evolucionen con el tiempo. De esta forma, las organizaciones no solo optimizan recursos y fortalecen su compromiso con los actores involucrados, sino que también consolidan un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad y al fortalecimiento de sus relaciones en todos los niveles.



Bibliografía

Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social*. MIT Press.

Design Council. (2005). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. Design Council. Recuperado de: <https://www.designcouncil.org.uk/>

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business.

¡GRACIAS!

mediar

CONFLICT AND COMPLEXITY
TRANSFORMATION
CENTER

