



Organizaciones para la mediación

Sumario

Organisations for mediation

Autora:

Gemma Escrig Gil

Abogada. Máster en Mediación Social.

- I. Introducción
- II. Organizaciones de mediación
- III. Los objetivos
- IV. El entorno
- V. La estructura de la organización
- VI. Las personas
- VII. Los instrumentos y la metodología
- VIII. El futuro de las organizaciones

Organizaciones para la mediación

Introducción

Hablar de organizaciones de mediación implica hablar de modelos organizativos con un fin muy específico: *mediar*.

Para ello necesitamos, en primer lugar, entender qué es, básicamente, una organización. En segundo lugar, atender al objetivo de esa organización. En tercer lugar, analizar el entorno en el que se desarrolla, y, finalmente, poner en juego estos elementos para poder esbozar el engranaje que este mecanismo de interacciones posibles nos presenta. A partir de ahí obtendremos aquellas combinaciones posibles que nos permitan desvelar qué queremos decir cuando hablamos de organizaciones de mediación.

Entendemos que cualquier acción de mediación llevará implícita, de un modo u otro, un «intervención» en aquellos elementos (organizaciones, grupos organizacionales, estructuras, etc.) que se hallan en el entorno o entornos de referencia o sobre el cual va a redundar su actuación. Es decir, que el agente mediador se va a situar en el mapa de relaciones que se dibuja con los elementos relevantes en el marco de referencia de intervención.

Partiendo de un modelo de Mediación Social que pretende generar cambios, desde las mismas personas, para que la vida de éstas mejo-

re potenciando energías modificativas generadas por dichas personas, la mediación favorecerá siempre, en una intensidad u otra, la modificación del sentido de las relaciones que entre éstas se den en el entorno social de referencia. Así no hemos de perder nunca de vista que en el ámbito social lo más importante son las **personas** y que las personas se organizan en grupos, estructuras supraindividuales, colectivas, comunidades, etc. para alcanzar determinados objetivos que les permitan desarrollarse como tales. Por tanto llegamos al *quid* de la cuestión y es que **lo que define a las organizaciones humanas y, por ende, sociales son las relaciones que se dan entre las personas y que configuran, en definitiva, la caracterización de las organizaciones.**

Organizaciones de Mediación

Dado que la acción mediadora puede desarrollarse entre personas, grupos, colectivos, instituciones, entidades, etc. y dado que cualquiera de ellas «se organiza» para alcanzar «sus» objetivos, es importante poner de manifiesto el concepto de organización y las implicaciones sociales que de la misma se derivan.

En este sentido, si partimos de un concepto de **organización** definido por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua como *el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado*, en esta definición encontramos como factores o elementos de la organización los siguientes:

El conjunto, que hace referencia a **estructura o sistema**.

Las personas que lo integran, es decir, el **elemento humano o recursos humanos**.

Los medios adecuados, haciendo referencia a los **instrumentos**.

El de fin u objetivo común, como **meta**.

Y a éstos cabría añadir, para lograr una visión más completa de la organización, el **entorno** en el que se desenvuelve y el orden o modo de ordenar atendiendo a la **metodología**.

Las concepciones tradicionales del término coinciden en configurar la realidad organizacional como entes en sí mismos, creados para alcanzar, de un modo **racional**, los objetivos fijados.

Desde esa perspectiva racional, aparece claro que los elementos y relaciones de poder y jerarquía son necesarios para alcanzar más eficazmente los objetivos planteados, la distribución y división de funciones –idea introducida por Adam Smith y que sentó las bases de lo que hoy se conoce como *Teoría de la Organización*– y de roles, los diferentes niveles de transferencia de información y comunicación, la coordinación de tareas, la planificación. Todo ello permite diseñar una estructura organizativa racional para la consecución de los objetivos.

Las **conceptualizaciones sistémicas** de las organizaciones –que entienden las organizaciones como sistemas complejos de relaciones– por contraposición a las **teorías tradicionales** –que entienden la organización como organismos o máquinas destinadas a la consecución de las metas de un modo racional– permiten atender a las múltiples relaciones que se

dan en todas las estructuras organizacionales como parte de las realidades sociales y que intervienen en la construcción social.

Como se ve, las lecturas que de las organizaciones se dan son distintas en función del paradigma desde el cual se desarrollan. De este modo, será el profesional o la profesional quien establezca el paradigma o interpretación de partida más adecuado de cara a configurar la organización o hacer su lectura del modo más adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Los objetivos

Las organizaciones de mediación las entendemos como estructuras con un fin claro y determinado: **generar cambios, desde las mismas personas, para que la vida de éstas mejore, como un estado futuro deseado**.

Hablar de objetivos de organizaciones de mediación nos lleva a tratar de compatibilizar, en un primer estadio de tipología, los **objetivos formales** –entendidos como aquéllos definidos por las personas o grupos que tienen *poder* de tomar decisiones, oficializados y exteriorizados mediante principios– y los **objetivos informales** –entendidos como aquéllos que subyacen en las organizaciones, no exteriorizados pero fijados por las personas que tienen capacidad de poder tomar decisiones o grupos informales de poder, que de un modo u otro «dirigen» las organizaciones.

Esta compatibilización de objetivos organizacionales implica poner en juego objetivos indi-

viduales o colectivos que no siempre van en la misma dirección. Las metas oficiales y las metas ocultas, a veces, entran en contradicción. Ésta puede ser una de las causas que originen disfunciones en forma de conflictos organizacionales y, por tanto, deberá ser uno de los focos a observar cuando emerja la necesidad de buscar alternativas de resolución de conflictos para corregir la disfunción organizativa.

Como segundo estadio de tipología de objetivos encontramos distintos **niveles de objetivos o metas**:

Objetivos generales, que hacen referencia a los marcos amplios de futuro deseado estableciendo la filosofía de la organización, los principios y estrategias generales de actuación en los niveles de planificación y dirección.

Objetivos prácticos, que hacen referencia a marcos más específicos de actuación, estableciendo el planteamiento de acciones o actuaciones concretas para lograr el desarrollo de las estrategias a desarrollar en los niveles de programación y coordinación. Se formulan en términos de acción para lograr resultados «medibles o evaluables».

Objetivos específicos, que responden a los marcos particulares de actuación y que implican la definición y concreción de tareas en los últimos niveles de ejecución.

Son las metas y los objetivos planteados formalmente los que caracterizan al tipo de organización según su finalidad o meta.

Sobre todo, las organizaciones sociales deben adoptar la perspectiva humanística que las caracteriza para evaluar adecuadamente el

grado de consecución de sus objetivos, lo que difícilmente podrá definirse en términos de eficacia o ineficacia, ya que los procesos de construcción y modificación social son lentos y los efectos se aprecian en plazos más largos de lo que la organización, a veces, es capaz de planificar con los recursos con los que cuenta y, en cualquier caso, casi siempre más largos de lo deseado.

El entorno

Toda organización se incardina en el contexto en que se desarrolla, por tanto, se halla continuamente influenciada y afectada por los elementos que componen su entorno: el orden legal, económico y social que la envuelve.

Si por entorno entendemos aquello que rodea a la organización: la situación social, política, económica del momento, la situación en relación con las materias primas o recursos necesarios, incluso los humanos, con las infraestructuras, etc., el entorno determinará, de modo relevante, la accesibilidad o no a los recursos en determinada situación socio-político-económica y, por ende, su capacidad para alcanzar los objetivos fijados.

Haciendo un descenso por las estructuras y subestructuras encontramos, del más lejano al más cercano:

El sistema mundial dominante: capitalismo, socialismo, etc.

El entorno europeo: la normativa que lo regula.

El entorno estatal o español: la normativa estatal.

El entorno regional.

El entorno local o más cercano.

En los entornos **cerrados o administrativos** –entendiendo aquellos entornos controlados por los elementos de autoridad que permiten escaso margen a la competencia, estables, escasamente flexibles y poco permeables a los cambios o transformaciones– donde los cambios implican procesos lentos y a muy largo plazo, la capacidad de acción de las organizaciones será menor que en los entornos abiertos o competitivos. Ello es así porque generan organizaciones rígidas al cambio, centralizadoras y poco integradoras de personas o elementos humanísticos, con estructuras directivas y organizativas muy burocratizadas o administrativas.

Por contra, los entornos **abiertos y competitivos**, que se corresponden con las sociedades democráticas con limitado poder de control de los elementos sociales –flexibles, dinámicos, altamente receptivos a los cambios e integradores de elementos humanísticos–, suelen facilitar un alto grado de competencia y versatilidad. Estos entornos son rápidamente cambiantes por lo que generan organizaciones inestables, con capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, dinámicas organizativamente y que responden, rápidamente, a los cambios en la división y diversificación del trabajo.

Así, atendiendo a los elementos que se ponen en juego en cada contexto, las estrategias, los objetivos prácticos, lo específicos así como los programas de actuación que se diseñan serán diferentes en una organización que se desarrolla en un entorno o en otro tratando de descubrir e interpretar las potencialidades del en-

torno y las potencialidades propias de la organización para alcanzar sus metas.

La estructura de la organización

La estructura –o modo de dividir el trabajo en tareas y coordinar las tareas– de una organización de mediación requiere, por el propio objetivo que pretende, estar dotada de algunas características básicas necesarias a la hora de diseñar su propio esquema de relaciones, entendiendo por tal el conjunto de elementos que interactúan entre sí.

El grado de intensidad en la aplicación o desarrollo de estas características vendrá determinado por los propios factores que influyen en la configuración de las organizaciones.

Estas características podríamos resumirlas en:

Permeabilidad: las organizaciones de Mediación deben ser especialmente sensibles a la recepción de los factores del entorno que deben ser tomados en cuenta para potenciar los procesos de cambio .

Flexibilidad: si la realidad social es, básicamente, cambiante, una organización de Mediación debe ser capaz de asumir el impacto de los cambios sin provocarle fisuras o conflictos determinantes. Ello requerirá que se establezcan medidas (de apoyo y colaboración positiva) para que los elementos que configuran la organización (recursos humanos, equipos, tecnología, instrumentos, metodologías, etc.) sean ca-

paces de navegar en los mares de cambios y a favor de los impactos que éstas provoquen.

Perspectiva de género: la transversalidad en la aplicación de la perspectiva implica no sólo tenerla en cuenta en los objetivos y estrategias de la organización (de dentro a fuera) sino aplicarla en la propia estructura y organización de los recursos, especialmente los humanos.

Capacidad y voluntad de poner en marcha medidas de compatibilización de responsabilidades familiares: una organización que no sea capaz de poner en marcha en ella misma medidas para su consecución difícilmente será un referente social que fomente la integración de medidas efectivamente experimentadas y aplicadas.

La estructura puede adoptar diferentes tipologías y niveles de complejidad en función del contexto en la que sitúe (objetivos, entorno, tecnología, cultura...), los recursos con que cuente y el modo en que se interrelacionen para conseguir sus metas y tiene que ver con la situación de la toma de decisiones (centralizada/descentralizada), con el modo de distribuir las funciones y el grado de formalización imperante mediante políticas organizacionales y procedimentales.

En la organización además de las **relaciones formales** (estructura formal u oficial definida por quienes toman decisiones en la organización) se deberán tener también en cuenta las **relaciones informales** que se desarrollen, resultado de la interacción de las personas que trabajan en la organización constituyendo, todas ellas, el mapa relacional de las organizaciones.

Las personas

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de encuadrarlas en el campo de las organizaciones complejas es relativamente nuevo.

Dentro de cualquier organización, **los recursos humanos** son el factor más importante pues, además de acreedoras de todos los derechos reconocidos a las personas, son, como elementos que aportan trabajo, conocimientos, aptitudes, actitudes, deseos y necesidades, acreedoras de atención y desarrollo normativo y organizacional suficiente que garantice el desarrollo como trabajadoras, en condiciones laborales adecuadas, a la vez que permita el desarrollo como sujetos.

Llegados a este punto vamos a nombrar, únicamente, a las personas relacionadas con los grupos impulsor y directivo (que son quienes determinan los objetivos de la organización y quienes deben conocer y aplicar, en primer término, los principios y características expuestas para las organizaciones de Mediación) y nos vamos a centrar en el equipo de trabajo desde donde se aportan conocimientos y trabajo a cambio de un salario o contraprestación económica.

Desde esta perspectiva, las organizaciones de trabajo y la administración de los recursos humanos han evolucionado a lo largo de la historia y han ido pasando por distintas formas hasta llegar a la actualidad (esclavitud, sociedad gremial y artesanal, feudalismo, sociedad industrial, organización científica del trabajo, sociedad posindustrial, sociedad moderna, etc.).



La gestión de recursos humanos abarca también otros campos de desarrollo además de selección de personal, pero que se abordarán o no en función de los elementos que la organización ponga en marcha para la consecución de los fines y la complejidad de aquella. Estos elementos son, entre otros, la psicología individual y de grupo, la motivación y la participación en el trabajo, las condiciones físicas de trabajo, accidentes laborales, ergonomía, salud laboral, etc., las reuniones de trabajo, la gestión de los conflictos, el trabajo en equipo y toma de decisiones, el *empowerment*, la comunicación de empresa e interpersonal, las medidas disciplinarias, la valoración, la promoción, la igualdad de oportunidades, las estructuras salariales e incentivos, la formación y el reciclaje, la evaluación y procesos de mejora, los instrumentos de desarrollo interno: reglamentos de régimen interno, etc.

Hoy, cada día más, las organizaciones están adoptando cambios que les permiten atender las necesidades de sus recursos humanos para abordar con más eficiencia los objetivos y fines de la organización.

Se otorga importancia relevante a los procesos de formación continuada –o de renovación– de las personas en las organizaciones, para proveerlas de la especialización y adecuación que imponen los avances técnicos y tecnológicos. Esta formación debe ser adecuada a las necesidades de la organización o la empresa ya que los ritmos de cambio tecnológico son mayores que las posibilidades de transformación que ofrecen las universidades. Amén de ello, decir que se va tendiendo cada día más a lograr los criterios de interdisciplina-

riedad en los recursos humanos y la especialización del personal que, en el caso de mediación, se va cubriendo con la formación universitaria especializada en los campos de la igualdad de oportunidades y, por supuesto, la mediación. Un ejemplo claro de ello han sido los distintos programas que, en las universidades españolas, se han puesto en marcha al auspicio de las iniciativas comunitarias de empleo tales como NOW y EQUAL.

Los instrumentos y la metodología

Hablar de cómo desarrollar el trabajo para alcanzar los objetivos es hablar por un lado de la metodología y por otro de las herramientas que permitirán facilitar ese trabajo: la indagación social y las nuevas tecnologías, que se abordan con más profundidad en otros textos de este cuadernillo.

El futuro de las organizaciones

Hablar de futuro requiere hacer un breve repaso a la situación actual del sistema en el que nos hallamos. Un sistema caracterizado por una serie de transformaciones sociales y demográficas: fisuras en los sistemas democráticos, desigualdades sociales y territoriales, sobreexplotación del medio ambiente, dificultad de desarrollo sindical, polarización y segregación sexual del mercado de trabajo, situaciones de crisis mundial, crisis de los sistemas de

mercado, la globalización de la economía y las incursiones de tecnologías, inestabilidad y baja calidad en el empleo, ruptura de culturas empresariales y organizacionales, envejecimiento progresivo de la población, cargas sociales derivadas de este envejecimiento soportadas, en última instancia, básicamente por el sector femenino de la población asalariada o no, proceso no equitativo de incorporación de las mujeres al mercado laboral en desigualdad de condiciones en comparación con los varones, concentración de la población en los núcleos urbanos alrededor de centros de trabajo, abandono de las zonas rurales donde se disfruta de más calidad de vida y de salud, progresiva reducción de la jornada laboral y acortamiento de la vida laboral, reparto desigual de responsabilidades familiares y domésticas entre las mujeres y los varones, elevación del nivel educativo general en la población femenina –causa y/o consecuencia de la insatisfacción laboral y escasez de oferta de trabajo adecuada a las necesidades tanto de los varones como, sobre todo, de las mujeres.

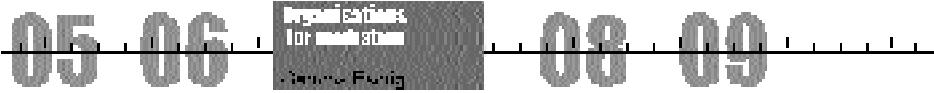
En fin, todos estos factores de los procesos causa-efecto en los que nos vemos inmersas las personas que, atónitas, participamos en la vorágine de consumo a que incitan los grandes poderes económicos, han producido un cambio en la base de la sociedad de participación, es decir, de la ciudadanía que exige a los poderes públicos y a las organizaciones una priorización de las necesidades, una sensibilización mayor hacia valores de paz, solidaridad, respeto por el entorno natural y el medio ambiente, desarrollo de la calidad de vida y de salud, del ocio, del disfrute de las personas del entorno más cercano y de la atención, cada vez mayor, a las necesidades

de aquellas personas que no disfrutaban de un nivel digno de satisfacción social.

Ello implica un cambio mental, afectivo y social en el modo de priorizar los valores que desarrollamos tanto individualmente, como seres humanos, como socialmente, en las relaciones con los demás.

Sin embargo, esos valores personales y sociales necesitan coexistir con un entorno marcadamente dominado y estructurado por valores empresariales y de mercado, con objetivos básicamente de generación de beneficios en su actividad de producción bienes o servicios. En este contexto, los órganos públicos de gestión y administración de recursos adoptan figuras mixtas de poder que responden a los intereses económicamente dominantes desde Estados Democráticos y de Derecho. Esto significa irremediablemente la legalización de los fallos de los sistemas de mercado y la apertura de fisuras sociales y democráticas que facilitan la desatención, la discriminación y la marginación de aquellas personas no beneficiadas por la inercia de esos sistemas. Si la energía no se destruye sino que se transforma, también los sistemas se transforman continuamente desde la modificación de los itinerarios de sus elementos.

Los factores organizacionales deben tender a una cultura organizacional basada en la armonización y coexistencia de valores masculinos y femeninos, el pluralismo, la libertad, la interculturalidad, el aprendizaje de la riqueza del otro o la otra, el conocimiento de los mensajes y valores ajenos y el reconocimiento de la personalidad del no-yo... la diversidad.



Organisations for mediation

Summary

Organizaciones para la mediación

Author of this booklet:

Gemma Escrig Gil

Lawyer. Master's Degree in Social Mediation.

Translation: Marta Renau Michavila

- I. Introduction
- II. Mediation Organisations
- III. Objectives
- IV. Context
- V. The Structure of the Organisation
- VI. The People
- VII. Tools and Methodology
- VIII. The Future of Organisations

Organisations for mediation

Introduction

Talking about mediation involves talking about organisational models with a very specific goal: to mediate.

First of all, we must therefore understand basically what an organisation is. Secondly, we need to meet the organisation's aim. We should then analyse the context in which it takes place. Finally we put all these elements together to outline the machinery presented by this mechanism of possible interactions. From there we will have different possible combinations that let us know what we mean when we say mediation organisations.

We understand that any mediation action will have an implicit "intervention" in one way or another in the elements (organisations, organisational groups, structures, etc.) of the reference context(s) or of the context benefiting from the action. Hence, the mediation agent will be placed on the map of relations drawn with the relevant elements in the intervention reference framework.

We start from a Social Mediation model that

aims to generate changes from the people themselves in order to improve their lives while promoting energies for modification that they themselves generate. Therefore mediation will always contribute to a greater or lesser extent to changing the meaning of human relationships in a reference social setting. Thus we should never lose sight of the fact that the most important aspect in the social setting is **people**, and people organise themselves in groups, supra-individual, collective structures, communities, etc. to reach certain objectives that will allow them to develop as such. Here we reach the crux of the matter: **what defines human organisations, and therefore social organisations, are human relationships, which shape the organisation's characteristics.**

Mediation Organisations

Taking into account that mediation action could be developed between people, groups, collectives, institutions, entities, etc. and that any one of them "is organised" to reach "its" objectives, it is important to make the concept of organisation clear, as well as the social implications derived.

Let's start from the concept of **organisation** defined by the Spanish *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*: Group of people with the appropriate means working towards a specific goal. In this definition we find the following organisation factors or elements:

Group, alluding to a **structure or system**.
People making it up, that is the **human factor or human resources**.

Appropriate means refer to **tools**.

Goal or common objective: the **aim**.

In order to have a more complete vision of the organisation, we should include the **context** in which the organisation is developed, and the order or way of ordering, paying attention to **methodology**.

Traditional conceptions of the term coincide in shaping the organisational reality as an entity by itself, created to attain the objectives established in a **rational** way.

From this rational perspective, it is clear that power and hierarchy elements and relationships are needed in order to obtain the objectives established, the distribution and division of functions –an idea introduced by Adam Smith, which lays the foundations for what we know nowadays as the *Organisation Theory*– and roles, different levels of information and communication transmission, coordination of tasks and more efficient planning. All of this enables a rational organisational structure to be designed for achieving goals.

Systemic conceptualisations of organisations –which consider organisations as complex systems of relations– in contrast to **traditional theories** –which consider organisations as organisms or machines for achieving goals rationally– allow attention to be given to the multiple relations taking part in all organisa-

tional structures as part of social realities, and in social construction.

As can be seen, there are multiple possible readings of organisations depending on the paradigm from which they develop. Thus, the professional will establish the most appropriate starting paradigm or interpretation to shape the organisation or to most appropriately carry out her/his reading in order to achieve the organisation's goals.

Objectives

We believe mediation organisations are structures with a clear and determined objective: to **generate changes coming from the people themselves in order to improve their lives, as a hoped for state in the future**.

To talk about the objectives of mediation organisations leads us to harmonize, in the first classification of typology, **formal objectives** –objectives defined by people or groups with decision-making *power*, and which are made official and externalised through principles– and **informal objectives** –objectives that underlie organisations, which are not externalised but are established by people with a decision-making capacity or by informal power groups that “direct” organisations in one way or another.

This harmony of organisational objectives implies putting individual or collective objectives at risk, and these objectives do not



always go in the same direction. Sometimes official goals and hidden goals contradict each other. This could be one of the reasons for malfunctions in the form of organisational conflicts. It should therefore be one of the focal points for observation when the need arises to find alternative conflict resolutions in order to correct organisational malfunctions.

In the second typology classification, we find different **levels of objectives or goals**:

General objectives, which refer to broad frameworks for a desired future, and establish the organisation's philosophy, its principles and general action strategies in the planning and management stages.

Practical objectives, which refer to more specific action frameworks, and establish the planning of concrete actions or activities to succeed in developing strategies in the programming and coordination stages. Practical objectives are formulated in terms of action to achieve "measurable or assessable" results.

Specific objectives, which refer to particular action frameworks and which involve defining and specifying tasks in the final performance stages.

Formally expressed goals and objectives characterise the type of organisation according to its purpose or goal.

Above all, social organisations should adopt the humanistic perspective they are characterised by in order to properly evaluate the

extent to which their objectives have been attained. This is not easy to define in terms of efficiency or inefficiency because social construction and modification processes are slow and their effects are felt in the long term, often longer than the organisation is able to plan with its resources. In any case, time periods almost always go beyond what would be desirable.

Context

Every organisation forms part of the context in which it develops. Consequently it is continuously influenced and affected by the elements that make up its context: the legal, economic and social order surrounding the organisation.

We consider **context** to be what surrounds the organisation: the current social, political and economic situation, its situation regarding raw materials or essential resources, including human resources, infrastructures, etc. The context will thus determine, to a great extent, the accessibility or non-accessibility to resources in a given socio-political-economic situation and consequently will also determine its capacity to achieve the established objectives.

The structures and substructures range from the most distant to the closest:

The dominant world system: capitalism, socialism, etc.

The European context: the guidelines it is regulated by.



The National or Spanish context: national regulations.

The regional context.

The local or closest context.

In **close or administrative** contexts –that is to say, contexts controlled by sections of authority that allow little margin for competition, and which are stable, not very flexible or open to changes or transformations–, where changes involve slow and long-term processes, the organisation's capacity for action will be less than in open or competitive contexts. The situation is like this because these contexts generate organisations that are ill-disposed to change, centralised and do not easily integrate people or humanistic elements. They have very bureaucratic or administrative management and organisational structures.

On the other hand, **open and competitive** contexts correspond to democratic societies with limited power of control over social elements. They are flexible, dynamic, highly receptive to changes and integrators of humanistic elements. These contexts usually offer a high level of competence and versatility. As they change quickly, they generate non-stable organisations able to adapt to changing contexts, and are organisationally dynamic. They respond quickly to work division and diversification.

Thus, taking into account the elements involved in each context, the strategies, practical and specific objectives as well as the action programmes designed will be different in each organisation, according to the context in which it has developed. In order to achieve its objectives, the organisation needs to dis-

cover and interpret both its own potentiality and that of its context.

The Structure of the Organisation

The structure –or way work is divided into tasks and coordinated– of a mediation organisation, because of its objectives, requires certain basic characteristics that are needed to design its own relationship profile, by which we mean the set of elements that interact amongst each other.

The level of intensity in the application or development of these characteristics will be determined by the factors that influence the configuration of the organisation.

These characteristics may be summarised as follows:

Permeability: mediation organisations should be particularly sensitive to receiving factors from the context that should be taken into account to strengthen processes of change.

Flexibility: if social reality is essentially changeable, a mediation organisation should be able to assume the impact of changes without suffering determinant fissures or conflicts. Certain measures (of support and positive collaboration) should therefore be established so the elements making up the organisation (human resources, teams, technology, instruments, methodologies, etc.) are able to navi-

gate change in favour of the impacts these changes bring about.

Gender perspective: transversality in the application of a gender perspective implies not only taking it into account in the organisation's objectives and strategies (from inside to outside) but also applying it in the very structure and organisation of resources, especially human resources.

Capacity and will to introduce measures for family responsibility harmonisation: an organisation which is incapable of introducing the measures it needs into its own structures will find it difficult to be a social point of reference in promoting the integration of tested and applied measures.

The structure can adopt different typologies and levels of complexity depending on its context (objectives, setting, technology, culture...), resources and way of interacting to achieve its goals. All this is linked to the decision-taking situation (centralised/decentralised), the way functions are distributed and the level of formalisation running through the organisation and procedure policies.

In the organisation, apart from **formal structures** (formal or official structures defined by people taking decisions in the organisation), **informal relations** should also be taken into account. The informal relations result from the interaction of people working in the organisation. All these interactions form the organisation's map of relations.

The People

Even though human relations have existed for many years, the art and science of trying to classify them in the field of complex organisations is relatively new.

Within any organisation, **human resources** are the most important factor; apart from being entitled to all recognised established rights, as providers of work, knowledge, skills, attitudes, desires and needs, they are also deserving of the attention and normative and organisational development required to guarantee their development as workers, with adequate working conditions, and as individuals.

At this point, we will now refer only to the people related to promoter and management groups: those who determine the objectives of the organisation and who must first know and apply the principles and characteristics set out for mediation organisation. We will focus on the working team who contribute their knowledge and work in return for either a salary or other financial recompense.

From this perspective, working organisations and the administration of human resources have developed throughout history through various different stages (slavery, guilds and craft associations, industrial society, scientific organisation of labour, post-industrial society, modern society, etc.).

Managing human resources also includes



other development fields apart from personnel recruitment. However, whether or not they are tackled depends on the elements set in motion by the organisation to achieve its objectives and also on the complexity of the organisation. These elements include: individual and group psychology, work motivation and participation, physical working conditions, industrial accidents, ergonomics, health at work, etc., work meetings, conflict resolution, team work and decision-making, **empowerment**, industrial and interpersonal communication, disciplinary measures, assessments, promotion, equal opportunities, wage structures and incentives, training and retraining, evaluation and improvement processes, and internal development instruments such as rules of procedure, etc.

Today, more and more organisations are adopting changes that allow them to meet the needs of their human resources to more efficiently tackle the organisation's objectives and goals.

Continuous –or updating– training processes for organisation workers are highly considered. They provide organisation workers with the specialisation and levels of adequacy demanded by technical and technological advances. This training should be adapted to the organisation or company needs, as the pace of technological change is faster than the training turnaround period universities are able to offer. Moreover, there is a growing tendency to achieve interdisciplinary criteria in human resources and personnel specialisation –in

mediation it is starting to be covered by specialised university training in the areas of equal opportunities and, of course, mediation. A clear example are the programmes developed in Spanish universities that have been sponsored by Employment Community Initiatives such as NOW and EQUAL.

Tools and Methodology

Talking about how to develop the work to attain the objectives means referring, on the one hand, to the methodology, and on the other, to the tools that facilitate this work: social inquiry and new technologies, dealt with more thoroughly in other sections of this booklet.

The Future of Organisations

In order to talk about the future, we must briefly review the current situation of the system we are part of. A system characterised by a series of social and demographic transformations: fissures in democratic systems, social and territorial inequalities, environmental overexploitation, difficulty of union development, polarisation and sexual segregation of the labour market, world crisis situations, crisis of market systems, globalisation of the economy and technological attacks, instability and poor quality employment, breakdown of company and organisation culture, progressive population ageing, social burdens derived from this ageing and suffered basically by the female sector of the population

whether wage-earning or not, unfair process of women's incorporation to the labour market under unequal conditions vis-à-vis men, concentration of populations in city centres around centres of employment, abandonment of rural areas where there is a better quality of life and health, progressive reduction of the working day and shortening of the working life, uneven sharing of family and domestic responsibilities between women and men, the rise of women's general educational level (cause and/or consequence of dissatisfaction with work and shortage of employment suited to both men's, and in particular, women's needs, and also one of the reasons why women put off having children until they are older), extent and application of production, information and communication technologies, need for continuous training during the whole working life, and so on.

In short, we are immersed in all these factors in the cause-effect processes. We participate, dazed, in the consumer whirl incited by huge economic powers. All these factors have produced a change in the base of the participation society. By this we refer to citizens that demand prioritisation of needs by public powers and organisations, more sensitivity to values such as peace, solidarity, respect for the natural environment, development of quality of life and health, leisure time, enjoyment of one's immediate surroundings, and more attention to the needs of people who do not have a decent level of social satisfaction.

All this implies a mental, effective and social

change in the way we prioritise the values we develop, both individually as human beings and socially in our relations with others.

Nevertheless, these personal and social values must coexist in a context that is highly dominated and structured by company and market values. The first target in this context is to make a profit through the production of goods and services. In this context, public institutions that manage and administer resources adopt mixed power forms that respond to the dominant economic interests of democracies and states governed by rule of law. This inevitably implies the legalisation of errors in market systems and the opening up of cracks in the social and democratic fabric, which facilitate disregard, discrimination and alienation of people who do not benefit because of the inertia of these systems. If energy is not destroyed but transformed, systems are also continuously transformed by modifying the agenda of their elements.

Organisational factors should tend towards an organisational culture based on harmonisation and coexistence of male and female values, pluralism, freedom, inter-culture, learning from the richness of others, knowledge of other people's messages and values and recognition of the "not-me" personality... diversity.