



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Educación

Memoria del Trabajo de Final de Grado

Gestión y Resolución de Conflictos: La Mediación

María José Pujol Villodres

Grado en Pedagogía

Año académico 2014-15

DNI del alumno: 43195964D

Trabajo tutelado por Tomeu Quetgles Pons.

Departamento de Pedagogía Aplicada y Psicología de la Educación.

- El autor autoriza el acceso público a este Trabajo de Final de Grado.
 El autor no autoriza el acceso público a este Trabajo de Final de Grado.

Palabras clave del trabajo:

Pedagogy, problems, mediation, conflict resolution, negotiation

Resumen

Este trabajo de final de grado es una aproximación a la gestión y a la resolución de conflictos en los grupos. Esto se hace mediante una parte teórica que facilita el conocimiento del tema de estudio y el desarrollo de diferentes propuestas de estrategias metodológicas para la resolución de problemas. No obstante, el eje central de dichas estrategias es la mediación, la cual se explicará de manera extendida en el desarrollo del trabajo. Además se buscará un acercamiento a la realidad, buscando ejemplos y experiencias sobre la aplicación de esta técnica en diferentes contextos.

Palabras clave: pedagogía, problemas, mediación, resolución de conflictos, negociación

Abstract

This final degree assignment is an approach for the management and resolution of conflicts that might appear in a group. To solve this problem we have to make first a strong theoretical fundamentation of the issue and then make a proposal of different methodological strategies for the resolution of the conflict. However, the most important strategy of all is the mediation, which will be explain more extensively all along of the research. Moreover, my intention is to make an approach to the reality, searching for examples and experiences about the application of this technique in different contexts.

Keywords: pedagogy, problems, mediation, conflict resolution, negotiation.

Índice

1) Introducción.....	5
2) Objetivos.....	5
3) Metodología del trabajo.....	5
4) Aproximación a los conceptos de grupo y conflicto	4
4.1) Los problemas de comunicación en el grupo.....	8
4.2) Estructura y clasificación de los conflictos.....	8
5) Evolución y gestión del conflicto	9
5.1) Evolución del conflicto.....	9
5.2) Estilos de afrontamiento del conflicto	10
5.3) Estrategias de gestión de conflictos	11
6) La negociación y la mediación: dos opciones para resolver conflictos.....	12
6.1) La negociación.....	12
6.1.1) Tipos y fases de la negociación.....	13
6.1.2) Tipos de estrategia	14
6.2) La mediación.....	14
6.2.1) Funciones y el rol del mediador.....	15
6.2.2) Ventajas y límites de la mediación	16
6.2.3) Variables importantes en el proceso de mediación.....	17
6.2.4) Estructura de la mediación y fases del proceso.....	17
6.2.5) Técnicas y habilidades de la mediación.....	19
7) Análisis: la mediación en el ámbito educativo	21
8) Experiencias.....	22
8.1) Experiencias escolares: Madrid y Canarias	22
8.2) Experiencia laboral	23
9) Conclusiones.....	24

10) Referencias	26
11) Anexo 1.....	29

1) Introducción

En los últimos años, muchos profesionales han centrado su atención en el tema de la resolución y gestión de conflictos. Algunas de las razones que han motivado este interés son la asiduidad en la que los conflictos se presentan en la vida y su versatilidad, puesto que no se dan exclusivamente en un contexto, sino que cabe la posibilidad de extrapolarlos a otros ámbitos.

Las personas somos seres sociales, y por tanto siempre estamos en contacto con otras personas, de esta interacción puede surgir fácilmente un conflicto. Por este motivo al trabajar con un grupo es importante saber gestionarlos de una manera eficiente para que no evolucione de manera negativa entre las partes afectadas.

Es preciso destacar matizar la terminología que se utilizará a lo largo del trabajo. Dominguez y García (2003) afirman que tradicionalmente se hablaba del término de resolución de conflictos en lo que se refiere a solucionarlo. Pero actualmente además de la resolución en sí, se tiene en cuenta la gestión de conflictos, la cual ayudará a la persona a evitar que estos vuelvan a surgir y en el caso de que esto ocurra saber enfrentarse a ellos de manera eficaz.

2) Objetivos

General
Proveer información sobre la gestión y resolución de conflicto al lector para que éste tenga una base sobre ello y pueda actuar si surge una situación de este tipo.
Específicos
Proporcionar un marco teórico al lector para que le ayude a comprender el origen de los conflictos.
Documentar al lector sobre metodologías, como por ejemplo la mediación, para ayudar a resolver conflictos.

3) Metodología del trabajo

La redacción de este trabajo es la respuesta a una pregunta muy clara, ¿Cómo se originan los conflictos y como pueden solucionarse?. Después de una reunión con el Dr. Quetgles Pons, se encaminó el tema y al tener claro el objeto de estudios, se pasó a la elaboración de los objetivos del trabajo.

Previamente a la redacción de este documento se buscó de manera superficial si existía suficiente material e información sobre el tema. Realizado esto, se dio paso a la construcción de un guión, el cual se refleja a lo largo de las siguientes páginas.

En lo que se refiere a la búsqueda de información, se han utilizado diversas fuentes científicas para poder contrastar la información. En primer lugar se hizo una primera selección a través de una búsqueda bibliográfica en la biblioteca de la Universidad de las Islas Baleares, y se prestó especial atención a aquellos libros considerados como “bibliografía recomendada”. En segundo lugar se ha recopilado información por internet, en este paso se han utilizado buscadores como Google Académico, Redinet, Dialnet, y Tdx.

Una vez se han conseguido posibles materiales para empezar, es muy importante leerlos ya que de esta manera se puede valorar y filtrar la información que va a resultar útil, esta se recopila y se clasifica. De esta manera la información está localizada y se puede acceder a ella una y otra vez para elaborar el documento.

La utilización de los criterios formales está basada en los criterios que la Universidad establece como obligatorios. Entre éstos está el modelo de portada de la universidad, el formato y el tipo de letra, la justificación de párrafos, el interlineado de 1’5, etc. Además, es preciso destacar la utilización del sistema APA para citar y referenciar todas las fuentes empleadas

Marco teórico

4) Aproximación a los conceptos de grupo y conflicto.

Para hacer una aproximación al concepto de grupo, Canto (1998) recoge la definición propuesta por Shaw (1981), en la que explica que éste se origina cuando dos o más personas interactúan y se relacionan entre ellas, de manera que la persona acabada influyendo en las demás y viceversa. En esta interacción pueden darse lugar a varios conflictos, la Real Academia Española (2015) define este vocablo proveniente del latín como la “*coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos*”, aunque también lo describe como un apuro, una pelea o una situación de la cual es difícil escapar.

Tradicionalmente se ha considerado el conflicto como una situación negativa, sin embargo actualmente autores como Dominguez y García (2003) consideran que los conflictos son inevitable a lo largo de nuestra vida, y que éstos no son necesariamente negativos. Detrás de ellos hay aspectos positivos que hay que tener en cuenta como por ejemplo: la estimulación del interés y la curiosidad, la evitación de estancamientos, es un facilitador para el establecimiento de identidades personales y/o grupales, además de ser un elemento de origen de cambios personales y sociales. Asimismo, también ayuda a tener relaciones más duraderas, a conocernos más a nosotros mismos y a las personas que nos rodean, y a la adquisición de nuevas y mejores maneras de responder a los problemas que nos surgen.

Para conocer la concepción histórica que ha tenido el tema de los conflictos, Redorta (2004) elabora un cuadro resumen en el que se describe en base a otros autores, el origen y las fuentes del conflicto, con sus respectivas consecuencias. Como puede observarse en este cuadro, el punto de partida de los conflictos es la persona en sí cuando entra en interacción con otra persona o con el medio.

ALGUNOS GRANDES PROCESOS BÁSICOS DE CONFLICTO		
Autor	Tipo de conflicto	Proceso resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (Lucha por el deber.)	Represión. Defensas.
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (Lucha por existir.)	Diferenciación. Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales. (Lucha por la igualdad.)	Estratificación social. Jerarquía. Comparación social.
Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser.)	Resolución de dilemas. Aprendizaje.

A pesar de la afirmación, Redorta (2004) considera que existen otra serie de elementos básicos que aparecen cuando se da una confrontación entre varias personas. Estos aspectos son: el poder (capacidad de coacción), las necesidades (búsqueda de satisfactores), los intereses (objetivos deseados), los valores (creencias) y temas de percepción y comunicación (interpretación y expresión).

Para completar la idea anterior, es preciso nombrar las palabras de Fernández, citado por Morales y Yuberos (1999) que establecen una serie de elementos para calificar una situación como conflicto o no. En primer lugar debe existir una interacción entre dos o más personas, en segundo lugar hay una presencia de conductas tanto internas como externas que son incompatibles de manera subjetiva, en tercer lugar la intencionalidad de perjudicar al otro implicado, en cuarto lugar la utilización del poder de manera directa o indirecta, y finalmente la ineficacia formativa.

4.1) Los problemas de comunicación en los grupos.

Autores como Parra, Rojas y Arapé (2008) afirman que al entablar un proceso comunicativo cabe la posibilidad que se origine un conflicto. Vallejo y Guillén (2006) coinciden con la idea anterior, y afirman que puede ser el origen de los problemas. Esto puede ser debido a que una mala comunicación provoca que el mensaje se malinterprete y el emisor acabe reaccionando, se defienda y aumente la tensión entre las partes implicadas.

Es preciso destacar que estos problemas de comunicación afectan a los dos grandes bloques de la comunicación. Éstos son explicados por Pareja (2011) tomando las palabras de Rosales (1998), cuando dice que existe una diferenciación entre el verbal (oral y/o escrito) y el no verbal. El primero es el más común y se considera el más eficaz, mientras que el no verbal se considera que tiene las funciones de sustitución y contradicción, organización, regulación para completar y acentuar el verbal, así como generar un feedback.

4.2) Estructura y clasificación de los conflictos.

Los problemas como norma general tienen una estructura determinada, Gómez (2013) recoge la idea de Ledererach (1992) y dice que están compuestos por personas, un proceso y un problema. En primer lugar hay que tener en cuenta a las personas, ya que éstas son los implicados en el conflicto. Hay que conocerlas, comprender las formas que tienen de relacionarse y cual es la influencia de éstas. Es importante comprender la postura de inflexibilidad, sus sentimientos y sus emociones, así como la necesidad de justificarse y desahogarse. En segundo lugar, el proceso es la forma en la que explota el conflicto y se desarrolla, hay que hacer un análisis de éste fijándose en la cuestión de poder, la influencia recíproca o interdependencia. Es decir, los nexos de poder social, educativo, económico, de control o manipulación, y de acceso a los recursos y fuentes de información. Finalmente hay que tener en cuenta que el conflicto no siempre conduce a la violencia.

Es importante destacar los tipos de conflictos que pueden darse, Berroterán (2011) recoge en su obra la idea de Moore (1996) en la siguiente tipología:

Tipo de conflicto	Descripción
Entre datos	La causa de éstos es la falta de información o que ésta sea errónea, así como interpretaciones y/o procedimientos de evaluación diferentes.

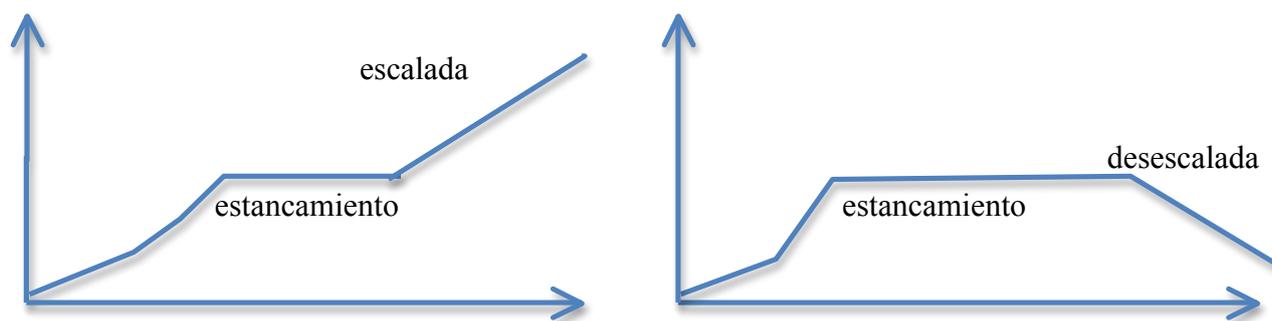
De intereses	Se originan debido al carácter competitivo real o percibido de los intereses de cada persona.
Estructurales	Éstos son ocasionados por pautas de comportamiento o de interacción destructivas, por una desigualdad en el control, el poder y/o los recursos. Así como los factores temporales y geográficos sin la debida cooperación entre las personas.
De valores	Son provocados a causa de diferentes criterios de evaluación, diversos puntos de vista y religiones.
De relaciones	Son aquellos que surgen por emociones intensas, estereotipos, mala comunicación y/o percepciones erróneas.

No obstante, además de la clasificación anterior, Morales, Castellanos, Paz, y Rodríguez (2013) afirman que Moore (1986) expone que los conflictos pueden darse de manera intrapersonal, es decir, que se generen en el interior de la persona a causa de sus valores o sus circunstancias personales y experiencias anteriores. También puede ser interpersonales, éste se da cuando existen dos personas que tienen un problema a causa de una tercera persona, una idea, o un bien material a lo que todos los implicados en el conflicto aspiran. Además existen los conflictos intragrupal, que son igual que los interpersonales, con la diferencia que el enfrentamiento surge entre subgrupos dentro de un grupo principal y los conflictos intergrupales se originan entre grupos diferentes. Cabe destacar que también considera que los conflictos se dan de manera latente (existen pero no se manifiestan de manera clara).

5) Evolución y gestión del conflicto

5.1) Evolución del conflicto

En su obra, Entelman (2002) afirma que un elemento referido a los conflictos que tiene que analizarse para comprender la dinámica del conflicto es la intensidad, con esto no se refiere a la presencia de un gran sentimiento de hostilidad hacia alguien o algo. Es preciso destacar que la fuerza que van cogiendo los conflictos también está relacionada con los medios o recursos de poder (e incluso amenazas de uso de éstos) que utilizan las partes implicadas para conseguir sus objetivos. En muchas ocasiones puede darse durante el conflicto una fase de estancamiento transitorio (de corta duración o larga), la cual si se actúa puede derivar a la resolución del conflicto o al retorno de éste. Esto se ejemplifica a partir de las siguientes gráfica.



Gómez (2013) coincide con Entelman (2002), en cuanto a la dinámica del conflicto, y explica que en la fase de escalada se dan paso a sensaciones y percepciones que derivan a la reafirmación personal de cada parte en el conflicto. En la fase de estancamiento se produce un distanciamiento entre los implicados, se evitan y el rechazo entre éstos es mutuo. Durante esta fase se da tiempo para reflexionar sobre la situación, para que así esta situación madure y se acabe con una reconstrucción relacional. En último lugar, la fase de desescalada, provoca la necesidad personal e individual de afrontar el pasado con optimismo y desemboca en la resolución del conflicto.

Entelman (2002) añade que el conflicto es un proceso dinámico que siempre está sujeto de manera permanente a cambios en los elementos que incluye. Durante el transcurso del conflicto pueden sufrir modificaciones, tanto las actitudes como las percepciones; además que las personas pueden modificar las conductas y/o toman nuevas decisiones.

5.2) Estilos de afrontamiento del conflicto.

Cuando se presenta un conflicto, según Lozano (2011) cada persona acaba respondiendo a él de una manera diferente. Este estilo de gestión puede influir a la hora de dar al problema un estatus negativo o no negativo. Asimismo, este autor describe diferentes estilos de gestión de conflictos basándose en Alzate (2007) y De Diego y Guillén (2008). Éstos son la negación, la evitación, la acomodación, el enfrentamiento, la colaboración y el compromiso. Al contrario que los tres primeros estilos (donde la solución se aplaza), y especialmente cuarto (en el que se imponen razones), hay estilos de repuesta positiva que intentan solucionar el conflicto de una manera óptima a través de los dos últimos. A continuación se explicaran éstos con más detalle.

Estilo	Descripción
Negación	Las personas no aceptan la existencia de un conflicto, en ocasiones esta falta de aceptación no es exclusivamente hacia otras personas, sino que las personas pueden negarse a ellas mismas una situación.
Evitación	En según que situaciones las personas prefieren eludir los conflictos. En el fondo es una estrategia de huida, puesto que al tomar distancia los efectos del conflicto se amortiguan. Este estilo deja entrever que hay un bajo interés por ambas partes de solucionar el problema.
Acomodación	Es un estilo de tipo pasivo y servilista que consiste en acoplar y acomodar las necesidades propias a los deseos del otro. Esto se hace con la finalidad de minimizar el conflicto y engrandecer los aspectos en común que puedan satisfacer el interés de la otra u otras personas. El enfoque que sustenta este estilo es pierde-gana, puesto que a una parte no le importa perder y que la otra gane, siempre y cuando pueda evitarse el problema.
Enfrentamiento	Cuando las personas consideran que tienen muchos argumentos para defenderse en un conflicto, hay más probabilidades que se enfrenten para demostrar quien lleva la razón. Este es un estilo de tipo agresivo y en el que se ignoran los deseos y los intereses de la otra parte; por tanto, es un enfoque gana-pierde. Si la respuesta que se recibe es también agresiva, la intensidad del conflicto pasa por un proceso de escalada que puede llevar a agresiones físicas y/o verbales.
Compromiso	Se da cuando las partes implicadas se concientian y se dan cuenta que para llegar a un acuerdo ambas partes tienen que ceder un poco en cuanto a sus exigencias. En este caso las dos partes pierden un poco, pero también ganan. Si la pérdida no es una necesidad esencial el compromiso será efectivo, si ese no es el caso poco a poco se convertirá en un estilo de acomodación.
Colaboración	Este estilo consiste en que ambas partes trabajen juntas para satisfacer sus necesidades e intereses, de manera que no quede una insatisfacción por parte de los implicados. Este estilo tiene un enfoque gana-gana, pero necesita de una comunicación fluida y directa entre los implicados, para intercambiar información sobre las diferencias que presentan.

5.3) Estrategias de gestión de conflictos

Tal y como explica Cervantes (2009), hay diferentes estrategias para resolver los problemas a los que nos enfrentamos a lo largo de nuestra vida. Concretamente aquellas que nombra son: la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje.

La negociación, se produce según Munduate y Medina (2006) cuando dos individuos tienen ciertas diferencias o percepciones en lo referente a un tema en concreto. Por ello es necesaria la colaboración de ambas partes para solucionarlo. Esta estrategia es muy habitual en las

personas, y puede darse en ocasiones de manera natural y espontánea tanto en la vida cotidiana, como en las relaciones laborales, etc.

La conciliación es considerada por Cervantes (2009) como una propuesta en la cual existe la figura de una tercera persona, llamada conciliador, que ayuda a facilitar una comunicación asertiva entre los implicados del conflicto. En esta estrategia esta persona puede intervenir en el proceso de resolución de conflictos para asesorar legalmente a las partes cuando estos lo necesitan.

En lo que respecta a la mediación, según Touzard (1981) es una negociación entre los implicados que cuenta con la presencia de una tercera persona que tenga un papel neutral y facilite la búsqueda de soluciones del conflicto. El mediador o mediadora no tienen poder para imponer una solución en concreto, sino que los tiene que guiar para que ellos mismos encuentren las soluciones por sus propios medios. Los mediados necesitan la ayuda de la figura del mediador por que se encuentran en un callejón sin salida y necesitan de una persona que favorezca un proceso comunicativo controlado entre los implicados.

Finalmente, Cervantes (2009) concluye que el arbitraje es un método en el que el individuo que lo ejerce toma la decisión en la situación. En definitiva, se encarga de resolver el problema, y de este no se encargan las partes implicadas. Esta estrategia es muy común en los tratados de comercio internacional, los implicados acaban exponiendo sus argumentos al árbitro, y este después de escuchar todos los argumentos toma una resolución, la cual debe ser aceptada y acatada por los implicados.

6) La negociación y la mediación: dos opciones para resolver conflictos

Dos de las estrategias más comunes que se llevan a cabo para resolver conflictos son la negociación y la mediación. Estas se han explicado brevemente en el apartado anterior, sin embargo, a continuación explicará con más detalle estas dos estrategias, a pesar que en el desarrollo de este trabajo se va a hacer mayor hincapié en la mediación.

6.1) La negociación

Manzanero (2012) por su parte, explica que llegar a un acuerdo en la negociación no es una tarea sencilla puesto que existen una serie de obstáculos que lo impiden. Según su concepción éstos son: La falta de recursos para la resolución del conflicto o la mala utilización de éstos, el

mantenimiento de percepciones interpersonales erróneas, la no apertura de los canales de información y comunicación, la tendencia culpar a la otra parte implicada del problema, así como la tendencia a etiquetar, y finalmente subestimar la capacidad de resolver los conflictos por uno mismo.

Las situaciones en la que se produce un proceso de mediación tal y como sugieren Munduate y Medina (2006) tienen una serie de características comunes como la existencia de dos o más partes implicadas en el conflicto, la aparición de un problema de intereses subyacentes, hay una relación de poder entre los agentes involucrados, la predisposición a llegar a un acuerdo, se origina un proceso sistemático de ofertas y contraofertas para modificar el posicionamiento inicial de cada implicado y finalmente la aparición de aspectos tangibles e intangibles. Con esto último el autor se refiere a que los aspectos tangibles son, por ejemplo, los acuerdos económicos mientras que los intangibles están relacionados con elementos más psicológicos y sociales que pueden afectar al comportamiento que se da en el proceso de negociación.

6.1.1) Tipos y fases de la negociación

Existen diferentes tipos de negociación, Álvarez y Acosta (2008) especifican que estos son la negociación integrativa y la distributiva. Por una parte, la primera se refiere a que se expresan deseos que ambas partes ganen y haya una alta cooperación entre las partes. Se le da mucha importancia a la relación entre las partes implicadas, de manera que pueden llegar a darse modificaciones en los objetivos y las prioridades de éstas para llegar a un acuerdo de interés común. Por otra parte en la distributiva se presenta una cooperación muy débil y se le da más relevancia a la ganancia personal de las partes, de manera que merman los objetivos contrarios comunes.

En lo que se refiere al proceso de negociación cuenta con diferentes fases. Estas son explicadas por Touzard (1981) y dice que en primer lugar está la enumeración de los puntos de litigio en la que cada parte comunica sus posiciones, exponen sus concesiones hasta la fecha y desarrolla sus exigencias hasta ese momento y viceversa. En definitiva, es como una fase de duelo entre las partes. En segundo lugar la exploración de las posibilidades de negociación, el negociador debe examinar y evaluar la fuerza del adversario para conocer hasta que punto es posible negociar para que ceda ante su postura sin romper la relación existente. En tercer lugar, el desenlace es mucho más sencillo que las fases anteriores puesto que se produce cuando los implicados se dan cuenta que tienen que llegar a un acuerdo y

están dispuestos a ello. Por tanto, no es como las fases caracterizadas por luchas continuas que pueden llegar incluso a durar años.

Sin embargo, Ugaz (2008) explica otras etapas muy parecidas con sus respectivas estrategias (las cuales se explicarán en el próximo apartado). Por una parte se encuentra la pre-negociación, en este momento el negociador debe equiparse de todas las estrategias posibles para empezar el acuerdo de negociación y que éste se desarrolle con éxito. Por otra parte durante la etapa negociadora se lleva a cabo todo lo concretado en la fase anterior, algunos elementos que se tienen que tener en cuenta son la comunicación clara, concisa y suave, identificar los intereses de las partes y una vez identificados éstos iniciar la negociación basándose en unos objetivos, no alterarse y expresar las opiniones de manera no coaccionaría, no tener prisa en llegar a acuerdos, y crear acuerdos creativos. Finalmente en la etapa conclusiva se refleja el acuerdo en un documento.

6.1.2) Tipos de estrategias

Como se ha comentado anteriormente, existen unas estrategias básicas en los procesos de negociación, las cuales son definidas por Ugaz (2008) y se reflejan en el siguiente cuadro explicativo, destacando que todas éstas pertenecen a la primera fase de dicho autor.

Estrategia	Descripción
Preparación táctica	Consiste en esclarecer cuales son los intereses de los implicados, el estilo de negociación que se pretende utilizar, los temas a tratar, etc.
Preparación creativa	Elaborar un mapa basado en los temas que se van a trabajar durante la negociación (siempre teniendo como eje los objetivos), hacer una lluvia de ideas sobre todos los temas que se van a tratar durante la sesión de negociación; además de seleccionar el lugar (es recomendable un sitio más informal) para ejecutar el proceso.
Preparación personal	Se trata de las herramientas y la preparación interna del sujeto que va a negociar. Es importante la relajación, el control de las emociones, la percepción de los roles, la comunicación verbal y no verbal, la asertividad. Sin embargo, lo más difícil de todo esto es el mantener el control en las situaciones complejas y difíciles que se puedan dar.

6.2) La mediación

Cabe destacar que Gómez (2013) hace una distinción entre un proceso de mediación informal y formal. El primero es más global, y se intenta hacer de una forma más dialogante y positiva. Todas las personas pueden llevar a cabo este tipo de mediación de manera

cuotidiana y espontánea ante cualquier conflicto. Mientras que el segundo es más reglado y requiere de la ejecución de una serie de condiciones y fases, además del hecho que el mediador debe estar capacitado para llevar el proceso, puesto que requiere del conocimiento de ciertas técnicas y herramientas.

En lo relativo al tema de la edad de aplicación de la mediación, Según Funes y Moreno (2008) en el caso que sea necesario puede iniciarse sobre los diez años. Sin embargo, cuando más nivel de madurez tenga el mediado es mejor, ya que para el éxito del proceso es muy importante el diálogo, y puede hacerse en más de una sesión.

Es importante tener en cuenta los temas que puede abordar un proceso de mediación, Vallejo y Guillén (2006), dicen que en principio una mediación se puede dirigir hacia el ámbito familiar (parejas o matrimonios que estén separados o en proceso de estarlo, personas separadas, etc.) o a los miembros de una organización laboral, empresarial o educativa. No obstante; en el sector laboral es donde menos se han desarrollado las técnicas de mediación.

Sea cual sea el ámbito de trabajo deben cumplirse una serie de principios esenciales en cada proceso de mediación, Cervantes (2009) establece que los más importantes son el de voluntariedad de ejecutar el proceso de mediación, la equidad, la confidencialidad, la flexibilidad, y la imparcialidad y neutralidad por parte del mediador hacia las personas mediadas. Asimismo, Vallejo y Guillén (2006) especifican otros principios y características como el uso del diálogo, la praxis de una participación democrática, un contexto cooperativo, la concepción del conflicto como algo positivo, el trabajar las habilidades de auto regulación y autocontrol de la persona, y el hecho que las partes implicadas sean las protagonistas de la resolución del conflicto.

6.2.1) Funciones y el rol del mediador

El mediador, según Gómez (2013) tiene la función principal de ayudar, asistir y facilitar a los implicados del conflicto. Especialmente en cuanto al proceso de la mediación (donde los mediados se van a relacionar y comunicar), y en los objetivos que tenga dicho proceso, tanto sea para alcanzar acuerdos, de mejorar las relaciones y/o la comunicación, etc. Para todo esto, el mediador debe fomentar un ambiente de confianza, en el que los implicados se sientan seguros de expresar sus argumentos y opiniones, además de ser escuchados, respetados y no coaccionados a expresar argumentos distintos a los suyos propios. Es decir, el rol del

mediador es facilitar una discusión que tenga el centro en los intereses de los implicados, mediante una serie de técnicas que permitan desvelar las preocupaciones y los conflictos de cada uno, e implicarlos en la búsqueda de acuerdos y soluciones.

Además de esto, Vallejo y Guillén (2006) definen el perfil que tiene que tener un profesional de la mediación y consideran que éste debe ser una persona sensible, modesta, sencilla, natural, con capacidad de escucha activa, comprensiva, paciente, con dotes de comunicación, con sentido del humor, prudente, discreta, persuasiva e íntegra.

6.2.2) Ventajas y límites de la mediación

Dicha estrategia de resolución de conflictos tiene unos aspectos positivos que hay que tener en cuenta para saber si ésta es la técnica que se quiere utilizar para conseguir el objetivo. Algunas de éstas son explicitadas por Vallejo y Guillén (2006) y son las siguientes:

- La decisiones son tomadas por los implicados y no por una tercera persona.
- Es una técnica más barata y corta que muchas otras.
- Reduce la tensión emocional en las relaciones.
- Es completamente voluntaria.
- Fomenta o restablece la comunicación entre los implicados ayudando de esta manera a la toma de decisiones.
- Generan acuerdos y pactos creativos.
- Tiene en cuenta las necesidades individuales de cada una de las partes.

Para completar estas ideas Munduate y Medina (2006) exponen más ventajas en su obra sobre este tema. Éstas se añaden a continuación para perfilar la utilidad de la mediación:

- Los implicados se sienten escuchados.
- Pueden expresar sus ideas y argumentos de manera extendida.
- Los temas que se tratan durante el proceso son sacados a la luz por las partes del conflicto.
- Los mediados se sienten protagonistas del proceso y consecuentemente de los resultados.

A pesar de todas estas ventajas, la mediación tiene una serie de limitaciones. Funes y Moreno (2008) porque dicen que no todos los conflictos pueden llegar a tener una solución y no todos

pueden resolverse a través de dicha técnica. La mediación según ellos solo puede utilizarse cuando las partes implicadas en el conflicto aceptan de manera voluntaria el proceso de mediación. Además, no es recomendable aplicar esta estrategia en casos de malos tratos, y en especial cuando los maltratadores no demuestran ningún signo de arrepentimiento. Tampoco puede utilizarse en casos de disrupción en el aula.

6.2.3) Variables importantes en el proceso de mediación

Los autores Vallejo y Guillén (2006) explican que hay una serie de factores que influyen considerablemente en el proceso de mediación y que hay que tener en cuenta a la hora de ejecutarlo. Éstos se resumen en el cuadro explicativo que se adjunta a continuación.

Variable	Descripción
Nivel y momento	El estado en el que se encuentra el conflicto y el momento en el que se pretende realizar la mediación son elementos esenciales para el éxito o el fracaso del proceso de resolución de conflictos. Esto tiene que ver con las fases de escalada y desescalada y como de deteriorada está la situación.
Capacidad	Ésta se refiere a las habilidades y a las capacidades que tienen los implicados en el conflicto para llegar a un acuerdo. Esta está estrechamente relacionada con la tolerancia y las disposiciones personales.
Poder	Hay que atender a la manera en la que está distribuido el poder, y el papel que tiene el mediador como posible figura que desestabiliza una situación previa de poder.
Procedimientos	Es necesario conocer si anteriormente se ha realizado entre los implicados algún método de resolución y gestión de conflictos.
Complejidad	Muchos de los problemas que se tratan en procesos de mediación tienen una gran envergadura y pueden tratar temas delicados.

6.2.4) Estructura de la mediación y fases del proceso

El proceso de mediación formal está reglado y por tanto está constituido por una serie de fases que se deben realizar de manera ordenada. Tal y como explica Funes y Moreno (2008) son la pre-mediación, la presentación y las reglas del juego, cuéntame, aclarar el problema, proponer soluciones y llegar a un acuerdo entre las partes. Todas éstas se van a explicar con la información de los mismos autores, para facilitar la comprensión de estas fases.

En la pre-mediación, o fase 0, se debe concertar una entrevista con ambas partes de manera individual, para determinar si es viable realizar la mediación. Se introducirá a las partes en

las en el proceso, se hace una presentación, se comentan las reglas del juego y se pide que el implicado cuente sus argumentos.

En la primera fase , la presentación y las reglas del juego, se reúnen todos los implicados y se presentan, además se explican las normas básicas que deben cumplirse en un proceso de mediación. Los mediados tienen que saber que es un proceso confidencial, voluntario, que no se puede agredir al otro implicado ni verbalmente ni físicamente, que deben respetarse los turnos de palabra, además de recordarles que tienen que tener una actitud proactiva para resolver el conflicto.

En la segunda fase , Cuéntame, es cuando se tiene que dar paso a que los implicados cuenten su versión y puedan desahogarse. El mediador desde una postura neutral e imparcial tiene que hacer preguntas para fomentar el diálogo. Algunos ejemplos de cuestiones son: ¿Qué te ha pasado?, ¿Cómo te sientes?, ¿Cómo te ha afectado esto?, ¿Por qué piensas que has actuado de esta manera?

En la tercera fase , Aclarar el problema, se tiene que empezar a analizar cada uno de los asuntos que han creado la disputa entre los implicados y ver que intereses tienen. Algunas posibles preguntas en este caso son: ¿Por qué?, ¿Para qué? ¿Qué quieres?, ¿Qué necesitas? ¿Qué pides?.

En la cuarta fase , proponer soluciones, se tiene que fomentar que los implicados hagan sus respectivas ofertas y concesiones de manera mutua, ya que como se ha comentado anteriormente son los mismos implicados los que acabarán encontrando la solución por ellos mismos. Algunas cuestiones que pueden tratarse en esta fase son: ¿Qué ocurriría si el conflicto no se resolviera?, ¿Qué podrías hacer por tu parte para arreglar el problema?, ¿se te ocurre alguna idea mejor para resolver la situación?, ¿Qué se podría hacer para que esta situación no se vuelva a dar?.

Finalmente, en la fase llegar a un acuerdo, se materializan las soluciones. Estas deben ser justas para ambas partes, concretas, realistas equilibradas, y evaluables. Algunos de los aspectos que tienen que tener en cuenta son: quien, como, cuando y donde se harán las propuestas establecidas. Asimismo, también tienen que ponerse unas condiciones de seguimiento del proceso, es decir, el mediador podrá concertar otra cita para ver la evolución.

Por último se da paso a los agradecimientos y las felicitaciones por completar el proceso de mediación con éxito.

6.2.5) Técnicas y habilidades de la mediación

Para que una mediación sea eficaz Munduate y Medina (2006) proponen una serie de herramientas que pueden facilitar el proceso meditativo. En el desarrollo del trabajo están explicadas aquellas son que más interesantes. Éstas son parafrasear, la reformulación, la realización de preguntas, la gestión de la ira y las emociones fuertes y las intervenciones en momentos de estancamiento. Finalmente en este mismo apartado se describirá la estrategia de “Mostrar interés” definida por Vallejo y Guillén.

Parafrasear o la escucha activa empática

Tal y como explica Vallejo y Guillén (2006) tomando las palabras de Van-Der Hofstandt el cual define la escucha activa como :

el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido.

Completando esta idea, Munduate y Medina (2006) dicen que el mediador tiene que establecer el tono y de la mediación y se tiene que encargar de crear un buen clima desde el principio del proceso mediativo. Esta estrategia también se llama parafrasear y consiste en que el mediador debe hacer un resumen con sus palabras, recogiendo tanto la información como los sentimientos de los implicados. Con esto se pretende dar a entender que el mediador pone atención, que los mediados se sientan escuchados, comprendidos, y favorece que el emisor del conflicto acabe teniendo más claro sus propios intereses cuando escucha sus ideas en boca de otra persona.

Reformulación

Por una parte, la reformulación es descrita por Company, Feixas , Muñoz y Montesano (2012) con las palabras de Watzlawick, Weakland y Fisch (1974) como el cambio de la visión

conceptual y/o emocional que se da en una situación adaptándola a otro mejor que él, cambiando su significado. Dicho de otra manera se quiere alterar el significado de un acontecimiento sin cambiar aquello que se ha dicho anteriormente

Por otra parte, Munduate y Medina (2006) afirman que esta técnica también es llamada reenmarcación de frases negativas. Puede decirse que es una paráfrasis que erradica los comentarios negativos y dañinos que surgen durante el conflicto, tanto sean insultos como ofertas y demandas inflexibles; hecho que es muy útil para controlar la escalada de la ira. A continuación se expone un ejemplo de cómo poner a la práctica esta estrategia. *Mediado: “¡Mentiroso! ¡No lo crea usted! ¡No es verdad lo que dice...está mintiendo! “Mediadora: “Entiendo que desde su punto de vista la situación ocurrió de manera diferente y que usted no está de acuerdo con lo que el está contando”*

Realización de preguntas

Esta herramienta Vallejo y Guillén (2006) la denominan “clarificar”, y coinciden con Munduate y Medina (2006) cuando dicen que la base de la mediación son las preguntas. Éstas según los últimos se emplean para pedir más información, para esclarecer detalles importantes, pero sobretodo tiene la finalidad de facilitar la manifestación y expresión de los deseos, los intereses y las necesidades de ambas partes. Es preciso destacar que en un proceso mediativo el tipo de preguntas más interesante son las abiertas, puesto que nos dejan entrever más información. Algunos ejemplos de esta técnica son: ¿de que te gustaría hablar hoy? ¿Podrías explicarme la situación?

Gestionar la ira y las emociones fuertes

Rescatando la definición de la Real Academia Española (2015) el conflicto es un apuro, una pelea o una situación de la cual es difícil escapar. Por esto, dentro de un proceso de mediación pueden darse momentos en los que hay mucha tensión, y los deseos de colaborar pueden verse afectados. Este motivo lleva a Munduate y Medina (2006) a decir que para evitarlo tiene que utilizarse la paráfrasis y reenmarcando los comentarios de naturaleza negativa, con el objetivo de controlar tanto la tensión como el proceso. La estrategia de gestionar la ira y la tensión se hace cuando el mediador reconoce y nombra las emociones, busca la causa subyacente, y hace descansos para controlar la tensión.

Intervenciones en momentos de estancamiento

Hay momentos en los que en una mediación, según Munduate y Medina (2006) llegan a una fase en la que se estanca el proceso. En este caso el mediador debe intentar cambiar el ambiente que se ha generado , haciendo un descanso de unos minutos, cambiando el tema a tratar o incluso el espacio donde se está llevando a cabo la mediación. Otro método que puede utilizarse en un caso como éste es la práctica del sentido del humor del mediador; con esto se conseguirá una reducción de la tensión y el estancamiento.

Mostrar interés

Esta herramienta consiste según Vallejo y Guillén (2006) en mostrar de manera no verbal que el mediador está interesado en el proceso. Esto puede demostrarse mediante un movimiento afirmativo de cabeza, que conseguirá que el mediado se sienta escuchado y esté más dispuesto a dialogar. Asimismo, este interés también puede exponerse de manera verbal, a pesar que tiene que prestarse especial atención, ya que se tiene que hacer a través de palabras neutras que no denoten una aprobación o desaprobación hacia las partes implicadas. Un ejemplo de cómo aplicar esta estrategia de manera verbal sería la siguiente pregunta: ¿puedes contarme más sobre esto?

7) Análisis: la mediación en el ámbito educativo

En este apartado se explicará un estudio comparativo realizado en el que estudia la mediación en las Comunidades Autónomas Españolas en el ámbito educativo. Además de esto se explicarán con detalle algunas experiencias de mediación y como éstas se han desarrollado.

A continuación se adjunta un cuadro en el que se recogen las ideas de Viana (2011) sobre la mediación en diferentes objetos de estudio durante el año 2010, debido a la extensión de éste se utilizará una muestra reducida de Comunidades Autónomas. Concretamente a nivel general del Ministerio, Las Islas Baleares por ser nuestro contexto, y las comunidades de Canarias y Madrid, puesto que se ha encontrado más información referente a éstas.

Objeto de estudio	Conclusión
El Ministerio	En el territorio español existe un marco legal que incluye la mediación, pero de una manera muy superficial. En la ley 7/2005 se establece la formación de personas capacitadas para la resolución de conflictos, y en la Ley Orgánica 2/2006 se especifica que el director debe garantizar la mediación informal. Sin embargo, en muchos informes no se refleja la imagen de un mediador. A pesar de esto, el Ministerio utilizando su portal web difunde materiales sobre la convivencia escolar, pero ninguna formación especializada para el curso 2010-2011
Islas Baleares	Esta comunidad apostado por esta estrategia de resolución de conflictos, incluso la ley 17/2006 prevé la necesidad que la administración pública la fomente; y en el Decreto 121/2010 se reflejan las normas de convivencia en los centros no universitarios públicos. En lo que respecta a la institución, han puesto en marcha Programas de Competencia Social y de Mediación Escolar” para prevenir y gestionar problemas mediante la formación, y el plan cuadrienal (2008-2012) tiene en cuenta la formación permanente del profesorado respecto a este tema.
Canarias	Este lugar no tiene una ley de educación, y además se da en el 2010 un cambio normativo en lo referente a la convivencia y a la mediación en los centros. En la normativa de ese año no se contemplaba de manera explícita la mediación, a pesar que en los borradores se apostaba de manera expresa por la mediación escolar, especialmente en los centros de educación secundaria obligatoria, además se considera que la formación en mediación debe ser acreditada por la administración.
Madrid	Dicha comunidad tampoco tiene una ley propia de educación en 2010, pero existió una iniciativa popular para la convivencia escolar (proposición de la ley 4/2007) , la cual en el momento de la publicación de la autora no tenía ningún valor. Asimismo, no existía ningún plan o programa autonómico que defendiera la mediación, a pesar que Madrid fue la tercera comunidad en introducir programas de mediación en los centros educativos en la década de los 90.

8) Experiencias

8.1) Experiencias escolares: Madrid y Canarias

Continuando con la idea anterior, Fernández, Marreo y García (2004), explican algunos casos de desarrollo de técnicas de mediación escolar en algunos centros. En el caso de Madrid afirma que Funes (2001) señala que en 1998 se inició un programa piloto que tenía una duración de dos años, el cual constaba de las siguientes fases: difusión y formación de los colaboradores, constitución del equipo de trabajo y organización del funcionamiento, puesta en marcha del equipo, y finalmente el seguimiento y la evaluación de los resultados a través de cuestionarios. La mediación en si se desarrolló con las 5 fases de la mediación:

presentación de las reglas del juego, cuéntame, aclara el problema, propón soluciones y llega a un acuerdo. Con resultado se dio, que tanto los profesores como los alumnos estaban entusiasmados con el proyecto y se implicaron. De esta manera se dio una mejora en la convivencia del centro a causa de la ruptura de agrupamientos tradicionales (alumnos, padres y profesores), y se mejoraron los canales de comunicación entre los agentes implicados.

Los autores Lapponi y Saint- Mezard (2001) explican este mismo proyecto, pero añaden un listado de los materiales que se utilizaban para mediar los conflictos, entre ellos había plantillas para el análisis de conflictos, un guión de mediación, ejercicios de escucha activa, etc. Además durante el transcurso de este cada grupo de mediadores debía definir aspectos esenciales como la frecuencia de las reuniones y la forma de funcionar de éstos. Además se prefería que los mediadores tuvieran una composición mixta, es decir, que no estuvieran integrado por personas del mismo grupo, como por ejemplo dos profesores o dos alumnos del centro.

Fernández, Marrea y García (2004) describen el programa basado en la negociación que se realizó en el Colegio Público de Educación Infantil y Primaria Aragón en Canarias. Éste implicaba a toda la comunidad educativa y pretendía mejorar la convivencia en el centro. Se dio facilidades a los familiares de los niños inscritos en el centro para que participaran de manera activa en las decisiones sobre las medidas correctivas que debían aplicarse en las faltas graves o muy graves. Éste se realizó a través de 5 fases: 1) concienciación de la comunidad educativa de mejorar la convivencia, 2) revisión de las normas y del Reglamento de Régimen Interno 3) conocimiento y debate del Decreto 292/1995, 4) Creación de la comisión de convivencia compuesta por la directora, dos profesores, dos padres y dos alumnos. Dicho proceso fue anterior a la instrucción del expediente disciplinario, así como de la aprobación por parte del Claustro y del Consejo Escolar. 5) Envío de la solicitud a la Consejería para obtener el permiso para cambiar el Decreto 292/1995, del 3 de octubre. Este compromiso se cumplió con la publicación del Decreto 81/2001. Al materializarse eso se difundió a la comunidad educativa. Con esto se unificó y consensuó los criterios de actuación y mejoró la convivencia

8.2) Experiencia laboral

Arroyo, Baltera, Bolívar y Espinosa (2003) describen el caso de un proceso mediativo solicitado por el presidente de un sindicato ya que se estaban dando acciones antisindicales por

el empleador. El mediador cita al sindicato y les ofrece una mediación. Al final del proceso el empleador dice que él no tenía ninguna intención de interferir negativamente en la empresa y que en el caso de haberlo hecho era a causa que se había dado cuenta de un desorden. Los trabajadores, reconocieron que nunca habían tenido ningún problema con el empleador y decidieron darle una segunda oportunidad, al mismo tiempo que el otro implicado se comprometió a mantener una buena relación con los demás. Por tanto el proceso acabó de manera satisfactoria y se quitó la denuncia

Para darle visibilidad al uso de esta técnica en el sector laboral, en el anexo 1 (pág. 28) se encuentra un ejemplo de ésta redactado por Pujol, Alemany, Soldado y Tomás (2014), en el cual se refleja la existencia de un conflicto entre dos profesoras de un departamento de un centro universitario (trabajadoras). Éste problema se resuelve mediante una mediación que ambas partes aceptan de manera voluntaria. El ejemplo, ayudará a la comprensión del tema tratado, puesto que están diferenciadas todas las fases del proceso, y las estrategias que se han utilizado en el transcurso de éste.

9) Conclusiones

Los conflictos forman parte de nuestros a día a día y son inevitables, pero éstos no tienen por que ser negativos por naturaleza. Como norma general muchos pequeños problemas pueden resolverse sin la presencia de una tercera persona, pero hay ocasiones en la que esta figura se convierte en imprescindible para llegar a una solución.

Desde mi punto de vista, si la mediación puede aplicarse, es un buena herramienta debido a que las personas la realizan de manera voluntaria, y los implicados son los verdaderos protagonistas del proceso. El cambio empieza a partir de la persona, y si está no está convencida va a seguir actuando y pensando de la misma manera.

Además de esto tiene un enfoque gana-gana que se consigue a través del dialogo, la comprensión y el respeto. El hecho que los mismos implicados sean lo que proponen las soluciones, hacen que estén más dispuestos a cumplirla y que se queden más satisfechos después del proceso.

La mediación, partiendo del proceso de documentación y mi experiencia personal considero que todavía queda mucho trabajo por delante para darle visibilidad a la mediación en todos los

ámbitos. Sin embargo, en los últimos años se ha trabajado más en el ámbito escolar, y su importancia está bastante consolidada en los centros educativos.

Un aspecto que cabe destacar es la figura de los mediadores en las instituciones, generalmente no existe gente formada en esta técnica, puesto que la formación en la resolución y gestión de conflictos no viene en las carreras universitarias, sino unos estudios concretos.

La idea anterior conlleva a que si los mismos responsables de las instituciones desconocen o intentan llevar a cabo esta práctica sin la debida formación, el resultado no pueda ser satisfactorio. Además los empleados o alumnos tampoco suelen tener constancia de la existencia de la mediación, por eso no suele solicitarse.

En las organizaciones educativas o empresariales pueden surgir una gran cantidad de problemas, que afectan a la convivencia. Muchas veces si se actúa temprano ésta puede mejorar considerablemente ya que se abren canales de comunicación para solucionar los conflictos de manera proactiva.

Los conflictos, tanto en centros escolares como en empresas pueden acabar produciendo enfermedades como la depresión. Esto afecta de manera directa al bienestar, a la convivencia y al rendimiento de los implicados y la institución general. Es preciso destacar que, un clima relajado y sin tensiones

10) Referencias

Álvarez, C., & Acosta, J. A.(2008). Aspectos claves para el proceso de la negociación. Consultado el 8 de junio desde <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc31/art5.pdf>

Arroyo, L., Baltera, P., Bolívar, E., Espinosa, M. (2003). *Aportes al debate aboral n°12. Mediación laboral: antecedentes y reflexiones acerca de una experiencia innovadora*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Consultado el 11 de junio desde http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-59926_recurso_12_aporte_al_debate_12.pdf

Berroterán, A. L. (2011). La tolerancia desde la perspectiva de mediación de conflictos organizacionales. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Generales*, vol.1, 48-63. Consultado el 13 de abril desde: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-1-4%20\(48-63\)%20berroteran%20rcieg%20agosto%2011_articulo_id62.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-1-4%20(48-63)%20berroteran%20rcieg%20agosto%2011_articulo_id62.pdf)

Canto, J. M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Aljibe.

Cervantes, O, M.(2009). Organización, Funcionamiento y Normatividad del Centro Estatal de Justicia Alternativa del Poder Judicial del Estado de Baja California. Consultado el 12 de junio de 2015 desde

Company, V., Feixas, G., Muñoz, D & Montesano, A. (2012). *La reformulación en terapia sistémica*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Consultado el 11 de junio desde <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32749/1/REFORMULACION.pdf>

de Párraga, E. P., Vera, L. R. R., & Copello, E. A.(2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(10), 2. Consultado el 14 de junio desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875296>

Dominguez, R & García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones. Consultado el 13 de abril desde <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rquuvuvz/Introducción%20a%20la%20Teoría%20del%20Conflicto.pdf>

Entelman, R. (2002). *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Gedisa.

Funes, S., & Moreno, J. (2008). Un poderoso recurso para mejorar la convivencia escolar: La mediación. *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, (313), 21-23. Consultado el 12 de junio de 2015 desde <https://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/1587>

Gómez F, G. (2013). *Conflictos en las organizaciones y Mediación* (Doctoral dissertation, Universidad Internacional de Andalucía). Consultado el 13 de junio de 2015 desde http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1

Hernández, P. C., Correa, A. G., & Rodríguez, G. M. (2004). La mediación: técnica de resolución de conflictos en contextos escolares. *Anuario de filosofía, psicología y sociología*, (7), 35-48. Consultado el 14 de junio desde http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/3682/1/0237190_02004_0002.pdf

Lapponi, S. F., & Saint-Mezard, D. (2001). Conflicto y resolución de conflictos escolares: La experiencia de mediación escolar en España. *Documento incluido en la Sede Virtual de Consejo Educativo (XXIII Escuela de verano del Consejo Educativo de Castilla y León)* Consultado el 14 de junio de 2015 desde [http://www.deciencias.net/convivir/1_documentacion/D.mediacion.ADR/Conflicto_Mediacion\(Funes-2001\)21p.pdf](http://www.deciencias.net/convivir/1_documentacion/D.mediacion.ADR/Conflicto_Mediacion(Funes-2001)21p.pdf)

Lozano, A. M. (2011). Convivencia en los centros de Educación Secundaria. La mediación como proceso educativo en la gestión de conflictos. Consultado el 13 de junio de 2015 desde <http://digibug.ugr.es/handle/10481/17606#.VXFgQev4n0R>

Manzanero, A. L. (2002). La negociación como solución a situaciones conflictivas. *Anuario de Psicología Jurídica*, 12, 129-140. Consultado el 8 de junio desde: <http://eprints.ucm.es/11074/1/negociacion.pdf>

Morales, F; Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Consultado el 13 de abril de 2013 desde: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pfHAI MF8Bk0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+conflictos&ots=sQQ6k9cyBL&sig=F_Wz1UX-29hfyU5K0mqwDQooY6g#v=onepage&q&f=false

Morales, O., Castellanos, F., Paz, C., & Rodríguez, X. (2013). La mediación en la resolución de conflictos: su interpretación desde la comunidad educativa. *Revista de Trabajo Social*, vol.3, 70-93. Consultado el 13 de abril desde: <http://200.74.222.178/index.php/interaccion/article/view/502/501>

Munduate, L., & Medina, F. J. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Ediciones pirámide

Pareja, J. (2011). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Consultado el 13 de abril desde <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/17506/1/rev113COL3.pdf>

Pujol, Alemany, Soldado y Tomás (2014). *Ejemplo de mediación laboral*. Documentación inédita propia.

Real Academia Española. (2015). *Conflicto*. Consultado el 13 de abril de 2015 desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=conflicto>

Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*.

Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Editorial Herder.

Ugaz, Á (2008). Técnicas de Negociación de Acuerdos en el Nuevo Código Procesal Penal: Especial Referencia a los Acuerdos de Terminación Anticipada. *Instituto de Ciencia Procesal*. Consultado el 14 de junio desde <http://www.incipp.org.pe/media/uploads/documentos/negociacionfuz.pdf>

Vallejo, R., & Guillén, G. (2006): Mediación: proceso, tácticas y técnicas. *Madrid: Pirámide*.

Viana, M. I. (2011). La mediación en el ámbito educativo en España. Estudio comparado entre Comunidades Autónomas. Consultado el 15 de junio desde <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81400/viana.pdf?sequence=1>

11) Anexo 1: Caso de mediación laboral

0. Definición del problema

Hay dos profesoras en un departamento de un centro universitario que desde hace años no tienen muy buena relación, porque no comparten un mismo punto de vista de cómo dar sus clases. El problema surge cuando una de ellas, llamada Gregoria, le ha comentado a otra profesora que Susana mantiene una relación en secreto con un alumno suyo. Estos rumores han llegado a oídos de la afectada que se ha sentido ofendida y sabe que esto dañará su reputación y su trabajo dentro de la universidad aunque el rumor sea falso. Susana reconoce que Gregoria ha sido quien ha difundido toda la información falsa porque se lo han asegurado varias personas de su entorno más cercano en la Universidad.

Cuando la jefa de departamento se entera del problema, decide reunir a Gregoria y a Susana para hablar con ellas del conflicto. Al reunir las, se da cuenta que es imposible mantener una conversación porque se faltan al respeto y no respetan los turnos de palabra para explicar lo que ha sucedido. Ante esta situación el jefe de departamento espera a la fase de enfriamiento para planificar una mediación.

Fase 0. Premediación (hacer guión como trata y recibe a los implicados)

Para arreglar el problema el mediador concertará la cita a través de correo electrónico donde establecerá el lugar donde se hará la mediación y la hora que les vaya bien a las dos implicadas. Finalmente, se decide que será los jueves a las 09:00 horas en el despacho de la jefa de departamento. El mediador después de hablar con las dos implicadas por separado y explicarles las normas de la mediación considera que se precisarán de dos sesiones de una hora y media cada una.

Fase 1. Presentación y Reglas del juego

El mediador, debe llegar antes que las implicadas para no hacerla esperar y dar una imagen de profesionalidad. Además, debe actuar de manera neutral, aunque puede destacar algún aspecto positivo de las afectadas para crear un buen clima. Acto seguido, debe informarles que esta sesión es voluntaria, confidencial y multiparcial; también les describe las normas que se deben respetar en las sesiones como son no faltar el respeto, hablar por turnos, ser sinceras y cooperar en la búsqueda de soluciones. Finalmente, les dará la enhorabuena por haber

accedido a realizar la mediación y comentará que mediante esta podrán solucionar el conflicto existente.

El mediador realizará una serie de preguntas iniciales a las dos afectadas para romper el hielo, estas son:

- ¿Cómo os encontráis?

- ¿Qué tal el clima en el departamento en general?

Fase 2. “Cuéntame” mediación (1ª sesión).

Mediador: Hola, buenos días y bienvenidas.

Gregoria: Hola buenos días.

Susana: Buenos días, gracias.

Mediador: Podéis sentaros. Antes de nada, quiero daros la enhorabuena por acceder a entrevistarnos conmigo. Como ya sabéis hemos concertado esta cita para llegar a un acuerdo entre ambas. Las sesiones de mediación son totalmente confidenciales voluntarias, no tenéis la obligación de hacer esto; pero si queréis seguir adelante ambas tendréis que poner de vuestra parte. Hay unas normas básicas que tenéis que cumplir como no faltar el respeto, hablar por turnos, ser sinceras y cooperar en la búsqueda de soluciones. ¿Tenéis alguna duda sobre esto?

Susana: No, me parece bien.

Gregoria: No, por mi parte no hay ninguna pregunta.

Mediador: Perfecto, antes de empezar me gustaría saber cómo os encontráis.

Gregoria: Bien.

Susana: Yo estoy muy disgustada con mi compañera.

Mediador: *(Mostrado interés)*(En la primera pregunta mira hacia Susana, y luego las busca a las dos con la mirada). ¿Sólo con tu compañera? ¿Qué tal el clima en el departamento en general?

Susana: No, este problema ya no solo nos afecta a nosotras sino al funcionamiento del departamento. Mis compañeros hablan a mis espaldas y me miran mal, parece que ya no quieren ni tratar ni trabajar conmigo y todo esto es culpa de Gregoria, por expandir un rumor en el que no hay nada que sea verdad, solo tengo una relación de profesor- alumno con José, nada más. *(Mira a Gregoria y a la mediadora)*

Mediador: *(parafraseando)* Susana dice que no es verdad que tenga una relación con José, que es un rumor. ¿Tu qué piensas Gregoria?

Gregoria: *(un poco alterada y sube el tono de voz)* Eso es mentira, yo me he fijado en cómo se miran y se sonríen ese par de tortolitos, es evidente que tienen algo. Además, un día lo vi entrando en el despacho de Susana y parecía que estaba demasiado contento.

Susana: ¿Lo dices por el miércoles pasado? Era mi hora de tutoría, cualquier alumno puede venir a verme ese día. Hablas sin tener argumentos sólidos.

Mediador ¿Gregoria, cómo crees que se siente Susana?

Gregoria: Se debe sentir avergonzada y angustiada por su futuro profesional si esto trasciende, ya que una relación de este tipo no se permite en la institución y trae consecuencias.

Susana: *(empieza a ponerse nerviosa y a subir el tono de voz)* ¿Cómo puedes seguir con esta farsa? ¿No te das cuenta que me estás perjudicando? Deberías asegurarte de que lo que dices no es cierto, ¡eres una mentirosa!

Mediador *(reformulando)* Entiendo que desde tu punto de vista la situación ocurrió de manera diferente y no está de acuerdo con lo que ella está contando, pero Tranquilizaos, recordad que estamos para solucionar un conflicto y no para agravarlo. Debéis respetar las normas que hemos establecido. ¿Cómo te sentirías si los rumores estuvieran dirigidos a ti?

Susana: Bueno, lo siento.

Mediador: *(Realización de preguntas)* ¿Cómo te sentirías si los rumores estuvieran dirigidos a ti Gregoria?

Gregoria: Me sentaría muy mal que dijeran cosas sobre mí y sobre todo si son falsas. Pero me gustaría que aclararas la situación que yo he visto que tienes con este alumno, porque no es normal que pases tanto tiempo a solas con él.

Mediador: *(escucha atentamente a ambas y asiente con la cabeza mostrando interés y escucha activa)*

Susana: Gregoria voy a explicarte la situación de confusión que estamos viviendo. En estos momentos puedo entender que pienses que paso demasiado tiempo con José y esto es debido a que me está ayudando con el trabajo de campo en una investigación como alumno colaborador. Es por ese motivo que va muy seguido a mi despacho, y eso sin contar las tutorías de clase, pero nuestra relación es única y exclusivamente académica. Y en lo que respecta a las miradas y sonrisas creo que has hecho una mala interpretación, te aseguro que no tengo nada que ocultar.

Gregoria: ¿Es tu alumno colaborador? No lo sabía, viéndolo así es más razonable que pase más tiempo contigo.

Mediador: Vamos a dejar la sesión por hoy en este punto, así reflexionáis sobre todo lo comentado en la sesión de hoy. El próximo jueves en este mismo despacho y a la misma hora, continuaremos con la mediación. Muchas gracias, nos vemos el jueves próximo.

Susana: ¡Hasta el jueves!, adiós.

Gregoria: Vale, adiós.

Fase 3. Aclarar el problema (2ª sesión).

Mediador: Muy buenos días, podéis sentaros. ¿Cómo os sentís hoy después de la sesión del pasado jueves?

Susana: Me siento menos nerviosa, más tranquila porque pudimos aclarar las confusiones que teníamos.

Gregoria: Creo que fue positiva, ya que sin la sesión no habríamos hablado del tema y el conflicto se mantendría.

Mediador: *(resumiendo)* En la sesión anterior estuvisteis hablando sobre vuestro problema y los indicios que llevaron a Gregoria a pensar que Susana tenía una relación sentimental con José. Después Susana aclaró que no mantenía ninguna relación con ese alumno, que solo estaban trabajando juntos y solo existía una relación de alumno-profesor. Por tanto, después de haber expuesto cada una vuestro punto de vista del problema, me gustaría que dijerais vuestros intereses.

Susana: Yo quiero mantener mi reputación en la universidad, ya que el rumor es totalmente falso y no quiero seguir teniendo este problema.

Gregoria: Lo que quiero básicamente es que Susana me haga más partícipe de los asuntos del departamento, porque no me siento aceptada sino todo lo contrario despreciada por ella.

Mediador: *(reformulación)* Es decir, Susana necesita que su reputación se mantenga porque quiere estar bien en su trabajo y Gregoria quiere que se le involucre más en todo lo referido a los temas del departamento. ¿No es así?

Susana: Sí, quiero que se me vuelva a respetar como docente y que todo este mal entendido se solucione por el bien de las dos. Ha sido duro para mí que se pensara que he incumplido las normas del centro y que mis compañeros dudaran de mi profesionalidad.

Gregoria: Por mi parte pido disculpas por el malentendido, pero este conflicto va más allá del rumor. Espero que entiendas que me he sentido muy desplazada en el grupo de trabajo y que no me has tenido en consideración para realizar tareas conjuntas.

Mediador: *(se dirige con la mirada a las dos)* ¿Cómo ha ido esta semana? ¿Ha cambiado algo referido a vuestra relación profesional?

Susana: No ha habido demasiados cambios la verdad, pero he estado pensando mucho y creo que no podemos continuar de esta manera. Tendríamos que solucionarlo de alguna forma, yo estaría dispuesta a poner de mi parte.

Gregoria: Me parece correcto, yo también quiero encontrar una solución a este problema.

Fase 4. Proponer soluciones (2ª sesión).

Mediador: ¿Cómo creéis las dos que podríais cambiar la situación actual?

Susana: La solución que yo propongo es que Gregoria me pida disculpas públicamente en el departamento y sobre todo diga que no es cierto lo difundido, porque perjudica a mi puesto de trabajo.

Gregoria: Mi solución es simple que ella ponga más de su parte en involucrarme en asuntos relacionados con nuestro trabajo.

Mediador: (*parafraseando*)¿Creéis que si por un lado Gregoria pidiera disculpas en el departamento y desmintiera el rumor, y por otro lado, Susana integrará más a Gregoria en asuntos relacionados con el trabajo, podríais llegar a un mismo punto ambas y conseguir resolver el conflicto?

Gregoria: Podría ser el primer paso para lograr un acercamiento entre las dos y limar asperezas. Sería necesario olvidar lo ocurrido y empezar de nuevo, si es preciso pediré las disculpas correspondientes a quien pertoque.

Susana: Si ella está dispuesta a pedir disculpas en el departamento, yo me propongo tenerla más en cuenta en los asuntos de grupo y a mejorar la relación profesional.

Mediador: Después de todo lo explicado, ¿Os comprometéis a cumplir dichos acuerdos a partir de ahora?

Susana: Sí, estoy dispuesta a cumplirlo.

Gregoria: Sí.

Mediador: Perfecto, si os parece podríamos concertar otra cita para dentro de un mes y ver que tal han ido las soluciones que habéis propuesto en esta sesión. ¿Os iría bien que fuera un jueves a la misma hora, por ejemplo el 8 de mayo?

Gregoria: Si, no hay problema.

Susana: De acuerdo.

Mediador: Muy bien, nos vemos el 8 de mayo y doy por finalizada esta sesión. Adiós y gracias por vuestra colaboración.

Susana: Muchas gracias, adiós.

Gregoria: Gracias, nos vemos el mes que viene.

Fase 5. Seguimiento

Este se realizará un mes después de la mediación, el día será el jueves 8 de mayo a las 09:00 horas en el mismo despacho. También se repasará el acuerdo y se dará información sobre la situación actual, para conocer el resultado de la mediación y la propuesta elegida.

Mediador: Buenos días, bienvenidas. Sentaos y contadme que tal os fueron las soluciones que propusisteis. ¿Han sido de ayuda para vosotras?

Gregoria: La verdad que al principio nos costó llevar un buen clima de trabajo, pero nos estamos acostumbrando a la situación de trabajar juntas. Por lo que respecta a las disculpas a los dos días lo hice y todos supieron de mi confusión.

Susana: Creo que ha ayudado mucho que las dos nos pusiéramos de acuerdo para llevar a cabo nuestras propuestas y es cierto que nos costó al principio, sobretodo por mi parte.

Mediador: ¡Muy bien! Quiero daros la enhorabuena porque vosotras habéis puesto de vuestra parte y hemos conseguido arreglar el problema. Pero este trabajo todavía no ha terminado, tenéis que mantenerlo para que todo siga bien. En el caso que tengáis algún problema más de este tipo ya sabéis como tenéis que arreglarlo. Ha sido un placer ayudaros, muchas gracias.

Susana: Muchas gracias, intentaremos que todo siga yendo bien y trabajando en equipo. ¡El placer es nuestro!

Gregoria: Sin usted no habríamos resuelto este conflicto, muchas gracias.