

Psicología y Mediación

Psicología y Mediación



Autores

Marta de Diego Díaz-Plaza, Nuria Patricia de Isabel Zubieta, Juan Jose de Lanuza Torres,
Mouna Kebir Tio, Adelina Sánchez Adeva y Elisa Sánchez Lozano.

Edita

Colegio Oficial de la Psicología de Madrid

Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio "*Soluciones a Conflictos*".

Cuesta San Vicente, 4. 4^a planta

28008, Madrid

91 541 99 99

www.copmadrid.org

ISBN: 978-84-124029-6-4

Depósito legal: M-1549-2024

Diseño

Huna Soluciones Gráficas, S. L.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| La mediación como herramienta de convivencia social..... | 8 |
| La mediación como proceso en el ámbito judicial..... | 8 |
| La importancia de la mediación para el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid | 10 |
| Mediación familiar | 12 |
| Definición y contexto | 12 |
| Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes | 13 |
| Implementación y desarrollo. Metodología..... | 14 |
| Ventajas específicas de la mediación familiar | 15 |
| Valor de la Psicología en mediación familiar. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación..... | 15 |
| Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación familiar..... | 15 |
| Bibliografía | 19 |
| Mediación escolar / Educativa | 20 |
| Definición y contexto | 20 |
| Tipología de conflictos en el ámbito escolar | 21 |
| ¿Qué conflictos son mediados y cuáles no? | 22 |
| Implementación y desarrollo. Metodología del proceso de mediación en el ámbito escolar..... | 22 |
| Ventajas específicas de la mediación educativa o escolar | 25 |
| Valor de la Psicología en la mediación educativa. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación..... | 26 |
| Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación educativa..... | 26 |
| Bibliografía | 29 |
| Mediación laboral | 30 |
| Definición y contexto | 30 |
| Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes | 31 |
| Implementación y desarrollo. Metodología..... | 33 |
| Ventajas específicas de la mediación laboral u organizacional | 35 |
| Valor de la Psicología en mediación laboral. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación laboral..... | 36 |
| Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación laboral..... | 37 |
| Bibliografía | 39 |
| La mediación social o comunitaria | 40 |
| Definición y contexto | 40 |
| Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes | 41 |
| Implementación y desarrollo. Metodología..... | 41 |
| Ventajas específicas de la mediación social o comunitaria | 41 |
| Valor de la Psicología en mediación social o comunitaria. | |
| Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación social | 42 |
| Experiencia. Desarrollo de un caso en mediación social | 43 |
| Bibliografía | 44 |

| | |
|---|----|
| Mediación penal | 45 |
| Aspectos generales de la mediación penal y su marco legal | 45 |
| Ámbito de aplicación y peculiaridades de la mediación penal | 46 |
| Tipología de conflictos más frecuentes | 46 |
| Fases del proceso penal para la mediación | 46 |
| Reflexiones sobre la práctica de la mediación penal | 48 |
| La singularidad de la mediación penal | 48 |
| La mediación como práctica en justicia restaurativa | 49 |
| La mediación penal en delitos comunes | 49 |
| Experiencia. Desarrollo de un caso en mediación penal | 49 |
| Bibliografía | 53 |
| | |
| Autores | 54 |

Nota aclaratoria:

En el texto se ha tratado de utilizar un lenguaje igualitario y no sexista. En aras a la eficiencia y claridad del lenguaje hemos intentado no abusar de los desdoblamientos, sustituyéndolos por términos no sexuados que incluyan a todos los géneros. En caso de que se utilicen términos sexuados, se ha utilizado, de forma indistinta, la forma masculina y femenina.

INTRODUCCIÓN

Juan José de Lanuza Torres

El concepto de **mediación**, como término que alude a un proceso mediante el cual trata de resolverse un conflicto es, prácticamente, tan antiguo como la propia existencia del ser humano ya que el conflicto es algo inherente a las relaciones interpersonales. Desde los primeros sistemas de organización social, en diferentes tiempos y culturas, se han contemplado distintos procedimientos que permitieron la resolución de controversias con procesos similares al arbitraje o la mediación, en los que una tercera persona, con ascendencia y colectivamente valorada, intermediaba o facilitaba la consecución de acuerdos.

Lo que hoy identificamos como **métodos alternativos de resolución de conflictos** (en sus siglas en inglés **ADR**, Alternative Dispute Resolution), de los cuales la mediación se significa como el más conocido, se desarrollaron para facilitar la solución de una amplia gama de controversias sin necesidad de recurrir a los tribunales judiciales y, si bien es cierto que las primeras prácticas de lo que hoy conocemos como mediación tienen un origen mucho más lejano, sus antecedentes más inmediatos se especifican con la crisis de la Gran Depresión de la década de 1930 en EE.UU. donde, en un contexto de gran desigualdad social y laboral, se iniciaron distintas medidas económicas y sociales dentro de la política intervencionista conocida como New Deal, posibilitando la puesta en práctica de la mediación moderna como forma de resolver los conflictos laborales. Aquellas medidas tuvieron un corte de naturaleza social que se reconocen como el antecedente histórico al nacimiento del denominado “**movimiento ADR**”.

A pesar de que sus antecedentes históricos se remontan a la antigüedad, o que el reconocimiento más inmediato e institucionalizado de la mediación se sitúa en el primer tercio del siglo pasado, la mediación se ha definido como una adaptación actualizada de aquellos usos y costumbres, **donde la intervención de una persona tercera neutral, sin interés en el conflicto, facilita el proceso donde las partes, a**

través del diálogo y por sí mismas, convergen en un punto de equilibrio que permita llegar a la fuente del conflicto y resolverlo atendiendo a una solución que sirva a las necesidades reales de las partes y sus intereses.

Sobre esta definición podemos inferir los principios fundamentales que rigen en cualquier proceso de mediación que, básicamente, responden a:

- Es un **proceso no adversarial**, donde un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes.¹
- Los principios básicos de la mediación son, con respecto a las partes, **la voluntariedad** sobre la participación del proceso y **la confidencialidad** de todo lo que sucede dentro del mismo. La figura del profesional mediador se rige por los principios de **imparcialidad y neutralidad**.
- **El fin de la mediación no es determinar sobre lo correcto o lo objetivo**, sino que busca que las partes puedan tomar decisiones sobre cómo abordar una solución al conflicto.
- **La mediación es flexible, cooperativa y facilita la comunicación**, con el objetivo de que **el acuerdo proporcione un beneficio común a las partes involucradas**.
- Con respecto al proceso y su resolución, **las partes**, luego de comprender la situación, y valorar los pros y los contras, **son libres de participar de la mediación o renunciar a la misma; de abandonar la mediación en cualquier fase de esta; y de llegar a un acuerdo o no**.

En este proceso el papel del profesional de la mediación resulta fundamental, en esa equidistancia que debe guardar como agente neutral e imparcial y, a su vez, facilitador del diálogo. Se precisa tener un amplio bagaje de habilidades, conocimientos y prácticas, que le permitan percibir e integrar los sentimientos y las necesidades de las partes, reducir la posible hostilidad entre las mismas y conducir la

¹Refiere a las personas o entidades involucradas en un conflicto común, que participan en el proceso de mediación.

situación hacia un escenario de comunicación eficaz. Para ello, el profesional de la mediación debe valerse de una serie de técnicas que le permitan:

- Ayudar a las personas a concebir y a comunicar nuevas ideas.
- Facilitar la comprensión de las necesidades propias y de la otra parte, formulando preguntas que pongan de manifiesto los intereses de cada participante.
- Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto o que no han recibido suficiente atención.
- Ayudar a reformular propuestas en términos más aceptables o adaptados.
- Velar porque los acuerdos sirvan a la resolución de los problemas actuales y salvaguarden los intereses de ambas partes.

Siendo la mediación un proceso con una carga emocional y psicológica muy importante para todos los que participan del proceso, la importancia de los componentes psicológicos que intervienen en cualquier espacio de mediación se destaca fundamental en la formación de la figura profesional que, en su bagaje, encuentra imprescindible adquirir conocimientos sobre la psicología del conflicto, la forma en la que éste afecta y modula los sentimientos de las partes y, a su vez, puede llegar a condicionar tanto la conducta como las decisiones de la persona. Pero también, e igual de importante, es para el profesional de la mediación conocer cómo el proceso también le impresiona, cómo las emociones pueden afectar sobre su papel de imparcialidad y neutralidad y cómo puede verse involucrado por sus propios sentimientos y creencias.

La mediación como herramienta de convivencia social

El origen de la mediación tiene sus raíces en los espacios de coexistencia social, donde el conflicto afecta a las relaciones dentro de los grupos comunitarios o con intereses en común y, si bien hoy en día, la mediación puede identificarse también con el área judicial, lo cierto es que su lugar natural se sitúa en los espacios de relación

social. De esa forma, dentro de que cada ámbito guarda sus propias peculiaridades, la mediación adaptada al tratamiento del conflicto dentro de cualquier área de interrelación social se integra dentro de un modelo de prácticas que se han hecho válidas en tanto han demostrado su eficacia en la mejora de la coexistencia.

Los programas de mediación en el ámbito comunitario, social, vecinal, laboral, familiar y/o escolar permiten desarrollar prácticas que mejoran la convivencia y la cohesión dentro del grupo, implementan una cultura de acuerdo y solución, de diálogo y de respeto que empodera a cada componente del grupo y, a su vez, potencia los sentimientos de identificación y pertenencia grupal. La mediación se ha destacado útil porque ayuda a la percepción del valor de cada integrante del grupo, a la toma de responsabilidad individual y colectiva, a la prevención de las posibilidades de conflicto, a la integración y, a su vez, al fomento del diálogo y la cultura de paz. Se ha demostrado, además, cómo en los lugares donde forma parte de la cultura social, existe un cambio que también afecta a la forma de pensar, se demuestra como un modelo de integración de valores, de mejora en la fuerza social, de modelo de educación que facilita la expresión assertiva, el reconocimiento de sentimientos propios y colectivos y favorece la empatía.

La mediación, dentro de un modelo de convivencia social, trasciende en un beneficio compartido que facilita la mejora de la convivencia y, en último término, tiene como resultado grupos humanos donde las relaciones se significan más fuertes y cohesionadas.

La mediación como proceso en el ámbito judicial

En el medio legal, la mediación, como punta de lanza de las medidas alternativas de resolución de conflictos, suma tras de sí tantos apoyos como críticas. Despierta por igual recelo e ilusión, rechazo y confianza. No obstante, a pesar de encontrarnos con posturas tan aparentemente distintas, entre las muchas paradojas que se esconden tras la discusión sobre la validez y el encaje de la mediación, y por extensión de las ADRs, podemos encontrar que las diferentes posturas tienen una idea

muy parecida sobre el modelo de justicia más adecuado.

Es seguro que, en la duda sobre la mediación y las ADRs, también se alberga un pensamiento que concibe la idea de un sistema de justicia moderno que entre sus características cuente con herramientas que permitan procesos más efectivos y ágiles, que, además, sirvan a una solución más asequible y ajustada a la realidad de los conflictos y las necesidades de la ciudadanía, ideas éstas que se encuentran constantemente en el ideario y sempiterno debate sobre la “crisis del sistema judicial”. Visto de esa forma, en esa lectura sencilla, seguramente simplista, el debate en torno al encaje o validez de la mediación dentro del sistema de justicia no se deba tanto en el qué puede aportar, sino en averiguar en cómo y cuánto tiempo se va a tardar en dar ese paso adelante que, a modo de corrección, acerque más la justicia al actual contexto social.

Estas ideas, ese debate, tan sólo supone una pequeña parte de un todo más complejo. La justicia no está en crisis, como se pudiera pensar, la crisis forma parte de cualquier modelo de justicia que, en su idiosincrasia, tiene el reto de ir evolucionando y adaptándose al desarrollo de una sociedad en permanente evolución. La situación en la que ahora nos encontramos con las ADRs y la mediación no es nueva, ese modo de proceder “leyendo” el contexto social, evolucionando en el conflicto que supone contraponer un modelo en aparente funcionamiento al debate de ideas que surgen de la corriente social, de la investigación y el conocimiento, es a lo que en ciencia se conoce como paradigma y, citando a su Ilustrísima don Ignacio José Subijana Zunzunegui² (2012):

“Si el sistema de justicia tiene al ser humano como sujeto referencial, el paradigma de humanidad sirve como criterio vertebral para evaluar la calidad del modo y manera con la que solventan las controversias que se someten a su consideración. El paradigma de humanidad exige que la justicia trate de satisfacer hasta el máximo de lo posible las necesidades de los seres humanos que, bien como vícti-

mas o como infractores, participan en el proceso que se promueve ante jueces o tribunales. ”

La cita al modelo del paradigma de humanidad sirva aquí tan sólo al objeto de poner en contexto el momento en que actualmente se encuentra el modelo de justicia y la idea de fondo que guía ese proceso. Pero la transformación, la “crisis” actual, no nace de la irrupción de la mediación o los modelos de ADRs, sino que, al menos en España, podemos situarla ya a finales de los años 70 del pasado siglo, cuando, y aun sin citar o referir sobre modelo alguno, las necesidades del contexto social obligaron a replantear cambios en el sistema de justicia que hasta ese momento eran impensables, hablamos de la entrada de los primeros equipos técnicos a los juzgados, profesionales de la Psicología o el trabajo social que, en 1980, empezaron a servir como apoyo en los primeros juzgados de familia.

Más de 40 años después, en el día a día de nuestros juzgados, términos como “sistema de relaciones, conflicto, estrés o evento traumático...” forman parte ya del lenguaje jurídico. La Psicología, como ciencia, y por extensión, los profesionales que trabajan dentro del sistema de justicia han participado de un conocimiento que implica entender el conflicto desde una perspectiva más enriquecedora, más equilibrada y honesta con la realidad de la sociedad y el ser humano. Gracias a ello, hoy podemos decir que el proceso judicial cuenta con la capacidad para calibrar a la persona tanto por su conducta como por sus emociones, hito este imprescindible si queremos entender la naturaleza de los procesos alternativos de resolución de conflictos y la mediación.

La necesidad de dar voz y conocimiento sobre la “entidad psicológica” en el sistema de justicia ha ido creciendo a la par que se suma reconocimiento sobre el valor añadido que aporta la Psicología como ciencia al proceso judicial. En este contexto, entender la importancia de la Psicología y sus profesionales como facilitadoras en los procedimientos de mediación, obliga necesariamente a razonar sobre la naturaleza del proceso, el significado y su esencia. La mediación no es un proceso que busque el arbitraje de lo justo (materialmente

²Subijana Zunzunegui, I. J. (2012). El paradigma de humanidad en la justicia restaurativa. Egukilore, 26, 143-153.

hablando), o la conciliación sobre decisiones “salomónicas”, procesos éstos que, teniendo a las partes como espectadoras de su proceso, se manejan en la cuantificación del problema y reparto de la deuda, la mediación aplica y entiende el conflicto como un proceso que puede afectar en distintos niveles, que ataña a las necesidades reales de las partes en conflicto, y por tanto, obliga a atender a la importancia del carácter psicológico del conflicto en su dimensión más integral, donde las partes se representan como protagonistas principales y casi únicos de la solución a su conflicto, donde el “sentir común” se encuentra condicionado a la gestión de los procesos personales que impresionan a cada una de las partes y que atañen a la motivación y gestión de sus emociones, sobre la forma en la que les afecta y entienden el conflicto, o las barreras psicológicas.

En el paradigma actual de la justicia, la Psicología, sus profesionales y el conocimiento que se extrae de nuestra ciencia, se representa como una herramienta esencial para la resolución de muchos procesos y, de la misma forma, dentro de las características que hacen distintiva a la mediación y los procedimientos alternativos de resolución de conflictos, es el conocimiento y análisis de los factores cognitivos, motivacionales, emocionales y conductuales de las partes como individualidades, y la relación que en el diálogo establecen entre sí, una herramienta imprescindible para analizar, abordar y superar las barreras y obstáculos que impiden a las personas mediadas la solución a sus conflictos.

La importancia de la mediación para el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid

El Colegio Oficial de la Psicología de Madrid tiene, como objetivo principal, el desarrollo del ejercicio profesional de la Psicología, interviniendo en la mejora de la calidad de vida de las personas. El interés del Colegio y sus profesionales en la mediación nace, prácticamente, a la par que esas primeras voces que en España comienzan a hablar de la mediación y los procesos vinculados a la justicia restaurativa. En ese espíritu de

permanente sensibilidad e inquietud, que forma parte de la idiosincrasia y hacer de nuestra profesión, y con el objetivo de trabajar en el impulso de la mediación en España y la formación de sus profesionales en este campo, el 26 de noviembre de 2012, al amparo de lo dispuesto en el artículo 6 j) de los Estatutos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid³, la Junta de Gobierno vigente aprueba y formaliza la constitución de la **Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid**, denominada *Soluciones a Conflictos*, Institución que nace con el objetivo de “**impulsar la mediación, facilitando el acceso y administración de la misma, incluyendo la designación de mediadores y pudiendo constituirse como institución de mediación en los términos que prevean en cada momento las normas reguladoras de esta materia.**”

De acuerdo con la naturaleza y filosofía con la que nace la Institución de Mediación, desde su puesta en marcha se han tomado distintas iniciativas y actuaciones dirigidas fundamentalmente a:

- **Visibilizar y poner en valor al psicólogo y psicóloga mediadora** como perfil profesional idóneo en la resolución de controversias, en diferentes ámbitos de intervención.
- Fomentar el aprendizaje de la mediación con altos estándares de calidad, así como la **actualización y profesionalización continua** en mediación.
- Mantener relaciones de **cooperación con otros colegios profesionales, instituciones privadas o públicas** a través de convenios de colaboración y acuerdos institucionales en el ámbito de la mediación.
- Iniciar o canalizar **proyectos innovadores** en los diferentes ámbitos de mediación.
- Ofrecer **servicios de mediación de calidad** a la ciudadanía.

Hoy en día, la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid mantiene un permanente esfuerzo y disposición para estar presente en distintos proyectos y colaboraciones tanto en el ámbito privado como en el ámbito público e institucional. El papel de sus profesionales y el conocimiento teórico y prá-

³Colegio Oficial de la Psicología de Madrid (2011). Estatutos [última modificación 2023].

tico que se aporta desde la Psicología se destaca cómo un valor significativo y diferencial, imprescindible tanto para la formación como para el desarrollo profesional de la mediación, donde la importancia del “hecho psicológico” se refiere como punto cardinal de cualquier proceso o tratado de mediación.

Esta publicación nace dentro de la filosofía de trabajo de la Institución de Mediación, con el objetivo principal de visibilizar y apoyar la figura profesional del psicólogo y psicóloga mediadora en los ámbitos en los que se desarrollan procedimientos de mediación.

Los conflictos interpersonales, sean de la índole que sean, son procesos dinámicos en los que influye la situación psicológica y emocional de las personas implicadas. Consideramos que el adecuado conocimiento sobre la influencia de los factores psicológicos en el origen y mantenimiento del conflicto contribuyen, en gran medida, a su resolución.

Desde nuestro punto de vista, resulta imprescindible la cualificación del profesional de la mediación en materias de la Psicología para abordar adecuadamente estrategias de gestión de resolución de conflictos interpersonales, ponderando los factores psicológicos que están, en muchos casos, bloqueando la solución del problema.

Con el objetivo poner en valor y difundir los principales ámbitos de mediación en los que los profesionales de la Psicología intervienen, los vocales del Comité de Gestión de la Institución de Mediación elaboran el presente documento con un breve recorrido sobre diversos aspectos relacionados con estas áreas de mediación:

- 1. Definición y contexto.**
- 2. Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes.**
- 3. Metodología. Implementación y desarrollo.**
- 4. Ventajas específicas del proceso de mediación.**
- 5. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación.**
- 6. Experiencias.**

Desde un aspecto formal, también con una mirada crítica y, sobre todo, con el espíritu

de reivindicar el papel de la Psicología y la mediación como una profesión distintiva, se exponen diferentes puntos de vista, reflexiones y ejemplos abiertos a la crítica, a la colaboración y la suma de ideas de más profesionales, compañeras y compañeros que, como los que aquí rubrican, quieran seguir trabajando por una forma de aplicar procesos de resolución de conflictos ajustados a la realidad, necesidades y demanda social.

MEDIACIÓN FAMILIAR

Marta de Diego Díaz-Plaza



Definición y contexto

En el día a día del seno de una familia es habitual encontrarse con discrepancias que pueden generar mucho malestar entre sus miembros si no se resuelven adecuadamente, debido a los fuertes vínculos emocionales que se mantienen en este contexto. Son frecuentes los conflictos fruto de la organización en las tareas cotidianas, la definición de las normas en la convivencia, la conciliación de la vida laboral y familiar, la educación de los hijos e hijas, etc. El conflicto no debe verse como algo negativo, sino como una oportunidad de cambio y evolución si se resuelve de manera adecuada, con respeto y teniendo en cuenta las necesidades de cada miembro de la familia.

Tal como indica Gómez Hermoso (2017) al referirse al conflicto en mediación familiar:

“La fuerte diversidad, de sexo y edad, existente entre los miembros de la familia es origen de frecuentes conflictos debido a las diferencias entre generaciones y edades, así como a los distintos roles que se establecen. Desde un punto de vista social existe una cierta obligatoriedad de la permanencia en la familia, mayor que en cualquier otro contexto. Por ello es una gran fuente de conflictos y uno de los principales ámbitos en los que puede intervenir la mediación.”

La mediación familiar puede definirse como aquel proceso **voluntario y confidencial** del que se pueden valer las familias que se hallan inmersas en un conflicto fruto de la convivencia, en el que, con la ayuda de una figura profesional

neutral, imparcial y cualificada, tendrán la oportunidad de negociar y decidir por sí mismas aquella solución que satisfaga las necesidades de todos sus miembros, alcanzando un acuerdo que dará fin al problema.

Este método de resolución de conflictos evitará a los miembros de la familia entrar en costosos procedimientos judiciales, donde el desgaste emocional podría poner en peligro la continuidad de las relaciones personales. Con esta herramienta, tendrán la oportunidad de aprender a resolver por sí mismos aquellas situaciones de desacuerdo que puedan darse en un futuro, sin necesidad de acudir a una figura externa, que nada sabe sobre sus vidas, para que decida e imponga cómo se va a resolver.

A través del profesional de la mediación, que acompañará a la familia en todo momento realizando un diálogo asistido, se logrará una comunicación más efectiva, permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de expresar cómo se sienten y qué necesitan, siendo escuchados y facilitando la gestión de aquellas emociones que, a veces por ser tan intensas, nos impiden expresar lo que realmente queremos decir.

Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes

Entre los diferentes ámbitos en los que es frecuente poner en práctica la mediación familiar, se encuentran los siguientes:

- **Conflictos derivados de la ruptura en la pareja.** Las relaciones de pareja suelen proporcionarnos muchos aspectos beneficiosos tales como seguridad, compañía, deseo sexual y la creación de numerosas ilusiones y expectativas. Por ello, cuando una relación de pareja se rompe, a veces con cierta brusquedad, se genera un fuerte impacto emocional que, a veces, nos resulta muy difícil de sobrellevar. Sin duda este tipo de ruptura es una de las situaciones más traumáticas, estresantes y angustiosas que podemos experimentar los seres humanos.

En los momentos posteriores de la ruptura, los dos miembros de la pareja atraviesan un periodo durante el cual se sienten

profundamente apenados. Es frecuente la aparición de falta de apetito, insomnio, incapacidad para mantener la concentración en el trabajo y llanto incontrolado. También es habitual que en el caso de una ruptura traumática nos enfrentemos al sentimiento de rechazo, mientras que si ha sido de forma amistosa nos topemos con las dudas y el arrepentimiento. Toda esta situación se vuelve aún más complicada cuando la pareja tiene descendencia, dado que romperemos el vínculo afectivo con nuestra pareja, pero no dejamos nuestra responsabilidad parental. Por todo ello, la mediación puede servir para prevenir o, al menos, aliviar todas esas tensiones que provoca el temor a adaptar a la nueva situación, siendo un instrumento que ayuda a las parejas en situación de separación a llegar a un acuerdo sobre los efectos de la ruptura y facilita una comunicación más fluida para poder ejercer de manera conjunta, si fuera el caso, sus responsabilidades con respecto a lo que concierne a sus hijos e hijos.

Además, la mediación puede favorecer el proceso de elaboración del duelo que se produce ante una separación, ya que facilita que los participantes identifiquen los sentimientos negativos que acompañan la ruptura.

- **Conflictos intergeneracionales con adolescentes.** En la convivencia entre progenitores u otras figuras parentales y menores adolescentes pueden surgir graves dificultades de relación debido a problemas de comunicación, relaciones afectivas insatisfactorias o insuficientes, incumplimiento de normas, agresividad, faltas de respeto, etc. La adolescencia se caracteriza por ser un periodo de inestabilidad emocional y formación gradual de la identidad, lo cual suele conducir a la aparición de graves dificultades de relación con el resto de los integrantes de la familia. Es aquí donde la mediación familiar promueve la gestión eficaz del conflicto, a la vez que hace una labor preventiva psicopedagógica, favoreciendo la autoestima y la confianza del adolescente y permitiendo a las figuras parentales ejercer de manera adecuada sus competencias y roles parentales.

Este tipo de mediación presenta características específicas que lo diferencian, por

ejemplo, la existencia de un desequilibrio de poder entre las partes a mediar, ya que los menores están bajo la potestad de sus progenitores, es decir, estos ejercen autoridad sobre los primeros. Otra característica es la existencia de dependencia afectiva, por lo que la solución al conflicto nunca podría ser el romper el vínculo de la figura parental-adolescente (como, por ejemplo, en un divorcio), sino más bien habría que trabajar en la búsqueda de soluciones de reparación.

- **Conflictos derivados de la atención a situaciones de dependencia.** Estas disputas son fruto de la crisis evolutiva que aparece en las familias cuando alguno de sus miembros precisa de cuidados continuados al estar en una situación de dependencia. Si tenemos en cuenta la tensión y el estrés que provoca la relación “persona que presta los cuidados-dependiente”, podemos entender la facilidad con la que surgen los conflictos en este contexto. Asimismo, nos encontramos también, cada vez en mayor número, problemáticas relacionadas con la aparición de conflictos entre descendientes vinculados a la toma de decisiones sobre cómo van a hacerse cargo de la nueva situación. Estos conflictos, la mayoría de las veces repercuten de manera negativa en el reparto de las obligaciones familiares, en la calidad de las relaciones y en el respeto al interés superior de la persona dependiente. De no ser abordados convenientemente pueden cronificarse y afectar gravemente al bienestar de los más vulnerables, así como al devenir de todo el grupo familiar y a su natural capacidad de respuesta futura ante este tipo de contingencias, u otras que pudieran surgir, perdiendo parte de su cometido como institución básica y fundamental de apoyo a los individuos que componen el sistema familiar.

Como ventajas del empleo de la mediación familiar en situaciones familiares de atención a la dependencia, Gómez Góngora (2018) apunta lo siguiente:

“La mediación familiar es una herramienta adecuada para facilitar la toma de decisiones y acercar las posiciones que, en

principio, parecían insalvables. El proceso va a facilitar la toma de conciencia de los implicados en la necesidad de salvaguardar en todo momento el bienestar de las personas en situación de dependencia, proporcionando un lugar seguro en el que trabajar de manera conjunta en la búsqueda de una estrategia que funcione para todos los miembros de la familia. Colaborar en la construcción de un acuerdo de reparto justo de responsabilidades, preservando sus relaciones fraternales, es posible a través de la mediación.”

- **Conflictos sobrevenidos por fallecimientos y herencias:** En algún momento de nuestra vida tenemos que enfrentarnos al fallecimiento de algún familiar querido, momento en el cual se entremezclan las emociones experimentadas por el duelo con la necesidad de repartir sus bienes, lo cual puede provocar que las relaciones familiares puedan verse dañadas por la diferencia de intereses, sobre todo en los casos en los que no existe testamento. A través de la mediación, los herederos y herederas tendrán un espacio donde poder expresar todas sus emociones y poder ser escuchados, a la vez que negocian la mejor manera de repartir los bienes de la persona fallecida, teniendo en cuenta los intereses de cada uno de ellos, con la ventaja de hacerlo de forma rápida y confidencial.

Implementación y desarrollo.

Metodología

El proceso de mediación llevado a cabo en el ámbito familiar está regulado en nuestro país por la Ley 5/2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (Ley 5/2012, 2012). La metodología sería la misma que en cualquier proceso de mediación en otro ámbito, con la excepción de alguna peculiaridad en relación a la ejecutabilidad de los acuerdos. Los acuerdos alcanzados en un proceso de mediación familiar pueden alcanzar fuerza ejecutiva si son elevados a escritura pública ante un notario, con la excepción de

aquellos que tengan que ver con los intereses de personas menores de edad, circunstancia bajo la cual las partes deben acudir a un juzgado para solicitar que el acuerdo sea homologado.

Ventajas específicas de la mediación familiar

Además de las bondades que lleva asociadas cualquier proceso de mediación, la mediación familiar tiene como ventajas específicas, las siguientes:

- Reducir el malestar y las cargas emocionales derivados de la ruptura de la pareja.
- Minimizar y prevenir los efectos negativos que se presentan ante la separación o divorcio sobre los hijos. Alcanzar el mantenimiento o reinstauración de un sistema de organización del tiempo compartido.
- Lograr la corresponsabilidad a la hora de tomar decisiones relativas a la familia.
- Facilitar la recuperación de relaciones dañadas y retomar las funciones familiares perdidas.
- Mejorar las condiciones de vida de toda la familia, previniendo que surjan problemas que puedan influir en el bienestar de las personas más vulnerables.
- Incrementar en las personas más jóvenes el fortalecimiento propio al hacerles protagonistas de sus decisiones (empowerment), el crecimiento personal, el autodominio, la madurez que favorece la capacidad personal para afrontar las circunstancias difíciles, las frecuentes contradicciones de la vida y los problemas de todo tipo.
- Adelantarse a la posible litigiosidad entre herederas y herederos contribuyendo al diálogo entre estos y fortaleciendo los lazos familiares que les siguen uniendo.

Valor de la Psicología en mediación familiar. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación

“Es importante el conocimiento de las emociones para la acción mediadora, así como el ejer-

cicio de ciertas habilidades de empatía, escucha activa, comunicación, relaciones interpersonales y manejo del conflicto. Estos conocimientos y habilidades son propios de la capacitación del psicólogo”. (Bernal Samper, 2006).

En un conflicto entre dos o más personas se encuentran involucrados numerosos componentes de carácter psicológico, relativos a las personas implicadas, al proceso y al conflicto en sí mismo. Por consiguiente, resulta imprescindible la cualificación del profesional de la mediación en este ámbito de conocimiento.

Los sesgos cognitivos junto con los elementos emocionales, motivacionales o psicosociales adversos que inciden en las personas en conflicto, condicionan la gestión de sus emociones, la forma de pensar y la toma de decisiones, actuando como barreras hacia el acuerdo.

Tal como recoge Armandans Tremolosa et al. (s.f.) en el comunicado del Grupo de Trabajo para la Reivindicación de la Relevancia de la Psicología en la Mediación de Conflictos de la Sociedad Española de Psicología Jurídica y Forense:

“La Psicología es la disciplina que proporciona la fuente del conocimiento cognitivo, motivacional, emocional, conductual e interpersonal que el/la mediador/a debe dominar como herramienta imprescindible para analizar, abordar y superar estas barreras que impiden a las personas mediadas la consecución de acuerdos. Por eso es totalmente necesario que las/los profesionales de la mediación tengan una amplia formación en Psicología teórica-práctica, sin la cual será imposible que puedan ayudar a los/as mediados/as a superar los obstáculos psicológicos que les están impidiendo solucionar sus conflictos.”

Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación familiar

Sofía, una joven de 27 años, pide ayuda porque su hermana pequeña, Esmeralda, de 16 años,

quiere emanciparse y cree que la decisión es fruto de que su padre, Ángel, quiere ponerla contra su madre, Mónica. Los padres llevan separados desde hace 4 años y la comunicación entre ellos es muy mala, de hecho, alguna vez que han intentado hablar por teléfono han acabado gritándose, por lo que Esmeralda y Sofía prefieren que no se hablen. Sofía lleva un año viviendo y trabajando en Berlín, la madre tiene la guarda y custodia de Esmeralda, así como el usufructo de la vivienda familiar. Sofía quiere acabar con todo esto de una vez porque, aunque vive lejos, sufre mucho cada vez que habla por teléfono con su madre y la escucha llorar diciendo que Esmeralda cada vez está más distante y que está preocupada porque cree que la va a perder. Ahora Sofía va a pasar su mes de vacaciones en España y quiere resolver este lío. Parece ser que, además, hay abiertos un par de procedimientos en el juzgado, pero Sofía no tiene muy claro los motivos de las demandas, ya que su trabajo le ocupa mucho tiempo y no puede estar siempre preocupándose de lo que sucede a cientos de kilómetros.

El tipo de metodología que se emplearía en un proceso de mediación familiar, como este, sería el siguiente:

Entrevista inicial con los diferentes miembros de la familia por separado. En esta primera entrevista se les informa sobre los principios del proceso de mediación y se recaba la información suficiente para evaluar el estado inicial en el que se encuentra la familia, recogiendo los puntos de vista de cada miembro. A continuación, se expone, a modo de ejemplo, lo recogido en las entrevistas iniciales:

- Sesión individual con Sofía: Dos años antes de la separación de sus padres, vio a su padre con otra mujer sin que él se diera cuenta, guardó el secreto durante años hasta que un día se lo contó a su madre delante de él, su padre le acusó de ser una mentirosa, aunque finalmente lo reconoció y dieron fin al matrimonio. Sofía sintió mucho dolor porque siempre la ha culpado por ello. Piensa que su hermana es el ojito derecho de su padre, ella la quiere mucho aunque a veces tiene un comportamiento muy egoísta. Ve a

su madre en situación de desventaja económica con respecto a su padre ya que no trabaja por una incapacidad, por ello entiende que su madre se niegue a darle a su hermana todo lo que pide, cosa que con su padre no ocurre, ya que la tiene muy consentida. Tiene una relación muy fría y distante con su padre por culpa del dolor que le provocó una discusión que se produjo cuando este se estaba mudando, ya que le dijo que no volvería más a su casa. Hace un par de años que su padre intentó pedir al juzgado la guarda y custodia compartida de Esmeralda y se la denegaron. Ella sabía que lo hacía para conseguir la casa, por ello, cuando le llamaron desde el juzgado para preguntarle cómo era la relación entre sus padres dijo que era mala, que no había buena comunicación entre ellos. En aquel momento dice que no era cierto que fuera tan mala, pero no quería que se saliera con la suya. Su madre le ha dicho que ha puesto una demanda a su padre porque hace 4 meses que no le pasa la manutención de Esmeralda. Además, sabe que su hermana ha pedido la emancipación en el juzgado. Cree que su padre está tratando de convencer a su hermana Esmeralda que pida la emancipación con el objetivo de conseguir la liquidación de los bienes y llevarse la parte que le corresponde de la casa. El padre ha prometido darle a Esmeralda directamente la manutención y que ella se gestione sus gastos, cree que así solo consigue ponerla en contra de su madre y quitarle toda autoridad.

- Sesión individual con Esmeralda: Quiere mucho a su padre y le dio mucha pena cuando tuvo que marcharse de casa. A pesar de que el juez dijo que tenía que vivir con su madre, pasa mucho tiempo en casa de su padre, que tiene una habitación muy bonita para ella y vive muy cerca, su madre nunca ha puesto impedimento. Su padre le da todo lo que quiere y no necesita nunca dinero. El instituto al que iba el año pasado no le gustaba porque no tenía apenas amigos, les dijo a sus padres que quería cambiarse, pero su madre no le hizo caso, así que su padre decidió, por su parte, cambiarla de instituto, con lo cual está muy contenta. Piensa que su madre es una "agarrada", que está obsesionada con el ahorro, le da mucha rabia que

su padre le dé a su madre un dinero para ella todos los meses, el cual ella no gasta. Hace unos meses su padre le habló de que al cumplir los 16 años se podría emancipar, desde entonces le está pasando la manutención a ella directamente en una tarjeta de débito, por lo que está muy contenta ya que cuenta con dinero para sus gastos, sin tener que pedirlo. Ha ido al juzgado a pedir la emancipación, ya que su madre no se la ha concedido, está pendiente de resolución. Su madre está enfadada con ella por lo que está haciendo, pero ella cree que su padre también tiene derecho a disfrutar de la casa familiar, ya que además su madre hace tiempo que se compró otro piso que está pagando. No entiende por qué su madre le ha puesto una demanda de ejecución de sentencia a su padre por no pasarle la manutención, si sabe que se lo está pasando a ella directamente, cree que solo lo hace por hacerle daño. Está harta de todos los conflictos entre sus progenitores.

- Sesión individual con Ángel: Cree que su forma de ver la vida con respecto a cómo la ve Mónica es muy diferente, ella tiene una personalidad muy austera y a él le gusta disfrutar a toda costa, aunque sea gastando dinero. Adora a Esmeralda, porque tiene un carácter muy parecido al suyo. Cuando se separó de Mónica ya llevaba tiempo teniendo problemas en la relación, se aburría con ella y buscó lo que necesitaba en una relación extramatrimonial. Sofía los vio juntos un día y cuando lo dijo en casa delante de Mónica no supo cómo reaccionar, reconoce que se equivocó aquel día acusando a su hija de mentirosa. No le gustó que Sofía se pusiera del lado de su madre y nunca le apoyara, le molesta que no valore todo lo que ha hecho siempre por ellas y, sobre todo, que haya intentado castigarle diciendo al juzgado que su madre y él tenían mala relación cuando solicitó la guarda y custodia compartida de Esmeralda, ya que en aquel momento no era cierto. Desde ese momento decide cortar toda comunicación con Mónica para que no pueda indicar que existe mala relación entre ellos. Está seguro de que Mónica no derrocha el dinero que le pasa a su hija, pero le fastidia que no lo gaste en ella, por eso decidió pasarle la manutención directamente a Esmeralda. Le duele que le haya puesto una

demandada de ejecución de sentencia cuando él nunca ha desatendido las necesidades de sus hijas. Le ha ofrecido a Esmeralda la posibilidad de emanciparse, de esta manera conseguirá no tener que pasar dinero a Mónica y la liquidación del domicilio familiar, que le servirá para comprar una casa más grande. No le parece justo que Mónica esté ella sola disfrutando en una casa tan grande como es la vivienda familiar, ya que Esmeralda pasa casi todo el tiempo con él.

- Sesión individual con Mónica: Cuando se separó de Ángel ya estaban muy distanciados, ya que él pasaba mucho tiempo fuera de casa con la excusa de echar horas extras en el trabajo. Le molestó mucho que cuando su hija le dijó que había visto a su padre con otra persona le llamara mentirosa, ella tuvo que sufrir mucho durante años guardando el secreto para no hacerle daño. Está muy dolida porque cuando Sofía ayudó a su padre con la mudanza discutieron y le dijo que no volviera más a su casa. Cree que Ángel culpabiliza a Sofía de la separación por haber contado que le había visto con otra persona, sin embargo, ve a Ángel como el único culpable. Siempre ha tenido el apoyo de Sofía, mantienen una relación muy estrecha aún en la distancia. Piensa que el único interés de Ángel es quedarse con la casa, por eso pidió la guarda y custodia compartida de Esmeralda, a la que quiere poner en contra suya. Está enfadada con Ángel por haber cambiado de instituto a Esmeralda sin consultarle, piensa que es una estrategia más para ponerla en contra. No considera que Esmeralda tenga edad como para manejar su economía, ya que piensa que es caprichosa, por lo que se niega rotundamente a su emancipación. No quiere irse de la casa donde vive, ya que está muy bien comunicada y permite que Esmeralda se mueva con autonomía. Tiene otro piso que está pagando con sus ahorros, pero está situado en un barrio más solitario. No está segura de poder hacerse con la casa familiar, ya que el banco no le concedería una hipoteca para pagar a Ángel la mitad, aunque, con los ahorros que tiene, podría ajustar cuentas.

Una vez escuchadas a las partes en sesiones individuales, se procede a realizar una **sesión de**

mediación conjunta con todos los miembros de la familia, comenzando con la firma del documento de **sesión constitutiva**, con el que se da inicio formal al proceso de mediación. En esta sesión cada persona tiene la oportunidad de poder expresar sus intereses y necesidades, que en este caso se identifican como los siguientes:

- Ángel: Necesita sentir igualdad con respecto a Mónica en cuanto al disfrute de la vivienda familiar. Necesita recuperar el afecto de Sofía y tener su reconocimiento por los esfuerzos realizados en su crianza.
- Mónica: Necesita tener la seguridad de que no va a perder el cariño de Esmeralda. Además, necesita sentir que vive en un entorno seguro y agradable. Por último, necesita que su hija Sofía deje de sufrir por lo ocurrido con su padre.
- Sofía: Necesita vivir con tranquilidad y no sentir la tensión experimentada en su familia desde donde vive. Su interés principal es que su madre no sufra.
- Esmeralda: Su único interés es que cesen los conflictos entre sus padres para vivir tranquila y contar con un dinero suficiente para sus gastos.

A continuación, pasamos a la **fase de generar opciones que satisfagan a las necesidades de todos los miembros de la familia**. Las hijas manifiestan, en un momento dado, que quieren retirarse y que sean sus padres quienes alcancen los acuerdos, ya que el interés principal de ambas es que cese el litigio entre ellos. Los progenitores aceptan esta premisa, posponiendo para más adelante una conversación entre Ángel y Sofía, cuando esta última vuelva de nuevo a España de visita y se sienta preparada emocionalmente. Finaliza la sesión, agradeciendo a las hijas su participación.

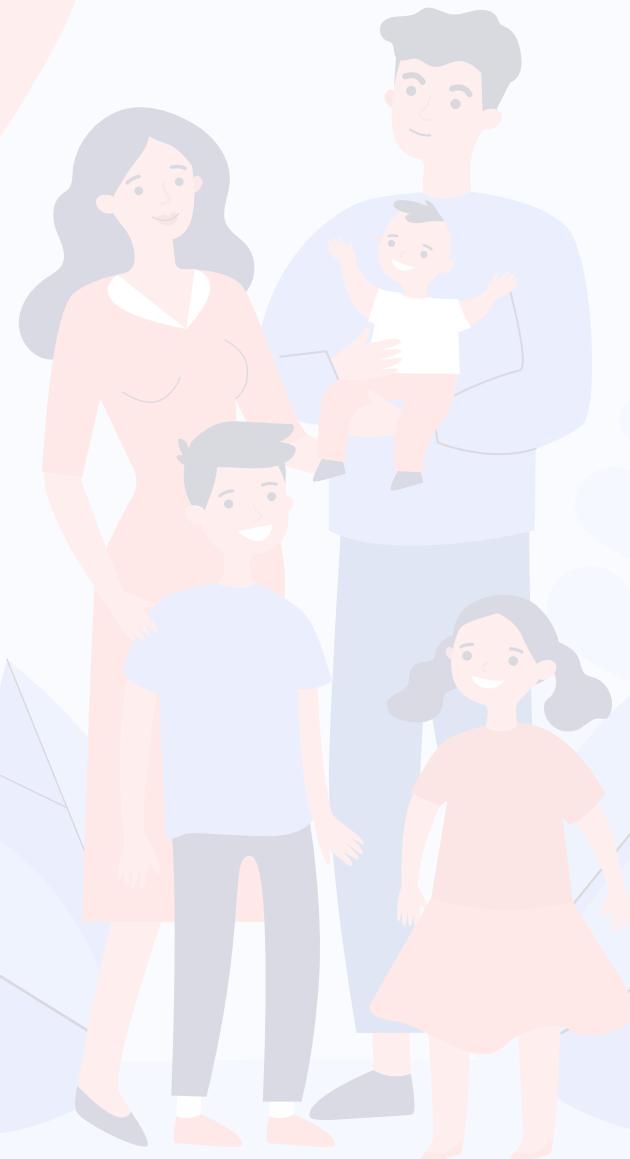
En la siguiente sesión entre Ángel y Mónica se continúa con la negociación de la parte puramente económica, siendo el único tema que manifiestan querer tratar, intentando fundamentalmente encontrar una solución a la liquidación de la vivienda y al sufragio de los gastos de Esmeralda. Tras poner todas las opciones sobre la mesa y valorar cada una

de ellas, contando con el tiempo suficiente entre sesiones para que ambos consulten con sendos asesores financieros, concluyen con un acuerdo que contiene los siguientes puntos:

- La renuncia del procedimiento de ejecución de medidas por impago de pensión de alimentos.
- La solicitud ante los juzgados de una modificación de medidas de mutuo acuerdo en el que se pide que cada progenitor sufrague los gastos propios de vestido y alimentos de Esmeralda cuando esté con cada uno. Asimismo, ingresarán en una cuenta bancaria a nombre de Esmeralda todos los meses, la cantidad de 200€ por parte de Ángel y de 100€ por parte de Mónica, lo que ayudará a cubrir los gastos ordinarios. Los gastos extraordinarios serán pagados al 50%.
- El compromiso de no involucrar a sus hijas en las diferencias que pudieran surgir entre ellos, con la finalidad de que no tomen partido por uno u otro, garantizando así su tranquilidad y fomentando la buena relación con ambos.
- La liquidación de la sociedad de ganancias, acordando que se adjudica la vivienda familiar a Mónica, ofreciéndole un periodo de tiempo de cuatro meses para compensar económicamente a Ángel, con el compromiso de que, si en ese periodo de tiempo no se pudiera llevar a cabo la compensación por parte de Mónica, la vivienda se adjudicaría a Ángel, siendo este último quien compensaría económicamente a Mónica en el mismo periodo de tiempo establecido.

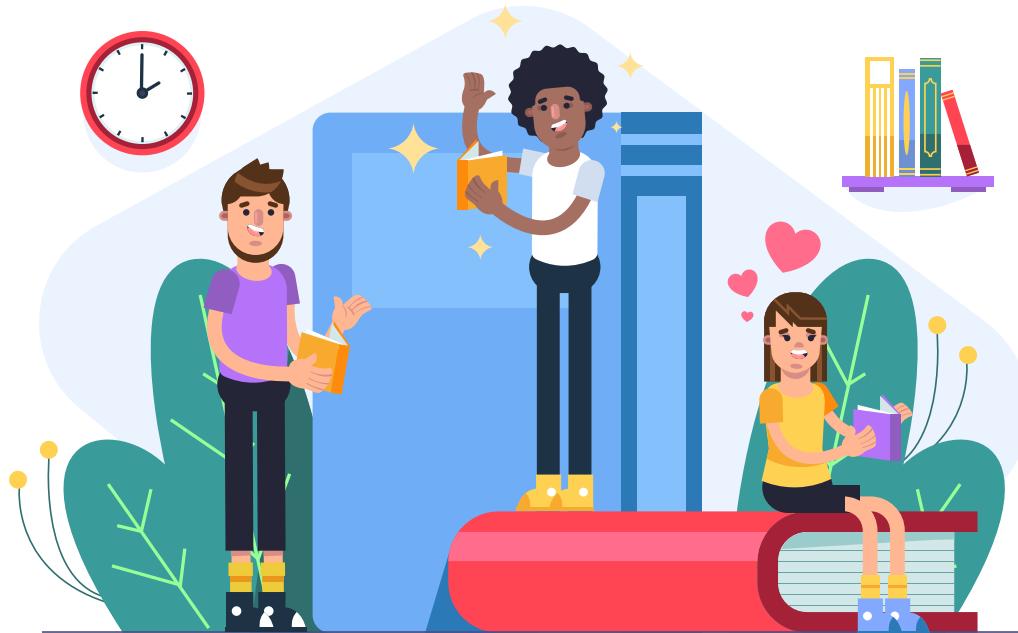
Bibliografía

- Abal Ciordia, M. (2015). *Mediación familiar en adolescentes implicados/as y factores protectores de resiliencia*. En A. S. Jiménez Hernández, et al. (Eds.). (pp. 1140-1161). Congreso Internacional Infancia en Contextos de Riesgo. AICE.
- Armadans Tremolosa, I., Checa Caruana, M., Calvo, N. C., Fariña Rivera, F., Jiménez García-Escribano, P., Martínez Gallardo, P., Méndez Valdivia, M., Novo, M., Rosales Álamo, M., Seijo, D., Tejedor Huerta, A., Vázquez Orellana, N. y Wilhelms Wainsztein, J. (s.f.). *La relevancia de la psicología en la mediación de conflictos*. Recuperado de <http://sepjf.org/wp-content/uploads/2019/03/COMUNICADO.pdf>
- Bush, R. y Folger, J. (1996). *La promesa de la mediación*. Granica.
- Bernal Samper, T. (2006). El psicólogo y la mediación. Infocop, (26). <https://www.cop.es/infocop/vernumeroCOP.asp?id=1293>
- Gómez Góngora, F. (2018). *Mediación familiar en contextos derivados de la atención a situaciones de dependencia*. [Material de curso. Formación Continuada a Distancia FOCAD]. Consejo General de la Psicología en España.
- Gómez Hermoso, M. R. (2017). *La mediación en Psicología*. [Material de curso. Formación Continuada a Distancia FOCAD]. Consejo General de la Psicología en España.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado (España), 162, de 7 de julio de 2012.
- Torres González, J. A. (s.f.). *La mediación intergeneracional en conflictos familiares. Estrategias y técnicas de intervención*. [Material de curso. Formación Continuada a Distancia FOCAD]. Consejo General de la Psicología en España.



MEDIACIÓN ESCOLAR / EDUCATIVA

Nuria Patricia de Isabel Zubietu



Definición y contexto

Como señalan Carrasco Pons et al. (2011), la mediación escolar o educativa “debe considerarse de forma general como una estrategia de resolución dialogada y colaborativa de conflictos que, a diferencia de su aplicación en otros ámbitos, tiene también un carácter de **intervención educativa intencional.**”

A través de la mediación, como herramienta de resolución de conflictos pacífica y constructiva, se desarrolla en el alumnado el razonamiento y la comprensión social, se promueven condiciones que posibilitan el aprendizaje de habilidades para la vida y se favorece el desarrollo de la cultura de paz.

No se trata tan solo de una técnica de resolución de conflictos, sino que tiene una importante dimensión pedagógica. El aprendizaje de técnicas de mediación permite que los estu-

diantes aprendan a comunicarse mejor, capacitándoles para reconocer y gestionar emociones, empatizar, escuchar, descubrir intereses y necesidades propios y ajenos, y realizar mejores elecciones a la hora de enfrentarse con los problemas y conflictos cotidianos.

La mediación, por tanto, se presenta como una herramienta eficaz para reducir la conflictividad y prevenir la violencia en los centros escolares siendo el objetivo último lograr cambios que repercutan en la mejora de las relaciones en la comunidad educativa.

En todo caso, los objetivos de la mediación en el ámbito escolar irían dirigidos a:

- Gestionar el conflicto de forma positiva y creativa.
- Fomentar un clima de diálogo, tolerancia y cooperación en el seno de la comunidad escolar.

- Prevenir la cronificación de problemas y la aparición de la violencia.
- Convertirse en una alternativa a la aplicación del procedimiento disciplinario, en los casos que así lo decida cada centro escolar.

Existen diversas formas de entender y aplicar la mediación en los centros escolares. Las propuestas varían en función de quien asume el papel de persona mediadora y qué relación existe entre esta y las partes en conflicto, podemos hablar así de un **modelo vertical** (mediación por parte de personas adultas) u **horizontal** (mediación entre iguales).

Por otro lado, cabe distinguir el “**modelo de patio**” o el “**modelo derivado**”, dependiendo de cómo llegan las partes a la mediación y cómo se organiza el desarrollo del proceso.

El papel de la persona mediadora lo puede realizar tanto un profesional de la mediación externo al centro, o cualquier miembro de la comunidad educativa (docentes, alumnado, figuras parentales, etc.) entrenadas en técnicas de mediación.

En todo caso, será la voluntad del centro la que decide cuál será el modelo a implantar.

El modelo vertical: la mediación por parte de personas adultas

La mediación realizada por personas adultas en la escuela, habitualmente por docentes y miembros del equipo directivo, también conocida como modelo de mediación vertical, es la forma más sencilla de aplicar. Consiste en entrenar al equipo docente en mediación y emplear el proceso como una herramienta más en su quehacer educativo en el centro escolar.

El modelo horizontal: la mediación entre iguales

La característica fundamental de este modelo es que los propios compañeros y compañeras de las partes en conflicto son quiénes llevan a cabo las mediaciones. De tal modo que, si todas las partes en conflicto forman parte del alumnado, la mediación será asistida por alumnado mediador y si el conflicto se da entre

un alumno o alumna y un docente, la pareja mediadora se conformará con un miembro del alumnado y otro del profesorado.

El modelo de patio de recreo

En este modelo, cuando se produce un conflicto durante los recreos o en el comedor, se puede recurrir, en ese mismo momento, a una persona del equipo de mediación para pedir su asistencia en el conflicto. Esta mediación, de carácter más informal y corta que el modelo derivado, se produce en ese mismo momento y lugar. Este tipo de mediación suele realizarse en educación primaria y puede ser vertical u horizontal.

El modelo derivado

El modelo derivado, más propio de educación secundaria, es una intervención más formal en la que se suceden una serie de fases definidas que se desarrollan a lo largo de varios días y que van desde la recepción de la solicitud al servicio de mediación hasta el seguimiento del cumplimiento del acuerdo y la evaluación de su resultado, pasado un tiempo.

Tipología de conflictos en el ámbito escolar

Los conflictos son un fenómeno natural de toda organización y en la institución educativa, como organización, la tipología de conflictos que se puede dar es muy diversa.

Según Viñas (2004), los conflictos en los centros educativos pueden clasificarse según las personas involucradas en el mismo, diferenciando cuatro grandes categorías:

- Por **conflicto de poder** se entiende todos aquellos conflictos que se dan con las normas.
- Los **conflictos de relación** son aquellos en los que una de las personas involucradas en el conflicto es superior jerárquica o emocionalmente a la otra.
- Los **conflictos de rendimiento** son todos aquellos relacionados con el currículum en

los que el alumnado puede presentar dificultades en equilibrar sus necesidades formativas y lo que el centro y profesorado le ofrece.

- Los **conflictos interpersonales** van más allá del hecho educativo y se dan en el centro ya que este es una reproducción de la sociedad en la que está ubicado.

Jares (1997) amplía la visión al respecto a los y las protagonistas de esas situaciones conflictivas:

- **Conflictos entre el profesorado**
- **Conflictos entre profesorado y alumnado**
- **Conflictos entre profesorado y figuras parentales**
- **Conflictos entre profesorado y la dirección del centro**
- **Conflictos entre el alumnado**
- **Conflictos entre figuras parentales del alumnado**
- **Conflictos entre el centro y la administración educativa**

La tipología de los conflictos escolares también es específica, y sujeta al contexto, a este respecto Casamayor (1998) distingue entre:

- **Conflictos de relación entre el alumnado y entre éste y el profesorado** (actitudes peyorativas y de desprecio, agresividad verbal y física, etc.)
- **Conflictos de rendimiento** (pasividad, apatía, parasitismo, etc.)
- **Conflictos de poder** (liderazgos negativos o arbitrariedad)
- **Conflictos de identidad** (actitudes cerradas y agresivas que se vuelven contra los demás o contra los objetos, el mobiliario o el edificio)

¿Qué conflictos son mediables y cuáles no?

De forma generalizada, el ámbito de aplicación de la mediación escolar abarcaría la mayor parte de los conflictos surgidos en la relación

entre dos personas, grupos o culturas de la comunidad escolar, cuando se trata de faltas no consideradas muy graves en las Normas de Organización, Funcionamiento y Convivencia del centro y todas aquellas que la Comisión de Convivencia considere oportuno. En todo caso, será la voluntad de cada centro la que marque los límites del uso de la mediación siendo importante delimitar claramente aquellas situaciones que deben conducirse por vía disciplinaria.

En términos generales, un conflicto es mediable cuando ambas partes desean la mediación y la normativa del centro lo prevé, cuando la relación o el vínculo es importante para las partes, cuando necesariamente se comparten espacios comunes y siempre que no exista un desequilibrio de capacidades comunicativas y de personalidad entre las partes. Los conflictos más adecuados para la mediación son los de carácter interpersonal, que versan sobre asuntos como amistades que se han deteriorado, faltas de respeto, rumores y malentendidos, espacios de juego, etc.

Un conflicto no será mediable:

- Si no se cumplen los principios de la mediación.
- Los casos ya fueron mediados y no se cumplió con lo pactado.
- Cuando el reglamento del centro determine que la situación debe conducirse por vía disciplinaria.
- Cuando exista un desequilibrio de poder importante entre las partes, por ejemplo, en los casos de maltrato entre compañeros/as.
- Cuando no se trate de un conflicto de carácter interpersonal o los temas no son negociables, por ejemplo, situaciones de disruptión en el aula.

Implementación y desarrollo. Metodología del proceso de mediación en el ámbito escolar

Existen diversas formas de poner en marcha un servicio de mediación en un centro escolar, así podemos diferenciar distintos tipos de programas de mediación escolar:

- Interna / Externa
- Puntual / Permanente
- Aislado / Integrado en un programa de convivencia más amplio
- Mediación entre iguales / Talleres sobre resolución de conflictos + Mediación entre iguales / Programa global de mediación

El diseño del programa de mediación supone tomar una serie de decisiones iniciales sobre cómo definir y planificar cada una de las tareas y acciones que hay que emprender, así como las personas responsables de las mismas, los recursos necesarios y el cronograma de su ejecución.

Fases en la implementación de un programa de mediación escolar

Fase 1: Evaluación de necesidades

Un programa de mediación escolar puede variar mucho de un centro a otro en función de sus necesidades y recursos por lo que es conveniente realizar una evaluación para hacer un diseño específico. Entre los aspectos a evaluar, al hablar de la convivencia escolar, podemos destacar: las relaciones personales, los conflictos más habituales y los modos de resolverlos, la normativa del centro, etc.

Algunos métodos para realizar esta evaluación pueden ser entrevistas cuestionarios, observación, etc.

Fase 2: Difusión y compromiso

Una vez realizado el diagnóstico y una primera valoración de los recursos disponibles, será necesario lograr la **aceptación por parte del equipo directivo y el compromiso del centro**. Esto requerirá la realización de distintas reuniones para consensuar la propuesta de poner en marcha el programa.

El siguiente paso sería designar el **equipo coordinador** que dirigirá y gestionará la planificación, puesta en marcha y desarrollo del programa.

Fase 3: Diseño del programa

El diseño del programa de mediación supone la definición de los elementos básicos del

programa, la metodología de la mediación, así como los criterios de selección de personas mediadoras, los recursos necesarios y el cronograma de ejecución.

Definición de los elementos básicos del programa de mediación. Respecto a los elementos básicos del programa, el equipo coordinador debe decidir:

- Los objetivos generales y específicos del programa
- El tipo de programa de mediación que se va a implementar en el centro
- Los colectivos atendidos
- Los tipos de conflictos mediados y no mediados

La selección del equipo mediador. El equipo mediador puede estar formado por alumnado, integrantes del equipo directivo, personal docente, padres y madres o cualquier otro personal del centro. En cualquier caso, esto dependerá de cuáles son los colectivos de la comunidad escolar a los que se destina el programa.

La formación de los mediadores. La formación irá dirigida a todas aquellas personas que vayan a formar parte del equipo de mediación, así como a todos los miembros del equipo coordinador.

Existen diferentes materiales y cursos de entrenamiento que pueden emplearse para la formación en mediación. Generalmente, la duración mínima es de unas 16 horas en educación primaria y unas 20 horas en secundaria. En cualquier caso, el contenido de la formación debería incluir los siguientes temas:

- Introducción al conflicto y análisis del conflicto
- El proceso de mediación en conflictos: objetivos, principios y características
- Técnicas de comunicación: barreras para la comunicación, escucha activa, etc.
- Técnicas para el manejo de emociones intensas
- El proceso de mediación en conflictos: fases y tareas

- Ética de la persona mediadora
- Procedimiento de implementación del programa en el centro: funciones y responsabilidades de las personas mediadoras

Metodología de la mediación y organización del servicio de mediación. Una vez que todos los mediadores hayan finalizado la formación, será necesario definir la metodología a seguir y preparar algunos aspectos para poder poner en marcha el programa:

- **Definir dónde y cuándo se mediará.** La sala de mediación debe ser un espacio tranquilo y se recomienda que tenga una mesa preferiblemente redonda y un archivo para guardar los diferentes formularios.
- **Definir cómo se realizará la derivación o solicitud del servicio.** Elaborar el formulario con datos básicos del conflicto, establecer un buzón, etc.
- **Definir cómo se realizará la asignación de la persona mediadora y si será una sola persona o dos (co-mediación).** Se pueden realizar turnos, pero en secundaria, lo más habitual que el equipo coordinador vaya asignando miembros del equipo mediador a los diferentes casos en función de distintos criterios: género, edad, circunstancias personales, número de mediaciones realizadas, etc. Lo más habitual en mediación escolar es que se utilice la co-mediación.
- **Preparar la documentación.** Es necesario contar con el formulario de derivación o solicitud de mediación, el formulario de acuerdo, el cuestionario de evaluación de la sesión de mediación, el informe final de la mediación y el formulario de seguimiento.
- **Seguimiento y evaluación continua del programa.** Es recomendable realizar reuniones quincenales con las personas mediadoras y una o dos personas del equipo coordinador para analizar los éxitos o las dificultades que se han encontrado, así como posibles soluciones.

Así mismo, se realizarán reuniones de supervisión de casos y de personas mediadoras.

Fase 4: Implementación y mantenimiento

Una vez que se ha definido el programa, es necesaria la promoción del mismo para su puesta en marcha. Para promocionar el programa se podrán utilizar los canales habituales del centro (revistas, página web, tutorías, etc.) pero también se pueden desarrollar otras estrategias como elaborar carteles, trípticos informativos, cartas a las familias, charlas informativas, etc.

El funcionamiento del servicio de mediación, cuando se trata del modelo derivado comprende una serie de **fases de actuación**:

Derivación o solicitud. El proceso se inicia cuando cualquier persona de la comunidad escolar que tiene conocimiento de un conflicto deriva el caso al programa de mediación. También puede ser que una de las partes haga la solicitud o una persona del equipo mediador ofrezca el servicio.

Recepción del caso y valoración inicial de la viabilidad del caso. Se realiza una primera valoración para ver si el caso es mediable. Si se valora que es adecuada la mediación, se asignan las personas mediadoras.

Premediación. Supone una fase previa en la que se realiza una primera entrevista con cada una de las partes por separado para recoger información básica del conflicto y explicar el funcionamiento y las características de la mediación.

Si una o ambas partes no están dispuestas a mediar, el proceso se interrumpe en este punto y se deriva a otra instancia o intervención.

Preparación de la sesión de mediación. Se ha de organizar la hora y lugar de la mediación y su logística. Tener elaborados los documentos, análisis del caso y preparación de la co-mediación, en su caso.

Sesión de mediación. En el ámbito escolar es frecuente que la mediación se desarrolle en una única sesión. Es un proceso estructurado que sigue una serie de fases que pueden variar según el enfoque teórico. Siguiendo el modelo de Torrego (2000), estas fases son:

- **Presentación y reglas del juego.** Fase dedicada a crear confianza entre el equipo de

mediación y las personas implicadas en el conflicto. En este primer momento se explicará el proceso y las normas que se deberán seguir.

- **Cuéntame.** En este momento las partes tendrán la oportunidad de exponer su versión de lo sucedido, respetando el discurso de la otra persona y los turnos de palabra.
- **Aclarar el problema.** En este punto se aprovecha para identificar los diversos aspectos del conflicto (tanto las divergencias, como los puntos en común). El sentido de esta fase es lograr una misma base de coincidencia a partir de la cuál sea posible la comunicación.
- **Proponer soluciones.** A lo largo de esta fase se deben buscar todo tipo de soluciones, todas las que cada una de las partes haya considerado como factibles. Una vez expuestas se trata de evaluar la viabilidad de cada una.
- **Llegar a un acuerdo.** Se redactará el acuerdo al que se ha llegado y éste será firmado por las partes que se comprometen a su consecución. El acuerdo final deberá ser equilibrado, realista y estar redactado con claridad, ya que su éxito dependerá de que sea perdurable en el tiempo y solucione finalmente el problema.

Evaluación de la sesión de mediación. Posteriormente, se evalúan los resultados y la actuación de las personas mediadoras.

Seguimiento. Pasado un tiempo se realiza el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos. En educación primaria, con el “modelo de patio” la mediación no implica estas fases. Normalmente, el alumnado mediador “de servicio” lleva a cabo la mediación en ese mismo momento. Cuando finaliza su intervención rellenan un formulario que recoge un pequeño informe de la mediación y se archiva.

Fase 5: Consolidación y expansión

Finalmente, la evaluación del programa de mediación es fundamental para garantizar la calidad de su funcionamiento y su sostenibilidad en el tiempo. Para realizar la evaluación pueden emplearse diferentes instrumentos como cuestionarios, revisión de registro de datos, reuniones o grupos de discusión,

buzón de sugerencias, etc. Una vez realizada la evaluación se planificarán los cambios y mejoras necesarios, así como la expansión del programa.

Por último, es importante destacar que en el ámbito escolar será necesario una adaptación a la madurez psicológica y moral del alumnado. Los estudios de Piaget y Kohlberg sobre desarrollo cognitivo, social y moral y sus seguidores (Hersh, Reimer y Paolitto, 1998) postulan tres dimensiones subyacentes a la cognición que cambian con el desarrollo y que hacen referencia concreta a las estrategias de negociación en la infancia:

- La orientación temporal (va de aquí y ahora al futuro)
- El foco del conflicto (va de los aspectos físicos a las personas en tanto seres psicológicos y la relación en sí)
- Y las concepciones de la relación (de unilaterales pasan a ser bilaterales)

Ventajas específicas de la mediación educativa o escolar

Entre las ventajas de la introducción de la mediación escolar en un centro educativo, podemos destacar:

- Mejora la convivencia y facilita un ambiente más distendido en el centro educativo.
- Disminuye la tensión y los enfrentamientos, actuando de manera preventiva contra la violencia y el acoso escolar.
- Favorece los vínculos y el ejercicio de las responsabilidades en un clima de cooperación y respeto mutuo.
- Mejora de las habilidades sociales.
- Estimula el pensamiento reflexivo y crítico.
- Favorece la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Los conflictos tienen a disminuir.
- Desarrolla la creatividad y las habilidades para buscar soluciones no violentas. Se buscan otras alternativas a las sanciones reglamentarias.

- Ayuda a que haya una mayor implicación de la comunidad educativa en el centro escolar.
- Favorece que haya una mayor responsabilidad en el alumnado (se implican en el funcionamiento del centro).
- Disminuye el número de expedientes disciplinarios.

Valor de la Psicología en la mediación educativa. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación

En mediación escolar, y según el modelo de mediación que se adopte, cualquiera de los miembros de la comunidad educativa, con la formación adecuada, puede desarrollar procesos de mediación, sin embargo, el profesional de la Psicología aporta una serie de conocimientos de gran valor en este contexto, ya que la Psicología es la disciplina que está en la base de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como en los procesos de desarrollo evolutivo.

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que la mediación escolar se lleva a cabo con alumnado de diferentes edades. En el desarrollo evolutivo de niños, niñas y adolescentes se dan características propias de cada etapa tanto a nivel cognitivo como afectivo y social que determinan la conducta, así como una cierta percepción del conflicto, por lo que la visión de una persona formada en Psicología evolutiva puede ser muy valiosa en este contexto.

Por otro lado, en ocasiones, los conflictos de relación que se ponen de manifiesto en el ámbito escolar no vienen motivados por los acontecimientos relatados, sino que tienen su origen en problemas personales o familiares de alguna de las partes implicadas (trauma, trastornos del desarrollo, de conducta o de la personalidad, etc.), en estos casos, el profesional de la Psicología, por su formación, parece un perfil óptimo para detectar y derivar estos casos a un servicio de atención más adecuado.

En palabras de Trinidad Bernal (2006):

“ *Muchas de las habilidades propias del mediador/a, como es crear ambiente, trabajar con las relaciones interpersonales, manejar los conflictos, ejercer habilidades de comunicación y resolver problemas son propias del psicólogo/a, por lo que nuestra profesión, aunque no es la única, sí es una de las recomendadas para ejercer de mediador/a.* **”**

Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación educativa

Las primeras experiencias en mediación educativa tuvieron lugar en País Vasco en 1993 y Cataluña en 1996. En Madrid, Torrego realizó un programa piloto en diez institutos en 1998. Actualmente, existen un gran número de colegios e institutos que han puesto en marcha servicios de mediación educativa, siguiendo distintos modelos y en todas las etapas. El modelo más extendido es el de mediación entre iguales.

A modo de ejemplo, describiremos la puesta en marcha de un Programa de Mediación entre Iguales, en un colegio de la provincia de Madrid. Se trata de un centro católico concertado que abarca todos los niveles de enseñanza obligatoria, desde 2º ciclo de infantil, educación primaria y secundaria hasta bachillerato.

El programa forma parte de un modelo integrado de resolución de conflictos que combina el modelo disciplinario con el modelo relacional y supone una herramienta más al servicio del Plan de Convivencia del centro.

Este programa lleva funcionando en este centro desde el curso 2017/18 con una valoración muy positiva por parte de toda la comunidad educativa.

El programa de mediación escolar en este centro nació de una reflexión del equipo directivo sobre cómo mejorar el clima de convivencia en el colegio y, a su vez, desarrollar en el alumnado valores como la escucha activa, la cooperación, la empatía, la confianza, la toma de decisiones, el respeto a la diversidad y la confidencialidad.

Fruto de esa reflexión se puso en marcha un plan de formación dirigido al claustro y al personal de

administración y servicios (PAS) a partir del cual se conformó el equipo docente encargado de liderar este proyecto. El equipo está compuesto por personal docente de cada una de las etapas educativas implicadas en el proyecto, desde Educación Primaria Obligatoria (EPO) hasta Bachillerato.

Es el alumnado de las distintas etapas quien lleva a cabo las mediaciones por parejas (co-mediación) y anualmente se lanza una convocatoria para formar parte del equipo de manera voluntaria. El alumnado mediador que ya forma parte del equipo y desea continuar realizando mediaciones debe participar en la formación del equipo mediador de nueva incorporación, colaborando con su experiencia de años anteriores.

Los destinatarios del programa de mediación son las alumnas y alumnos del centro.

Para la **implantación del programa** se llevan a cabo anualmente actuaciones de sensibilización, informativas y formativas:

Sensibilización e información

En cuanto al alumnado, se llevan a cabo tutorías de sensibilización en las diferentes etapas educativas, con una temporización de una sesión en EPO, y dos sesiones en Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y 1º de Bachillerato.

En el caso de las familias, se explica el proyecto en las reuniones trimestrales, en las que los docentes que ejercen la acción tutorial dan a conocer a las figuras parentales o tutores legales el Programa de Mediación entre Iguales con los siguientes puntos a tratar:

- ¿Qué es la mediación?
- Justificación del proyecto en el centro.
- Objetivos.
- Etapas educativas a las que se dirige el proyecto.
- Acciones.
- Autorización por parte de las figuras parentales o tutores legales, para participar en el programa de mediación.

Formación del alumnado mediador

Una vez finalizada la fase de motivación, sensibilización e información al alumnado y las fa-

milias, se establece el plan de formación. Cada año, se programan sesiones de formación para el alumnado de EPO durante la jornada escolar y sesiones para el alumnado de ESO y 1º Bachillerato fuera de la jornada escolar.

Protocolo de actuación ante casos de mediación entre iguales

Hay que tener en cuenta que la mediación entre iguales supone para el alumnado una alternativa a las sanciones que, tradicionalmente, han sido impuestas por el personal docente, por lo que se ha elaborado un protocolo de actuación que conlleva un programa formativo para todo el profesorado del centro, para todo el alumnado (pues se ha trabajado desde las tutorías en cada etapa educativa) y más en detalle para el alumnado involucrado en dicho proyecto. En estas formaciones, se establece en qué conflictos pueden mediarse y en cuáles no, puesto que habrá algunos que, dada su gravedad, podrán ser sancionados según las Normas de Organización, Funcionamiento y Convivencia (NOFC) del centro.

El **protocolo de actuación en mediación** puede describirse a través de diferentes fases:

Fase 1. Presentación y reglas del juego. Una vez se ha detectado un conflicto mediable, y habiendo constatado que las partes implicadas quieren participar en el proceso de mediación, el equipo mediador del curso correspondiente y las personas que han tenido la disputa se reúnen en uno de los espacios habilitados para este fin.

El equipo mediador asignado acude con el material necesario para recopilar la información que va a precisar para el posterior seguimiento del caso, se presentan y explican qué es y qué supone la mediación.

- Si las partes en conflicto están de acuerdo con el proceso que les han presentado y los compromisos que deben adquirir, firmarán el denominado “Contrato de Mediación entre Iguales” que, posteriormente, se irá cumplimentado por el equipo mediador que lleva el caso con otros datos relacionados con la intervención y se inicia la Fase 2.

- Si, por el contrario, no aceptan las bases de la mediación, el equipo mediador que lleva

el caso les informará que ahí acaba su papel e informarán al tutor o tutora de que se les ha ofrecido la posibilidad de solucionar el conflicto mediante el programa de mediación, pero las partes implicadas han desestimado participar. En este caso, podrá ponerse en marcha la correspondiente sanción, si procede.

Fase 2. Inicio del proceso de mediación. Las partes en conflicto, por turnos de palabra, exponen sus puntos de vista relacionados con lo sucedido. El equipo mediador resume lo que ambas partes han contado para validar sus argumentos.

Posteriormente, a ambas partes se les pregunta si están de acuerdo con lo expuesto para evitar malas interpretaciones y contar así con información real. Seguidamente, se les pregunta por los sentimientos que han experimentado y, después, se les pide que se pongan en el lugar de la otra persona para saber cómo se hubieran sentido de ser la otra parte implicada. Con ello se pretende que sean capaces de dejar a un lado los sentimientos propios y llegar a pensar y sentir desde la perspectiva de la otra parte, y así tienen que verbalizarlo delante de la pareja mediadora.

Fase 3. En este punto, dependiendo del estado emocional de las personas en conflicto, puede iniciarse esta nueva etapa tras la Fase 2 o tomarse un tiempo de reflexión y retomar la mediación al día siguiente.

En esta fase se consensua nuevamente la versión de cada una de las partes, resumiendo los puntos importantes del conflicto con el fin de llegar a un acuerdo conjunto entre ambas.

Fase 4. Las partes implicadas, con la guía y dirección de la pareja mediadora, buscan soluciones para el conflicto. Para ello se les pregunta por turnos si es posible llevar a cabo dicha propuesta de resolución para el conflicto y si están de acuerdo en cumplirla:

- De obtener una respuesta afirmativa, se incluyen dicho/s acuerdo/s que cada alumno/a implicado/a va a adquirir en la parte de compromisos del ya citado “Contrato de Mediación entre Iguales”. Además, se cita a las dos partes para un seguimiento del caso en una o dos semanas.

- De obtener una respuesta negativa, las partes implicadas, con la ayuda de la pareja mediadora, siguen buscando alternativas para una solución al conflicto hasta dar con una en la que ambas partes estén de acuerdo y comprometidas a llevarla a cabo.

Finalmente, la pareja mediadora da las gracias a las partes por haber querido resolver su conflicto de un modo maduro y desde la no violencia, mediante las indicaciones y herramientas que han puesto a su disposición.

Coordinación y seguimiento del proceso de mediación

El alumnado mediador está acompañado durante todo el proceso. Se establecen guardias del personal docente que forma parte del proyecto para acompañar al alumnado cuando se produzca un conflicto en el que intervengan.

Asimismo, para un correcto funcionamiento del proyecto, se programan reuniones periódicas del equipo mediador, donde se dialoga sobre propuestas, se pone en común el recorrido del proyecto, se proponen nuevas ideas para futuras acciones en base al día a día del centro y la tipología de conflictos que pueda ir surgiendo, así como la revisión de los materiales necesarios para el desarrollo del proyecto.

Aquellos acuerdos y decisiones que afectan al total del profesorado del centro se transmiten en las reuniones del claustro que están distribuidas a lo largo del curso.

Reconocimiento al alumnado mediador

La implicación y la labor del alumnado que forma parte de este proyecto se reconoce mediante la entrega de diplomas, al final de curso, y por etapas, en una sencilla ceremonia en la que está presente el profesorado que conforma el equipo de mediación y el equipo directivo.

Evaluación del programa

Este proyecto necesita una revisión continua y sistemática que se lleva a cabo por parte de todos los agentes implicados en el mismo:

- El alumnado mediador evalúa y aporta sugerencias o propuestas de mejora sobre las jornadas de formación a través de encuestas online o presenciales.
- El profesorado integrante del equipo de mediación se reúne periódicamente para realizar el seguimiento y valorar el funcionamiento del proyecto en los distintos niveles educativos.
- El resto de las personas que forman parte de la comunidad escolar dispone de un cuestionario *online* para evaluar las tutorías de mediación y la información que llega al alumnado en las jornadas de información del proyecto.

Bibliografía

- Alzate Sáez de Heredia, R. (2000). Resolución del conflicto: programa para bachillerato y educación secundaria. Mensajero.
- Bernal Samper, T. (2006). El psicólogo y la mediación. *Infocop*, 26, 22-24.
- Boqué i Torremorell, M.C. (2002). Guía de mediación escolar. *Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Octaedro.
- Boqué i Torremorell, M.C. (2005). *Tiempo de mediación: taller de formación de mediadores y mediadoras en el ámbito educativo*. Para Dummies.
- Boqué i Torremorell, M. C. (2009). Mediación escolar: Unidos ante el conflicto. *Revista Perspectiva CEP*, 8, 1-15.
- Carrasco Pons, S., Villà Taberner, R., Ponferrada Arteaga, M. y Casañas Adam, E. (2011). La mediación en el ámbito escolar. En P. Casanovas, J. Magre y M. E. Lauroba (Dirs.) *Libro blanco de la mediación en Cataluña*. Departament de Justícia, Generalitat de Cataluña.
- Casamayor, G. (Coord.). (1998). Tipología de conflictos. En *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Grao
- Fernández García, I., Villaoslada Hernán, E. y Funes Lapponi, S. (2002). *Conflictos en el centro escolar. El modelo de "alumno ayudante" como estrategia de intervención educativa*. Los Libros de la Catarata.
- Hersh, R., Reimer, J. y Paolitto, D. (1998). *El crecimiento moral. De Piaget a Kohlberg*. Narcea.
- Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15, 53- 74. <https://doi.org/10.35362/rie1501121>
- Martínez Zampa, D. (2005). *Mediación educativa y resolución de conflictos. Modelos de implementación, disputas en instituciones educativas: el lugar del otro*. Novedades educativas.
- Martínez Zampa, D. (2009). ¿De qué hablamos cuando hablamos de mediación educativa? *Revista de Mediación*, 3, 38-44.
- Ortega, R. y del Rey, R. (2006). La mediación escolar en el marco de la construcción de la convivencia y la prevención de la violencia. *Avances en supervisión educativa*, 2. <http://hdl.handle.net/11441/59340>
- Ortúñoz Muñoz, E. A. (2014). *La cultura de la mediación: impacto de un Programa Preventivo de Sensibilización*, en IES de la región de Murcia. [Tesis Doctoral]. Universidad de Murcia. <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/39406>
- Torrego, J. C. (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Narcea.
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia*. Grao.

MEDIACIÓN LABORAL

Elisa Sánchez Lozano



Definición y contexto

Una organización es un sistema abierto y, en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (diferentes intereses enfrentados).

Los conflictos son señales de que algo está desajustado en el sistema. La posibilidad de abordar los conflictos a tiempo, de forma eficaz, supone la oportunidad de introducir cambios que mejorarán, previsiblemente, la dinámica de dicho sistema. La actitud de apertura hacia los conflictos proporciona una señal valiosa que alerta sobre la necesidad de introducir un reajuste en el sistema para mejorar su funcionamiento.

En los momentos en los que aparece el conflicto cuando existe la tendencia a corregirlo y se gestiona con eficacia, la organización se perpetúa adaptándose a las condiciones externas y a

sus propias dinámicas internas. Por lo tanto, los conflictos pueden suponer una oportunidad de cambio al diálogo y a la cooperación, siempre y cuando se gestionen adecuadamente.

¿Cuáles son las prácticas comunes en la gestión de conflicto organizacional?

Grandey y Cropanzano (1999) y Novel (2010) plantean que, ante un conflicto, los líderes de organizaciones, departamentos o grupos, suelen utilizar las siguientes prácticas:

- **Evitación.** Se utiliza en el 20% de los casos, por lo que se evita su solución.
- **Consejo.** Se utiliza en el 30% de los casos, indicándole a una o varias de las partes implicadas lo que deben hacer sin facilitar el

acercamiento. Deja libre a las partes para hacer lo que consideren.

- **Control autocrático.** En este caso el líder actúa de forma directiva utilizando su autoridad. Indica a las partes lo que deben hacer. Se utiliza en un 20% de los casos, no busca la solución del conflicto, sino acabar con la evidencia del mismo.
- **Efecto amenaza.** Se produce cuando a las partes se les instiga para que terminen con el conflicto de cualquier manera, abandonando las quejas. Se aplica en un 15% de los casos y lo que busca es, como en el caso anterior, acabar con la evidencia del conflicto.
- **Funcionamiento como árbitro.** El directivo escucha a las partes y determina la solución. Se utiliza en el 15 % de los casos.
- **Derivación a otras instancias.** No se plantean medidas mediadoras. Muy frecuentemente las partes van ascendiendo la queja de departamento en departamento buscando una solución. A veces son los directivos quienes proponen estas medidas ante la imposibilidad de resolver *in situ* el conflicto.

Por lo tanto, ninguna de las opciones descritas favorece la resolución de las controversias, de forma que las partes implicadas sientan que sus necesidades han sido escuchadas y atendidas. A diferencia de las decisiones tomadas por la persona con funciones de jefatura o de arbitraje, cuyas decisiones obligan a las partes e implican que una parte gana y la otra pierde, **la mediación busca obtener una solución válida para las partes, lo que favorece su cumplimiento a medio y largo plazo.**

Las consecuencias negativas más habituales de los conflictos mal gestionados en las organizaciones son: disminución del rendimiento y la calidad, aumento de errores, quejas de los clientes, mal clima, daños para la salud (como accidentes, estrés, burnout y acoso), rotación, abandonos, etc.

Se estima que los puestos directivos dedican entre un 30% y un 50% del tiempo en el manejo de los conflictos, es decir, dedican 2-3 días de la semana a encauzar y paliar las situaciones conflictivas.

Ningún conflicto es ni debe tratarse de la misma manera, no enfrentarse a ellos o evitarlos no hace que desaparezcan, sino todo lo contrario, se perpetúan en el tiempo, arrastrando sentimientos de frustración, hostilidad, presión, tensión y fricción en las relaciones interpersonales, afectando seriamente a la productividad y a la eficacia de la empresa.

Según datos del Banco Mundial, la mediación resulta un 76% más barata que la justicia ordinaria, y los conflictos se resuelven en 88 días frente a los 548 que se tarda en tomar una resolución judicial.

Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes

Algunos conflictos frecuentes en las organizaciones son (Fernández de la Cigoña, 2019): deficiencias en la comunicación, relaciones interpersonales, diferentes valores, falta de claridad de rol, intereses opuestos (competitividad), multiculturalidad, ausencia de protocolos o normas, expectativas frustradas, etc.

Siguiendo la clasificación realizada por Moore (1994), podemos diferenciar:

- **Conflictos de intereses.** En este tipo de conflictos se da incompatibilidad entre lo que desea cada persona. Por ejemplo, dos personas que quieren el mismo puesto de trabajo cuando hay una convocatoria de promoción interna.
- **Los conflictos de relación o interpersonales.** En estos conflictos hay alto grado de influencia de emociones, estereotipos y percepciones erróneas. Este tipo de conflictos se originan por factores que no son estrictamente laborales, pero su repercusión afecta al ámbito del trabajo. Por ejemplo, dos compañeras de trabajo que suelen compartir actividades de ocio fuera del ámbito laboral, tras una discusión en un viaje, pueden romper su relación de amistad y que ello repercuta en su interacción laboral.
- **Conflictos estructural organizativo.** Este tipo de conflicto se origina por las condiciones en las que se organiza el trabajo: la desigualdad del control o de los recursos, desigualdad en el poder o en la autoridad, factores físicos o

ambientales, restricciones de tiempo, etc. Algunos ejemplos pueden ser: conflictos vinculados a la falta de plantilla o mal reparto de la carga de trabajo, cultura organizativa en la que predomina un estilo de liderazgo autoritario, etc.

- **Conflictos de valores.** Se producen por la existencia de diferentes criterios a la hora de juzgar una situación: distintas ideas, creencias, comportamientos, estilos de vida, cultura, religión, etc. Por ejemplo, personas que tienen diferentes criterios respecto a la calidad del trabajo, la priorización de las tareas, cómo gestionar las peticiones exigentes de un cliente/a, etc.
- **Conflictos de información.** Los conflictos de información se pueden generar por carencia de formación o error en la misma, y, especialmente, por la forma en que se interpreta. Por ejemplo, procedimientos de trabajo no escritos sobre los criterios para la elección de vacaciones.

Otra clasificación de los conflictos laborales diferencia el tipo de relación jerárquica existente entre las personas inmersas en el conflicto; pueden ser entre compañeros/as (conflicto horizontal), entre personas que tengan distinta categoría profesional (conflicto vertical).

Por último, también podemos diferenciar los conflictos por su alcance, por las personas afectadas:

- **Intrapersonales:** afecta a una persona. Por ejemplo, una persona que no está de acuerdo con los comportamientos de su organización o que siente *burnout*.
- **Interpersonales:** entre dos o más personas. Por ejemplo, entre dos personas que comparten puesto de trabajo en diferentes turnos y cada una piensa que la otra persona no realiza adecuadamente las tareas y las tiene que asumir, sintiendo sobrecarga en su turno.
- **Intragrupoales:** inicialmente entre personas, y afectando después a todo el grupo. Por ejemplo, dos personas del mismo equipo de trabajo que tienen diferentes criterios en la priorización de tareas y buscan personas aliadas que les apoyen, generando la división del departamento en dos bandos enfrentados.

- **Intergrupales:** entre grupos de personas. Por ejemplo, un conflicto entre el departamento de producción y el departamento de ventas porque consideran que publicitan un servicio con unas características imposibles de alcanzar con los medios que disponen.
- **Transversales:** pueden afectar a toda la organización; por ejemplo, una reducción de plantilla, el traslado del centro de trabajo o la negociación de un nuevo convenio colectivo.

El poder y el liderazgo

Una de las expresiones que frecuentemente escuchamos en los conflictos organizacionales es que existe un desequilibrio de poder, es decir, que las posiciones más elevadas del organigrama tienen más poder que las inferiores. Podemos definir el poder como la capacidad de influencia a otras personas mediante “la combinación de la posición, la competencia técnica y la personalidad” (OIT, 2013). Las relaciones de poder equilibradas o desequilibradas es una de las variables que, reiteradamente, aparecen en las metodologías de análisis de los conflictos laborales, siendo el poder en sí mismo una fuente de conflicto (Redorta, 2005) o la forma en que se gestiona el poder, mediante el estilo de liderazgo. En este sentido, los cuatro estilos tradicionales de jefatura tienen una importante repercusión en la generación y evolución de los conflictos:

- **Autoritarios:** personas orientadas a resultados, a la tarea, que imponen su único punto de vista y el equipo siente miedo e inhibición, por lo que se pueden generar además de los conflictos descendentes, también horizontales, sin una adecuada atención a las necesidades individuales.
- **Paternalistas:** principalmente centrados en el bienestar de las personas, incluso olvidando los resultados organizacionales, como puede ocurrir en la administración pública, entidades sociales, empresas familiares, etc. Como ocurre en las mejores familias, pueden aparecer rivalidades o celos entre las personas, pero no suelen gestionar de un modo percibido como ecuánime.
- **Laissez-faire (“dejar hacer”):** a diferencia de los anteriores, no se centra en los objetivos

ni en las personas, en una inhibición total en sus funciones. Es necesario diferenciar este estilo de la delegación, que se utiliza para empoderar y desarrollar al equipo. Todo equipo debe tener una persona que lo lidere, lo ideal en una organización es que la persona que obtiene el liderazgo natural coincida con el del organigrama porque, cuando no es así, aparecerán otros líderes sin ese poder y esta situación derivará en conflicto. En estos casos se pueden oír comentarios tales como “no es el jefe y va de jefe”.

- **Democráticos:** por fin llegamos a la situación en la que se lidera poniendo el foco en dar apoyo a las personas para alcanzar los objetivos de la organización. Este estilo suele tener menos conflictos y, usualmente, los conflictos se gestionan de forma más adecuada; como contrapartida, consume tiempo, un recurso muy escaso.

Implementación y desarrollo. Metodología

Cada vez son más las organizaciones que disponen de protocolos para la prevención e intervención en conflictos interpersonales.

Algunos protocolos integran también la prevención de todos los tipos de acoso, como es el del Servicio Madrileño de Salud, cuyo contenido se puede leer aquí:

https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/sanidad/rrhh/protocolo_conflictos_internos_sermas.pdf

En este protocolo, en primer lugar, se especifica qué personas pueden iniciarla, planteando-

se las siguientes opciones: la persona afectada o su representante legal, los delegados/as de prevención y representantes de la plantilla, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, cualquier persona trabajadora con conocimiento de un posible conflicto interno o una conducta de acoso, o la dirección del centro o jefatura de la unidad afectada.

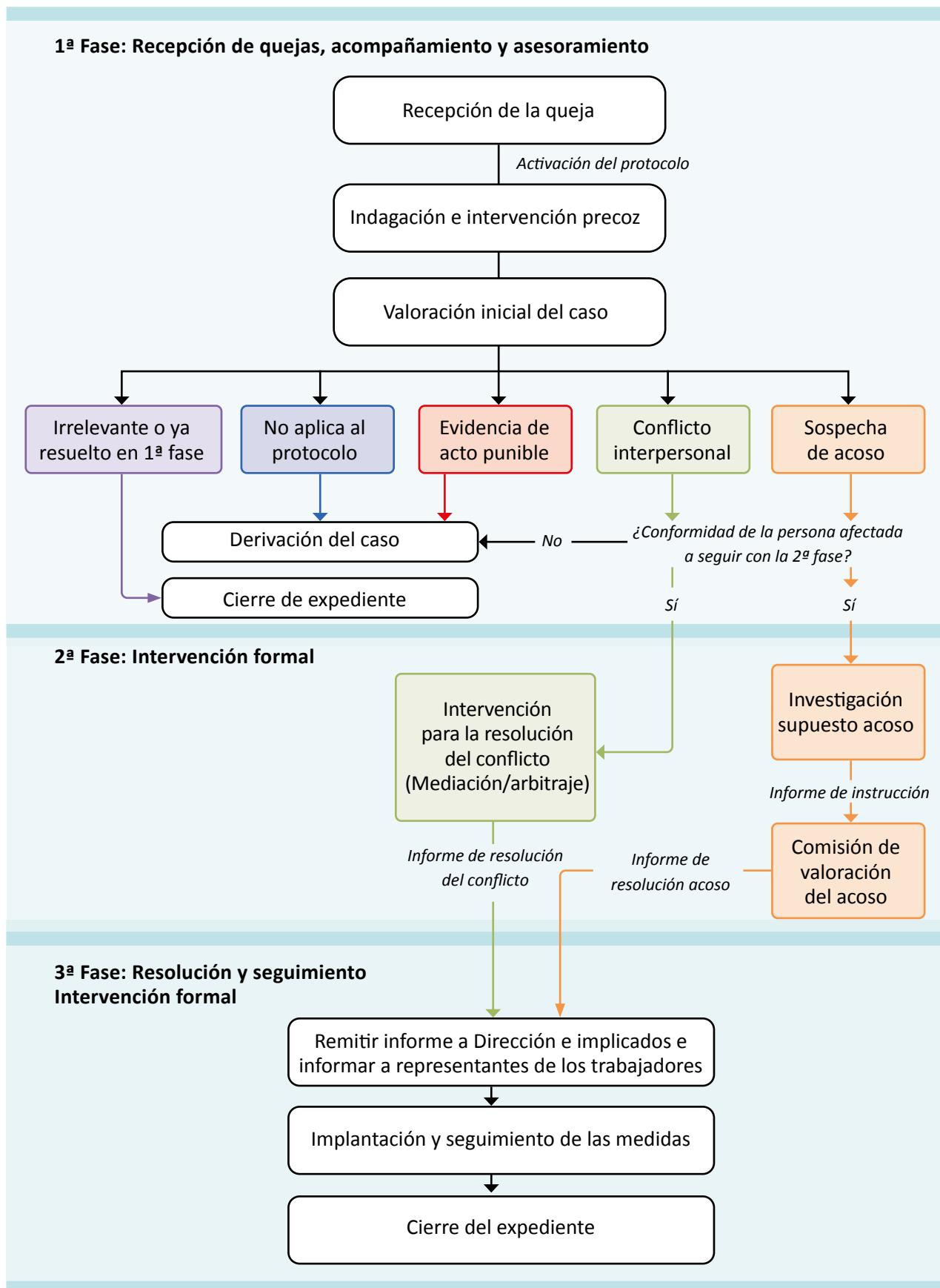
En segundo lugar, existen diferentes fases:

1. Cuando se recibe el documento de solicitud de apertura, se realiza una valoración inicial, que puede concluir con dos alternativas: que no se admite (se debe redactar una resolución motivada) o que sí se admite.
2. En el caso de que sí se admita, los pasos siguientes serán: la comunicación al servicio de PRL y la designación de una persona instructora que deberá elaborar de un informe (en un plazo máximo de 1 mes). Este informe debe incluir una resolución.
3. Si no se resuelve en esta primera fase, se convoca la Comisión de Conflictos, que está formada por cinco profesionales y deberá emitir un informe en un plazo máximo de 3 meses, incluyendo también medidas de seguimiento y control.

Además, hay otras entidades que disponen de protocolos diferenciados, específicos, para la prevención de conflictos, por ejemplo, la Universidad de Burgos:

https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/protocolo_resolucion_conflictos_interpersonales.pdf

MC Mutual, en su Guía de Elaboración del Protocolo de Resolución de Conflictos en el Trabajo, propone el siguiente esquema (ver Figura 1):

**Figura 1.** Diagrama de procedimiento de actuación.

Nota. Tomado de MC Mutual (s.f). Anexo II. (p. 45). Copyright MC Mutual.

Estos protocolos habitualmente se dirigen a conflictos internos (entre personas trabajadoras de la misma organización), existiendo otras herramientas y áreas de la mediación para la gestión de estas controversias, como puede ser mediación sanitaria, mediación con personas consumidoras, etc.

¿Cuál es la diferencia entre protocolo y procedimiento?

El protocolo consiste en el conjunto de acciones orientadas a la prevención y a la intervención: código de conducta, información, sensibilización, formación, etc. El procedimiento indica los pasos que se llevan a cabo cuando una persona solicita que se valore una situación, ya sea de acoso o de conflicto, e incluye la fase de valoración inicial por la persona instructora. En el caso de que no se resolviera, intervendría la comisión de conflictos. El protocolo incluye el procedimiento, por así decirlo. Protocolo hay uno y activaciones de procedimientos puede haber varias.

¿Puede ser la misma persona la que actúe como persona instructora y mediadora?

La mayoría de los protocolos no responden a esta pregunta. En principio no tiene por qué ser un problema si el mediador se mantiene neutro e imparcial y así es visto por las partes en conflicto. Sin embargo, la Ley de Mediación 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (Ley 5/2012, 2012) sí requiere que las personas que ejerzan las funciones de mediación tengan una formación específica, por lo que sería recomendable que el mediador o mediadora contara con una formación específica al respecto.

¿Los profesionales que intervienen son internos o externos a la organización?

Para organizaciones que cuentan con un gran número de personas trabajadoras, habitualmente la persona instructora del caso y las integrantes de la comisión de conflictos suelen ser internas; mientras que en organizaciones de menor tamaño se externaliza contratando a un

profesional externo. En el caso de las personas mediadoras, es frecuente que sean externas a la organización, facilitando así la percepción de imparcialidad, neutralidad y confidencialidad requeridas.

Ventajas específicas de la mediación laboral u organizacional

Las ventajas específicas en el ámbito laboral son:

- Cumplimiento de los requisitos legales de prevención de **riesgos laborales**, como son el cuidado de la salud y el bienestar de las personas trabajadoras, evitando los riesgos laborales, y propiciando unas condiciones y ambiente de trabajo adecuados y saludables. De hecho, la metodología de evaluación de factores **psicosociales**, el cuestionario FP-SICO del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), incluye dos preguntas directamente vinculadas con los conflictos en el factor de riesgo Relaciones Interpersonales y Apoyo social: concretamente las preguntas 18a (exposición a conflictos interpersonales) y 19 (gestión de la empresa de las situaciones de conflicto). La existencia de protocolos de prevención e intervención en los conflictos internos es una adecuada herramienta ante este tipo de factores de riesgo psicosocial.
- Uno de los principales riesgos psicosociales es el acoso en el trabajo. La Nota Técnica de Prevención del INSST número 854 (Fidalgo Vega, M. et al., 2009) indica que, si bien hay diferencias entre un conflicto y una situación de acoso psicológico en el trabajo, las primeras fases del acoso podrían obedecer a un conflicto inadecuadamente gestionado, llegado a que una de las partes ejerza conductas de violencia psicológica de forma continua. A este respecto, Fidalgo Vega, M. et al. (2009) indican que se considera acoso:

“Aquellas situaciones que, aunque puedan venir originadas por conflictos extralaborales, se den en el lugar de trabajo, ya que será igualmente responsabilidad de la persona responsable de la orga-

nización garantizar la salud (física, mental y social, en el sentido amplio que le otorga la OMS) de todo el personal en el periodo que incluye la relación laboral.

”

En este sentido, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en la guía explicativa del Criterio Técnico 69/2009 sobre acoso y violencia en el trabajo, incluye como medida preventiva “la formación al personal de estructura sobre estilos de mando y dirección que contribuyan a evitar o canalizar de manera adecuada los conflictos con los trabajadores” y los procedimientos de gestión interna de conflictos, en los que se incluye la fórmula de la mediación, como medida de intervención.

- Múltiples estudios determinan que un adecuado ambiente de trabajo con sanas relaciones interpersonales favorece la **productividad, la calidad en el trabajo y el bienestar de la plantilla**. Un entorno de trabajo en el que hay conflictos propicia problemas de comunicación interna y externa, aumento de errores, disminución de la calidad y cantidad del trabajo, mala atención a clientes/as, quejas, absentismo, rotación, etc.

Valor de la Psicología en mediación laboral. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación laboral

- Tal vez la primera y más importante es que el profesional de la Psicología puede **identificar** cuándo una persona no se encuentra en el estado psicofísico adecuado para realizar una mediación; por ejemplo, una persona con *burnout*, con síntomas depresivos, una persona que ha sufrido acoso o presenta síntomas de estrés postraumático. La persona mediadora, con formación en Psicología, identificará estos síntomas y recomendará que realice el tratamiento psicoterapéutico necesario para poder afrontar posteriormente la mediación de forma colaborativa y con equilibrio necesario entre las partes.
- Las **emociones** intensas están presentes en todos los conflictos, incluidos los laborales;

de hecho, varias situaciones vinculadas con el ámbito profesional se encuentran en el listado de situaciones más estresantes de Holmes y Rahe (1967). Actualmente dedicamos la mayor parte de nuestro día a las tareas laborales, siendo las relaciones interpersonales vinculadas al trabajo las más frecuentes para muchas personas. Los altos objetivos profesionales y el contexto económico actual generan mucho miedo a perder el trabajo, por lo tanto, las emociones están presentes en nuestro día a día laboral y cuando no se regulan adecuadamente potencian y mantienen los conflictos interpersonales laborales. Las personas tituladas en Psicología somos los profesionales idóneos para el abordaje adecuado de las emociones que pueden bloquear la solución en un conflicto. Un psicólogo/a mediador/a dispondrá de los conocimientos, las habilidades y destrezas para favorecer que las personas identifiquen las emociones que están de base en el conflicto, así como, mediante distintas técnicas psicológicas, aportar claridad sobre cómo se sienten y favorecer la empatía hacia las emociones de la otra parte. Uno de los principales roles de la persona mediadora es la adecuada gestión de las emociones de las partes en conflicto, para así permitir la autovalidación y favorecer la validación de las emociones de la otra persona en conflicto.

- Para llegar a un acuerdo entre dos personas que están en conflicto es necesario transitar por las diferentes fases de un **duelo**, entendiendo y gestionando las emociones implicadas; los y las profesionales de la Psicología favorecemos que las partes identifiquen en qué fase está cada una de ellas y cómo pueden realizar los trabajos necesarios del duelo sin enquistarse en ninguna fase. Ejemplos de situaciones de duelo en el trabajo se dan en privatización de empresas, fusiones, compras, pérdida de clientes/as, personas que no consiguen la plaza o promoción deseada, etc.
- Siguiendo el modelo de Comunicación no Violenta de Rosenberg (2011), las emociones desagradables están vinculadas a **necesidades** no satisfechas, algo que recoge el famoso modelo PIN (Posición- Interés- Necesidad). Los psicólogos mediadores con experiencia en este modelo de intervención utilizarán herramientas eficaces para que cada persona identifique

las necesidades no satisfechas que originan los conflictos (y también las estrategias que están utilizando, no siempre de forma consciente, para que la otra persona las satisfaga) y busquen juntos estrategias de resolución más saludables que no estén condicionadas a los cambios exigidos a las demás personas.

- Las personas que solicitan una mediación habitualmente no disponen de las **habilidades de comunicación** adecuadas para resolver adecuadamente sus discrepancias; puede ser por no disponer de las habilidades sociales adecuadas (miedo a decir no, dificultades para expresar su punto de vista, etc.) o por tener un estilo de comunicación no asertivo. Una de las principales tareas de la persona mediadora es “traducir” las órdenes de las personas con estilo agresivo a peticiones, y las quejas de las personas con estilo pasivo, a preguntas, favoreciendo que ambas se responsabilicen del impacto que tiene su comunicación en el desarrollo del conflicto existente y en las demás personas.
- Por último, un/a profesional de la Psicología, especialmente si tiene formación y experiencia en el entorno laboral y de los recursos humanos, identificará si el conflicto se ha visto influenciado por un déficit en **habilidades profesionales**; por ejemplo, estilos de liderazgo no participativos, dificultades para trabajar en equipo, déficits en planificación del trabajo, en la priorización y no finalización de las tareas en plazo, etc. Identificar estas áreas de mejora y devolver adecuadamente la información, permitirá que las personas trabajadoras puedan implicarse en un proceso de mejora de las mismas.

Experiencia. Desarrollo de un caso de mediación laboral

Rosa y Ángeles son compañeras en el departamento de recepción de una empresa, además han sido amigas durante años, compartiendo tiempo de ocio y viajes. La situación entre ellas empeoró a raíz de un asunto personal y ha derivado en discusiones que afectan a su desempeño profesional. Un día, Rosa tuvo un ataque de ansiedad en el puesto de trabajo, por el que tuvo que ser atendida médicaamente. Por este motivo el director del centro de trabajo solici-

tó a una psicóloga mediadora su intervención. La mediadora se reunió conjuntamente con las trabajadoras para ofrecerles información sobre las características del proceso de mediación y, una vez aceptada la mediación y firmada el acta constitutiva, comenzó a explorar la situación y los hechos ocurridos. Como Rosa se mantuvo callada casi toda la sesión, la mediadora propuso mantener las siguientes reuniones de forma individual. La información recabada fue:

- El enfrentamiento personal estaba repercutiendo en el ámbito profesional, principalmente en temas sobre la calidad y cantidad del trabajo desempeñado por cada una.
- En ese momento no contaban con una persona que actuara como jefa superior inmediata (jefa de administración), desde que la persona que ocupaba ese puesto se fuera de la empresa seis meses atrás. Estas funciones estaban siendo desempeñadas por el director del centro.
- Rosa también desempeñaba funciones en el área de administración, en los momentos en los que había menos volumen de trabajo, por lo que Rosa y Ángeles compartían el mismo espacio físico (la recepción) unas 3-4 horas de la jornada laboral.
- Ángeles tenía más años de experiencia en el puesto.

Se mantuvieron varias reuniones con ambas personas de forma individual. Como Rosa continuaba con mucha ansiedad, y esto influía en el desempeño de sus funciones laborales y la participación de forma equitativa en el proceso de mediación, la mediadora recomendó que asistiera a terapia psicológica. Además, algunas reuniones con ella se mantuvieron en el despacho profesional de la mediadora, porque prefería tratar estos temas en un ambiente diferente.

Después de cuatro sesiones por separado con cada una de ellas, se realizó una sesión conjunta en la que se llegó a un acuerdo parcial (que se desarrollaría durante los tres meses siguientes, de mayo a julio) y el compromiso de mantener otra reunión en septiembre.

El acuerdo parcial consistió en lo siguiente:

- Clarificación de los estándares de calidad, estableciendo un procedimiento claro para las

cinco tareas que generaban más discrepancias de realización.

- Establecimiento de una distribución equitativa de las tareas en función de la dedicación horaria al departamento y la experiencia.
- Comunicación de forma respetuosa, expresando los puntos de vista de forma objetiva, evitando interpretar los comentarios profesionales como temas personales.
- Si surgiera una discrepancia en puntos de vista y se requiriese una resolución inmediata, se solicitaría la opinión del director del centro de trabajo.
- Si una persona no se encontrase emocionalmente bien, por ejemplo, con ansiedad, expresarlo lo antes posible.
- Se solicitaría al director del centro que facilitase con suficiente antelación la información sobre vacaciones, días libres, bajas laborales, etc.; así como la indicación de la persona sustituta en esos casos.

Algunas consideraciones sobre este caso que suelen ser comunes en otras mediaciones en el ámbito organizacional:

- Es habitual que el coste económico del proceso de mediación sea abonado por la empresa, no por las partes en conflicto.
- Las sesiones se suelen realizar en las instalaciones de la empresa para evitar que las personas se desplacen, por lo que es importante especificar las características que debe tener la sala de mediación. En algunos casos se pueden realizar en otras instalaciones, porque así lo demande alguna de las partes. Si son reuniones individuales es aconsejable informar a las demás personas que esto se está produciendo.
- Es importante tener en cuenta que habitualmente el jefe/a inmediato/a suele pedir información sobre la situación, acuerdos, etc., por lo que es necesario clarificar qué se puede compartir y qué no.
- Como en muchas ocasiones es necesario que las personas implicadas sigan desempeñando sus funciones profesionales en el mismo espacio físico, es muy habitual llegar a acuerdos parciales que, posteriormente, se pueden ir actualizando.

- En conflictos horizontales como es el expuesto, es frecuente escuchar la expresión “va de jefa y no es mi jefa”, especialmente en situaciones de ausencia adecuada de liderazgo, como en las situaciones explicadas en este capítulo sobre el estilo de dirección “dejar hacer” o estilo paternalista. Por ello, a veces, se requiere que la empresa, o las personas que tienen los puestos de jefatura, realicen cambios estructurales y organizativos.

Bibliografía

- Criterio Técnico 69/2009, sobre las actuaciones de Inspección de Trabajo en materia de acoso y violencia en el trabajo. (2009). Ministerio de Trabajo e Inmigración. Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- Fernández de la Cigoña, J. R. (2019, junio). *9 causas de conflictos en las empresas que te interesa conocer para evitarlos*. CEF. <https://www.laboral-social.com/9-causas-conflicto-empresas-interesa-conocer-evitarlos.html>
- Fidalgo Vega, M., Gallego Fernández, Y., Ferrer Puig, R., Nogareda Cuixart, C., Pérez Zambrana, G. y García Maciá, R. (2009). *Nota Técnica de Prevención 854. Acoso psicológico en el trabajo: definición*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/328096/854+web.pdf/f4aa95ee-cd21-4c73-9842-769589a526fb>
- Grandey, A. A., y Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370.
- Holmes, T. H. y Rahe, R. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213–218.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado (España), 162, de 7 de julio de 2012.
- Martín Daza, F. y Pérez Bilbao, J. (2012). *Nota Técnica de Prevención 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/326775/926w.pdf>
- MC Mutual (s.f.). Guía de elaboración del protocolo de resolución de conflictos en el trabajo. <https://prevencion.mc-mutual.com/web/prevencion/visor?entryClassPk=9410986>
- Mejías García, A., Carbonell Vayá, E. J., Gimeno Navarro, M. A. y Fidalgo Vega, M. (2011). *Nota Técnica de Prevención 892. Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II)*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/328579/ntp-892+w.pdf/b902b931-0a6c-4d7c-a6a1-280709f6db41>
- Moore, C. W. (1994). Negociación y mediación. Gernika Gogoratuz.
- Novel, G. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Tecnos.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Redorta, J. (2005). *El poder y sus conflictos o ¿quién puede más?* Paidós.
- Rosenberg, M. B. (2011). Comunicación no violenta: un lenguaje de vida. Gran Aldea.
- Seils, G. y Rosernberg M. B. (2011). *Resolver los conflictos con la comunicación no violenta*. Acanto.

LA MEDIACIÓN SOCIAL O COMUNITARIA

Mouna Kebir Tio



Definición y contexto

La mediación social o comunitaria es un proceso alternativo de gestión y resolución de conflictos para abordar o prevenir conflictos sociales en el contexto comunitario.

Las comunidades pueden ser entendidas como un grupo de personas que comparten un espacio físico y determinada organización social y, por tanto, tienen el reto constante de gestionar los posibles desacuerdos y conflictos que se derivan de las diferentes necesidades e intereses en la convivencia. La mediación es entonces, en este contexto, un proceso orientado a hacer partícipe a la población de la gestión de sus conflictos, promoviendo las relaciones y la corresponsabilidad comunitaria.

La mediación social o comunitaria ha ido nutriéndose de diferentes disciplinas teóricas y adquiriendo herramientas prácticas que

favorezcan una mejor identificación en el proceso mediador de las diferencias de género, la desigualdad social y la diversidad cultural, entendiendo de esta manera que los conflictos en el contexto comunitario son en muchas ocasiones multifactoriales.

Ámbito de aplicación. Tipología de conflictos más frecuentes

El escenario de intervención de la mediación comunitaria es el espacio público y/o compartido, así como la vida ciudadana y sus relaciones, por lo tanto, puede abordar una amplia variedad de temáticas y conflictos sociales que se dan en los intercambios sociales y que guardan relación con los procesos de inclusión-exclusión social, las pautas culturales presentes en los comportamientos colectivos y las identidades sociales expresadas de los

territorios. Por tanto, la mediación social y comunitaria aborda los conflictos que se producen en el contexto social convivencial tales como:

- Conflictos en comunidades vecinales.
- Conflictos interculturales.
- Conflictos derivados del uso del espacio público.
- Conflictos por la gestión administrativa de los recursos sociales o comunitarios.

Según los participantes en la situación, los conflictos sociales o comunitarios pueden ser:

- Interpersonales: se dan en las relaciones de persona a persona, entre personas vecinas, por ejemplo.
- Intragrupales: entre los miembros de un mismo grupo o comunidad, por ejemplo, en una comunidad vecinal.
- Intergrupales: se producen entre grupos dentro de una comunidad.

Diferentes situaciones problemáticas se abordan desde la mediación comunitaria y vecinal, como son los ruidos en viviendas o espacios públicos, suciedad y limpieza de espacios comunes, dificultades organizativas internas en comunidades vecinales, implicación vecinal en asuntos comunes, impagos, degradación del mobiliario común o público, situaciones de hostilidad y enfrentamiento personal, usos de los espacios comunitarios, etc.

Implementación y desarrollo.

Metodología

La implementación de la mediación comunitaria se desarrolla a través de fases metodológicas que permitan abordar el conjunto de la problemática:

1. Análisis de la situación, que contempla el diagnóstico inicial del conflicto comunitario, la valoración y el planeamiento de la estrategia mediadora.
2. Actuaciones de escucha comunitaria, negociación con las diferentes partes y coordina-

ción con las administraciones competentes en su caso.

3. Estrategias preventivas y psicosociales que favorezcan la convivencia, la interacción y participación social.
4. La gestión directa de los conflictos, la mediación en los conflictos relacionales y multipartite.
5. Seguimiento de la intervención.

Entendiendo la mediación social comunitaria como un proceso de colaboración voluntaria y de gestión no violenta de conflictos, el proceso mediador nos permite instaurar nuevos espacios de diálogo en las comunidades donde las partes, a priori enfrentadas, de la ciudadanía, las administraciones, etc., pueden llegar a resoluciones orientadas hacia la satisfacción de las necesidades comunes que repercutan positivamente en el desarrollo de las comunidades.

Este tipo de mediación requiere comprender que dicha metodología de trabajo va más allá de los lineamientos habituales de la mediación, requiriendo una intervención de proceso por parte del equipo mediador en la zona de actuación. Por ello, la mediación social o comunitaria se ha ido constituyendo como una actividad profesional dentro de la intervención social, donde la Psicología social como ámbito específico da respuesta a la necesidad de analizar y actuar sobre los problemas en las interacciones de las personas en los contextos sociales y comunitarios.

La mediación comunitaria no solo engloba acciones mediadoras en el conflicto en sí, sino intervenciones más proactivas, preventivas del conflicto y de mejora de la convivencia, papel que desde la Psicología se basa en enfoques que buscan el desarrollo y fortalecimiento en las personas, grupos y comunidades de habilidades y competencias que permitan analizar y actuar sobre su realidad social.

Ventajas específicas de la mediación social o comunitaria

Destacan diferentes servicios de mediación comunitaria y vecinal en el territorio español. Aunque son conocidos los servicios de media-

ción comunitaria en barrios o comunidades vecinales concretas con una alta conflictividad social y vulnerabilidad socioeconómica, también se desarrollan servicios de acceso público en diferentes barrios donde la vecindad tiene la oportunidad de abordar los asuntos que le afectan a la vida cotidiana, como son los conflictos entre vecinos y vecinas, la mejora de la organización vecinal en las comunidades de adjudicación pública, la mejora en el cuidado del entorno comunitario (parques, plazas, espacios deportivos, etc.), la articulación de normas de convivencia y uso en espacios compartidos, etc.

La mediación comunitaria reduce la tensión social e incrementa la confianza y seguridad de las personas como ciudadanía, mejorando su calidad de vida y transformando los espacios y comunidades en las que entra a formar parte. El reconocimiento y legitimidad de las partes de la comunidad que participan de los procesos de mediación favorece el empoderamiento personal y comunitario, la corresponsabilidad, la empatía y el respeto a la diferencia. Favorecer la resolución de los conflictos relationales, organizacionales y de convivencia a través del acuerdo redonda en la mejora de las condiciones de vida y nuestra realidad social.

Valor de la Psicología en mediación social o comunitaria. Figura y papel del profesional de la Psicología en mediación social

En el ámbito de la mediación social o comunitaria, la figura de la persona psicóloga-mediadora desarrolla varias funciones tanto en el análisis de la situación como en el proceso de intervención:

- La recogida de la información de la situación y elaboración del diagnóstico inicial.
- Acoger, escuchar y desarrollar actividades grupales que favorezcan la interacción social.
- Informar y acompañar a la ciudadanía en la gestión del conflicto y la comunicación con las administraciones.

- La atención directa en el conflicto, donde se interviene directamente con las partes en conflicto en la búsqueda de soluciones compartidas, a través de diferentes técnicas según se trate de una mediación entre personas, grupos o la comunidad en su conjunto.
- Asesoramiento o supervisión donde se realiza un trabajo dirigido al personal o servicios de mediación social o comunitaria, respecto de su funcionamiento e implementación.
- Dinamización comunitaria o facilitación de procesos orientados a la cultura de paz en las comunidades, una intervención que favorezca la toma de conciencia comunitaria, el apoyo a procesos que favorezcan la pertenencia reconstruya el tejido social, y fortalezcan el apoyo y la convivencia en las comunidades.
- Investigación en dinámicas y conflictos sociales a través de estudios que contribuyan al avance en el conocimiento que sustenta dicha actividad profesional.
- Planificación y programación de servicios de mediación social y comunitaria. Así como la evaluación de estos programas tanto en la administración pública como en la iniciativa privada.
- El diseño y realización de acciones formativas tanto para profesionales como para las comunidades en materia de gestión del conflicto, la comunicación, las habilidades relaciones, etc.

La figura de la psicóloga mediadora, por tanto, puede aportar en la mediación social o comunitaria, el conocimiento del marco normativo, administrativo y organizativo de lo que implica un proceso mediador, pero también los programas y servicios de intervención social; las características psicosociales que pueden atravesar a los sectores propios de intervención; estrategias y técnicas para la intervención tanto a nivel individual, como grupal y comunitaria; modelos y enfoques teóricos de la intervención social desde una perspectiva psicosocial; así como aspectos metodológicos para la consecución del proceso mediador.

En este acompañamiento de las comunidades en la gestión del conflicto en pos de la convi-

vencia y la cultura de paz, se utilizan diferentes técnicas y metodologías basadas en un abordaje psicosocial que coloca en el centro las relaciones, los procesos de interacción social donde se mueven las personas, con sus conductas, sentimientos y actitudes. Y en este punto no se puede obviar el factor emocional del conflicto, el cual se produce en situaciones de relación que se extienden en el tiempo y en los conflictos comunitarios también en el espacio, viviéndose la intensidad emocional del conflicto de forma continua, y por tanto las emociones y la calidad relacional deben ser igual de importantes en el proceso de resolución que los factores normativos del conflicto.

Desde la figura de la psicóloga mediadora se acompaña emocional y técnicamente, a las personas que conforman la comunidad, diseñando el proceso de mediación comunitaria adaptado a las características y necesidades concretas de la situación. El foco está puesto en el bienestar de las personas, por medio de la gestión emocional y del conflicto para el desarrollo comunitario.

Experiencia. Desarrollo de un caso en mediación social

A modo de experiencia se expone la mediación desarrollada en un barrio tipo de la ciudad de Madrid, una zona de vivienda social en régimen de alquiler donde vive población de diversos orígenes, principalmente española, magrebí y de etnia gitana.

Se solicita la intervención de un servicio de mediación vecinal para canalizar las quejas que han llegado a los servicios asistenciales públicos en torno a ruidos por la noche en las zonas comunes de las viviendas.

El servicio de mediación realiza un análisis de la situación del territorio entrevistando a diferentes partes (recursos técnicos, administración pública y diversa vecindad), así como observación participante de la zona en diferentes horarios. Se recogen diferentes problemáticas en torno al acceso a la vivienda, la gestión comunitaria y vecinal de los edificios de viviendas y zonas comunes, los usos y prácticas en el espacio público, el mapeo de las redes vecinales y comunitarias existentes, así como las necesidades demandadas.

Por un lado, se inician **intervenciones mediadoras concretas con las partes definidas en conflictos interpersonales**. A través de la primera demanda de una de las partes, se invita a otra de las partes al proceso de mediación formal. En un primer momento, de manera voluntaria, se trabaja con varios conflictos vecinales en relación con temáticas de impago de gastos en comunidades vecinales y ruidos en viviendas.

El análisis de la situación muestra cómo el conflicto va más allá de un problema entre dos partes, requiriendo un abordaje multipartite y multiproblema, que hace referencia a malestar por problemas de ruido, situaciones de suciedad, desperfectos en zonas comunes y vía pública, confrontaciones directas entre vecinos y vecinas, desorganización comunitaria en la gestión de cuestiones comunes, etc.

A la par, se articulan grupos motores de acción mediadora para, a partir del análisis, codiseñar **acciones y estrategias de intervención comunitaria en las comunidades vecinales y en el barrio**. A medida que se desarrolla el proceso comunitario, aumentan las demandas voluntarias de mediación interpersonal, las acciones iniciadas permiten situarse en el territorio, que se conozca al equipo mediador y el procedimiento de mediación como forma alternativa de resolución de conflictos.

Se conforma una mesa de convivencia con agentes sociales y vecinales para atender problemáticas estructurales que afectan a las situaciones de conflicto que no son, en sí mismos, objetos de mediación, como la situación de vulnerabilidad socioeconómica en la zona, desahucios y ocupación de viviendas, deudas en las comunidades vecinales, etc., pero que sí corresponden a una estrategia integral en pos de la prevención del conflicto comunitario, articulando redes comunitarias que puedan trabajar para mejorar el territorio.

Durante dos años el servicio de mediación vecinal realizó un **seguimiento de los conflictos y mediaciones vecinales del espacio público**, principalmente ruidos, suciedad y vandalismo en horario nocturno durante el verano. Asimismo, el servicio de mediación apoyó la articulación de grupos y mesas técnicas para el abordaje integral de las problemáticas, y desarrolló acciones comunitarias preventivas que permitieran crear comunidades resilientes y con sentimiento de pertenencia basada en la convivencia positiva.

Bibliografía

- Alzate Sáez de Heredia, R., Fernández Villanueva, I. y Merino Ortiz, C. (2013). Desarrollo de la cultura de la paz y la convivencia en el ámbito municipal: la mediación comunitaria. *Política y Sociedad*, 50(1), 179-194.
- Gómez Rollón, G. (Coord.). (2013). *Mediación comunitaria en España. Guía de servicios y recursos estatal y autonómica*. Bubok. <https://estaticos.qdq.com/swdata/files/309/309011236/Mediacion-Comunitaria-en-Espana.pdf>
- La Rueca Asociación. (2020). *Guía mediación comunitaria, apuntes metodológicos*.
- Villagrassa Alcaide, C. (2013). La mediación comunitaria o vecinal. En H. Soleto Muñoz (Dir.). *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos* (2º ed., pp. 655-671). Tecnos.



MEDIACIÓN PENAL

Juan José de Lanuza Torres y Adelina Sánchez Adeva



Aspectos generales de la mediación penal y su marco legal

Definición y contexto

La mediación penal es un procedimiento de resolución de conflictos sobrevenidos por el efecto de la comisión de delitos, en el que las partes, víctima y victimario, al margen de las medidas retributivas impuestas, se orientan de forma activa a la resolución de las consecuencias del delito con un objetivo restaurativo. Es una puerta abierta en el procedimiento judicial que posibilita el protagonismo de las partes para intervenir en los aspectos emocionales y sociales alterados y, así, cerrar el círculo de la reparación emocional de la víctima y la reinserción social del victimario.

Desde la asunción de responsabilidad, por parte del victimario, sobre el daño causado

a la víctima, se busca la reparación adecuada de mutuo acuerdo. Las tres formas previstas son la restitución, la reparación del daño y la indemnización de perjuicios materiales y morales (art.110 CP).

Características

Las características fundamentales del proceso son:

- Confidencialidad.
- Gratuidad.
- Reconocimiento y autorización oficial del Juzgado, de acuerdo con el Ministerio Fiscal, sin perder el derecho a la defensa.
- Libertad de participación, apoyada en la figura del mediador neutral e imparcial.

La mediación penal abre el paso a la justicia restaurativa que implica:

- El victimario se responsabilizará del daño causado y realizará las acciones a su alcance para reparar el daño.
- Participan víctima, victimario y comunidad.
- Las dos partes tienen papeles activos.
- El foco se establece sobre la violación de los derechos de las personas con el sufrimiento y la sensación de pérdida que experimentan.
- La deuda se concreta.
- Lo establecido es la restitución o restauración a la víctima.
- Potenciar las fortalezas de las partes en vez de sus carencias.

Objetivos

- Transformar la actitud de enfrentamiento en voluntad cooperadora para buscar una solución reparadora, fundamentalmente de las relaciones humanas.
- No juzgar a las personas, sino analizar los comportamientos.
- Transformar emociones negativas en positivas. Facilitar la expresión emocional de forma respetuosa, empática, estructurada y segura.

Ámbito de aplicación y peculiaridades de la mediación penal

España es uno de los pocos países europeos que carece de regulación de la mediación penal de personas adultas, situación que se encuentra en vía de solución. En ausencia de normativa, la práctica de la mediación penal se encuentra sujeta a la adopción de las normas mínimas de la directiva europea sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos en los países integrantes de la Unión Europea. En España, la práctica de la mediación penal se contempla como uno de los procedimientos alternativos para la agilización del funcionamiento de la Administración de Justicia en aquellos procedimientos en que esta se revele como un recurso apropiado para su resolución, existiendo cierto consenso en relación con la práctica de la mediación penal que, de forma genérica, se

contempla a todo tipo de conflictos derivados de la comisión de delitos con excepciones puntuales, entre las que se encuentran:

- Atentado contra la autoridad o funcionariado público por la asimetría institucional entre las partes.
- Los cometidos por el personal funcionario en el ejercicio de su cargo.
- Faltas cometidas sobre intereses generales (CP arts. 629 a 632).
- Faltas contra el orden público (CP arts. 633 a 637).
- Faltas inmediatas por enjuiciar en el Juzgado de Guardia (arts. 962 y ss de la Ley de Enjuiciamiento Criminal).
- Delitos de violencia de género.

Tipología de conflictos más frecuentes

Aún sin existir estadísticas oficiales, la práctica de programas de mediación penal se encuentra siendo más habitual dentro de los siguientes tipos delictivos:

- Delitos menos graves de lesiones.
- Delitos patrimoniales de hurto, robo con fuerza, daños, estafa, apropiación indebida y defraudación, siempre que sean menos graves y la persona infractora no tenga la consideración penal de delincuente habitual.
- Delitos de imprudencia con resultado de lesiones, daños o incluso muerte, en determinadas circunstancias que justifiquen la idoneidad de la mediación.
- Delitos contra el honor (injurias y calumnias entre particulares).
- Delitos perseguibles previa denuncia de la víctima, ofendido o perjudicado, a excepción de los delitos contra la libertad sexual.

Fases del proceso penal para la mediación

La mediación en el proceso penal es accesible en cualquier etapa del propio proceso, pudien-

do remitirse a mediación asuntos tanto con carácter previo al inicio de una investigación judicial, como con antelación a la celebración de juicio oral o a la ejecución de la sanción penal. Así puede proponerse dentro de:

- Fase de instrucción
 - En trámite de diligencias previas.
 - En el juicio de faltas.
- Fase de enjuiciamiento
- Fase de ejecución de sentencia penal
- Fase de cumplimiento de condena

Tienen en común que, salvo matices, el Juzgado propone la mediación al Ministerio Fiscal y, con acuerdo de este, propone el inicio del proceso de mediación. Se informa a la defensa de la persona investigada.

Si todas las partes están de acuerdo, se pone en conocimiento del Servicio de Mediación, al que se remite copia de la denuncia, de las declaraciones y de los informes periciales, si los hubiera, para iniciar los trámites del proceso.

Trámites del proceso. Implementación, desarrollo y metodología

- Asignación de la persona mediadora o equipo mediador, en caso de co-mediación.
 - Las personas mediadoras han de ejercer su función con autonomía de los órganos judiciales, cumpliendo con las normas éticas y de competencia en los procedimientos para la selección, formación y evaluación de los profesionales mediadores, que han de haber sido convenientemente formados previamente para la función que desarrollan, y demostrar buen juicio (sentido común) y habilidades interpersonales necesarias para la mediación (empatía).
 - Si bien es cierto que las psicólogas y psicólogos mediadores pueden contar con los conocimientos suficientes relativos al ajuste a Derecho de los acuerdos que alcancen las partes, cabe resaltar la importancia de contar con el asesoramiento legal de un profesional del Derecho, cuyo asesoramiento bien pudiera ser externo al

propio proceso de mediación o como co-mediador/a en dicha intervención.

- Las sesiones de mediación no son de naturaleza psicoterapéutica, aunque las personas que han recurrido a la mediación manifiestan que, en términos generales, la experiencia les ha brindado bienestar emocional y mejora en sus capacidades de relación interpersonal. El profesional de la Psicología, que ha recibido la formación reglada de máximo nivel sobre conducta humana, tanto a nivel cognitivo como emocional, se destaca, por sus conocimientos, como figura referente para obtener el máximo resultado de este procedimiento de resolución de conflictos a la vez que facilita las potencialidades de los mediados según sus características de personalidad, sin interferir en el curso de la mediación.

- Entrevista individual con la persona denunciada o penada y su representante legal.
- Entrevista individual con la persona denunciante, perjudicada o víctima y su representante legal.
- El equipo mediador valora la viabilidad de la mediación.
- Sesiones conjuntas de las partes con el mediador (persona investigada y víctima).
 - En la mediación rigen y se aplican las mismas garantías que el procedimiento penal tiene para la víctima y la persona imputada, en particular el derecho a la asistencia letrada. Las discusiones y negociaciones durante la mediación han de ser confidenciales, y no deben ser utilizadas fuera de la misma o posteriormente, excepto si ambas partes así lo consienten; en particular la participación en la mediación no debe utilizarse como prueba de admisión de culpabilidad en actuaciones judiciales posteriores. Como consecuencia de ello el acuerdo que se logre durante la mediación no debe revelar el contenido de las sesiones, ni expresar ningún juicio sobre la conducta de las partes durante la mediación.
 - La mediación debe de ejercerse de manera imparcial, basándose en los hechos del

caso y en las necesidades y deseos de ambas partes. El papel de la figura mediadora no es decidir la resolución adecuada al conflicto, sino ayudar neutralmente a las partes a resolver por sí mismos el conflicto mediante el diálogo.

- La figura mediadora siempre debe respetar la dignidad de las partes y asegurarse de que estas actúen con respeto.
- Redacción y firma de acuerdos.
 - El acuerdo debe ser suscrito por víctima y ofensor/a dentro de un plazo razonable.
 - Las obligaciones y compromisos suscritos en el acuerdo deber de ser proporcionales y ponderados.
- Presentación del informe al juzgado, así como los acuerdos firmados por las partes.
- De no llegar a acuerdos, presentación del informe del mediador sobre el proceso de mediación.

Reflexiones sobre la práctica de la mediación penal

La mediación penal se concibe dentro de **un procedimiento de resolución de problemas legales de personas en conflicto**. Con esta sencilla definición quedan explícitas las distintas necesidades, al menos las principales, que deben de ser auxiliadas en cualquier espacio de mediación.

La parte legal parece fácil de entender, pero si nos centramos en la parte más humana de la mediación, la que refiere acerca del "**tratamiento del conflicto**", todavía parece que, aún y a pesar del interés que motiva, no se termina de asimilar sobre qué refiere y la naturaleza de los factores que influyen sobre la conducta humana. El conflicto responde a múltiples factores, pero sus efectos sobre las personas siempre se van a vincular con la necesidad de asistencia psicoemocional. Cuando hablamos de personas en conflicto el método en el tratamiento y gestión de ese conflicto, los procesos emocionales que afectan a éstas y la forma clínica que adoptan, responden a funciones que en su desempeño requieren de planteamientos y métodos de rigor científico propios de la Psicología.

El conflicto influye sobre nuestra conducta y emoción, si, además, el conflicto atañe a la interacción de dos o más partes, cada una de estas con distintas formas de entender la controversia y, a su vez, con objetivos y soluciones, a priori, incompatibles, la forma en la que se vive ese conflicto genera, en la mayoría de las ocasiones, una reacción defensiva hostil, emocionalmente desadaptativa y, en muchos casos, psicopatológica, respuesta emocional que, directamente, condiciona tanto el comportamiento como la gestión y toma de decisiones de la persona en conflicto. Con independencia del nivel de afectación, lo que es seguro es que, en la mayoría de los casos, antes de dar paso a la etapa de dialogo y resolución, el/la mediador/a va a tener que tratar con un escenario emocional como el descrito, de su manejo depende buena parte del trabajo del profesional, siendo este el último responsable al momento de decidir sobre la viabilidad y capacitación de las partes para iniciar un proceso de dialogo.

La singularidad de la mediación penal

Como cualquier otro campo, la mediación penal responde a características específicas, la más importante refiere al propio contexto donde nos encontrarnos en un escenario delictivo, con importantes repercusiones legales y personales, donde se identifican víctimas y victimarios y/o denunciantes y denunciados/as. El complejo psicológico de las partes y el contexto, así como la repercusión del resultado cobra un carácter casi vital para los/las protagonistas y, aun encontrando ese halo de conflicto, el manejo psicológico de la mediación es distinto y dependiente de la gravedad objetiva de los hechos y, a su vez, de la gravedad subjetiva (la importancia que la persona le concede). A modo de ejemplo, siendo el perjuicio objetivo menor, excepcionalmente los delitos contra el honor de la persona son, en muchas ocasiones, los que mayor grado de desestabilización emocional induce en las personas denunciantes, si bien, lo normal es que a mayor gravedad del hecho delictivo mayor es el compromiso emocional de las partes.

La mediación como práctica en justicia restaurativa

La consideración de víctima, así como el reconocimiento de hechos del victimario se destaca como la piedra angular de la mediación penal dentro de la práctica de la justicia restaurativa. Aquí los actores quedan perfectamente identificados y en el proceso de dialogo impera la reparación efectiva de la víctima.

En estos procesos los encuentros entre víctima y victimario se convierten en un intercambio constante de roles, donde, dentro de un equilibrio muy frágil condicionado, en parte, porque la idea del “perdón” no necesariamente alivia a la víctima, quién, emocionalmente se siente librando una batalla entre dos constructos: los sentimientos de agravio y el derecho a que se haga “justicia efectiva” y, por otro lado, la necesidad afectiva de poner fin a todo el proceso que lleva tras de sí, el judicial y, principalmente, el emotivo.

El diálogo constructivo, el “perdón”, solo se consigue cuando a la víctima se le ayuda a decantar la balanza de sus emociones. Si el victimario no alcanza a entender el proceso de la víctima, su dolor, su trascendencia, el acuerdo restaurativo no solo es imposible, sino que además es poco aconsejable.

La mediación penal en delitos comunes

Destacando la práctica en justicia restaurativa como ejemplo del paradigma de la mediación penal, otro de los supuestos más comunes en mediación es aquel que se da en situaciones donde los roles no quedan establecidos por el daño producido, ni tan siquiera por la responsabilidad, sino por una simple cuestión formal, la que atañe sobre quién ejerce el papel de parte actora en el proceso y sobre quién recae el papel de “supuesto infractor/a”. Son procedimientos donde, si leemos la historia o el desencadenante que hay detrás, nos encontramos que ambas partes son igualmente responsables y, a su vez, perjudicados. En esas situaciones “grises”, donde, en la práctica, las partes comparten responsabilidad en los hechos objeto de denuncia, la rigurosidad del procedimiento que pudiera obligar a diferenciar de forma explícita entre el papel de “vícti-

ma e infractor/a”, se ha demostrado como uno de los mayores hándicaps a la hora de consentir e iniciar un proceso de mediación en el ámbito penal. Si tomamos como ejemplo los datos de la experiencia del programa de mediación penal del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid en los Juzgados de Instrucción de Madrid⁴, en más del 50% de los casos que, contactadas las partes no llegan a consentir iniciar la mediación, lo hacen por oposición a asumir la responsabilidad del papel de “infractor/a”. Es esa idea prestablecida desde el escrito de denuncia, donde se establecen los roles de “perjudicado/a e investigado/a” la que parece determinar ya desde el inicio una posición de desventaja imposible de asumir para la parte denunciada que, en su vivencia también siente que “su verdad” no va a ser escuchada, aun cuando en su vivencia del conflicto se perciba igualmente agraviado y perjudicado. Cómo “alejar” a las partes del conflicto y situarlas en un escenario de resolución, cómo hacer legítimas cada una de “sus verdades” y, a su vez, que la otra parte acepte esa legitimidad, no es tarea posible si no alcanzamos a entender el conflicto desde todos los puntos de vista, olvidándonos de etiquetas o roles prestablecidos.

El diálogo “terapéutico” previo al encuentro entre las partes se significa por entender el problema de forma global y, a su vez, que la persona perciba que, efectivamente, el profesional de la mediación es capaz de razonar sobre sus necesidades y conversar en el mismo “idioma” que la persona mediada. Es el conocimiento y reconocimiento de la figura mediadora sobre el estado y las necesidades de cada una de las partes, el factor decisivo que permite llegar a éstas y generar el clima más adecuado para favorecer el diálogo y la comunicación. Las partes no necesitan tanto entenderse entre ellas, como sentir que se les reconoce de forma sincera en sus necesidades, que en algún punto del proceso su verdad se legitima. En cambio, nos esforzamos porque las partes se entiendan cuando, en ocasiones, su deseo no es entenderse con la otra parte, sino sentir que alguien les reconoce.

Experiencia. Desarrollo de un caso en mediación penal

En fase de instrucción, se deriva un procedimiento al Servicio de Mediación Penal para va-

⁴Datos correspondientes al periodo 2019-2021.

loración de la viabilidad de iniciar un proceso de mediación sobre los siguientes supuestos denunciados:

Enrique, dueño de un pequeño taller mecánico, denuncia que hace 10 meses, a petición de Alfredo, se hizo cargo de la reparación de la furgoneta de este. Tras una primera valoración, le comunica un primer presupuesto de reparación que ascendía a una cantidad aproximada de 2.800€ que incluía la sustitución de distintas piezas por otras nuevas y en garantía. Ante la cuantía del presupuesto, Alfredo habla con Enrique y se compromete a facilitarle por su cuenta las piezas a sustituir con el fin de abaratizar los costes de la reparación, solución que Enrique acepta, comprometiéndose únicamente a la garantía por la reparación, pero, en ningún caso, sobre las piezas que tuviera que sustituir en tanto iban a ser compradas por el propio cliente fuera del taller. Descontando el importe de las piezas, Enrique facilita un nuevo presupuesto por un total de 1.420€ que el cliente, Alfredo, acepta y firma.

Pasados unos días, Alfredo acude al taller con las piezas requeridas para la reparación de la furgoneta, advirtiendo Enrique que algunas de estas piezas estaban en mal estado o eran de segunda mano. El cliente le confirma que varias de esas piezas las había comprado en un desguace donde le aseguraron que estaban en buen estado. En esa tesitura, Enrique le recuerda que, en ningún caso, se va a hacer cargo de la garantía de la reparación si alguna de esas piezas no estaba en buen estado o no funcionaba correctamente.

A las dos semanas, Enrique se pone en contacto con Alfredo para comunicarle que la furgoneta ya estaba reparada y que podía pasar a recogerla. Esa misma tarde, Alfredo acude al taller y cuando se dispone a abonar la factura le dice a Enrique que tan sólo puede pagarle 500€, siendo que el resto se lo podría pagar a primeros del mes siguiente (era el día 15 del mes corriente). En un primer momento Enrique no acepta reclamando al cliente que se lo tendría que haber comunicado antes, pero finalmente y ante la inflexibilidad del cliente, accede.

Pasado un mes, Enrique se intenta poner en contacto con Alfredo, el cual no se había pasado por el taller a pagar el resto de lo

adeudado tal y como se comprometió. Tras varios intentos de ponerse en contacto por teléfono y sin tener tampoco respuesta a los mensajes enviados, Enrique le llama desde otro teléfono distinto que Alfredo no pudiera reconocer, logrando comunicarse con él. Tras una fuerte discusión, Alfredo le dice a Enrique que no le va a pagar la factura reclamándole que la furgoneta se había vuelto a averiar, amenazando incluso con denunciar al propio Enrique por ello. Ante esta tesitura, es Enrique el que denuncia a Alfredo por el impago de la factura de reparación.

Fase de contacto

A la recepción del procedimiento, se inicia primer contacto telefónico con la parte investigada, Alfredo, quién, tras sesión informativa que se lleva a cabo de forma presencial, muestra interés en llegar a una solución mediada, no poniendo condiciones para el inicio del proceso ni tampoco manifestando reticencias a la posibilidad de demanda del abono de los importes adeudados por parte del denunciante.

Tras firma de consentimiento, se procede a comunicar y citar a sesión informativa con la parte denunciante, Enrique, quién acude tras consejo de su abogado, pero con una actitud contraria a la posibilidad de llegar una solución dialogada o realizar ningún tipo de contacto con el denunciado. Refiere sentirse engañado, insultado y estafado, además de manifestar su malestar por la "inacción" de la justicia y la demora en resolver su denuncia.

En este caso, la sesión informativa se prolonga por espacio de 1 hora, donde tras acoger todas las demandas y sentimientos lógicos de frustración del denunciante, se le explica detenidamente los posibles beneficios y garantías asociadas al proceso de mediación, siendo la inmediatez del proceso y su posible solución la condición que, en el caso de Enrique, más se ajustaba a las necesidades expresadas y la animadversión mostrada con el funcionamiento del sistema de justicia. Finalmente da su consentimiento y accede al inicio del proceso, anticipando como única e innegociable condición la del pago completo e inmediato de lo adeudado.

Desarrollo de las sesiones conjuntas

Citadas las partes, se lleva a cabo la primera de las sesiones conjuntas. Enrique (denunciante) muestra una actitud distante y desconfiada, a iniciativa propia toma la palabra manifestando que el único acuerdo que iba a aceptar es el del pago de los 920€ adeudados, solicitando respuesta inmediata al investigado sobre su intención sobre dicho pago como forma de concluir la reunión “y no perder más tiempo”. Antes de que el investigado pudiera contestar, el mediador toma la palabra y, tras agradecer a las partes su presencia y disposición, trata de centrar el diálogo en los supuestos que se extraen de la denuncia y que pueden ser asumidos por ambas partes, en este caso, la certeza del impago del total de la factura que, previamente (sesión informativa) ambas partes reconocen como veraz.

Dando la palabra a Alfredo, este utiliza un lenguaje defensivo y poco cordial, disculpando el impago aludiendo que la furgoneta no fue bien reparada y no pudo pasar la ITV. Ambas partes se enzarzan en una discusión donde Alfredo rechaza la falta de profesionalidad de Enrique, provocando que éste último hiciera además de dar por finalizada la sesión y el proceso. Reconducida la situación, se dirige la conversación hacia los motivos que aludía Enrique (denunciante) y la falta de garantía que ya advirtió sobre el uso de las piezas usadas que Alfredo le había entregado para la reparación de la furgoneta. En ese momento se le solicita a Enrique el documento/factura donde figuran las condiciones de la reparación y los términos de la garantía de la misma, leyendo sobre aquellos aspectos que repercuten a la posibilidad y garantía que tenía Alfredo de volver a llevar la furgoneta al taller para su reparación si éste consideraba que el fallo de la furgoneta se debía a la mano de obra y no sobre el estado de las piezas. La sesión se cierra con el compromiso del denunciante de eximir del pago de la factura si Alfredo pudiera demostrar, con el documento de la ITV, que el vehículo había sido inmovilizado por una mala reparación y no por otra circunstancia.

Citados en segunda sesión, Alfredo muestra el documento de la ITV donde se refieren los motivos de inmovilización del vehículo, no pudiendo demostrar que los mismos tuvieran

relación con la reparación efectuada en el taller de Enrique. También, adjunta otro documento de factura de otro taller donde se especifica la reparación del sistema de luces y ajuste de cinturones (motivos por los que el vehículo no pasó la ITV) por valor de 360€. En ningún caso, dichas reparaciones habían sido solicitadas originalmente a Enrique y tampoco figuraban dentro de las especificaciones de los trabajos realizados en el presupuesto que ambas partes firmaron. Es en ese momento, cuando Alfredo cambia el discurso, apelando a lo emocional, trata de rebajar el nivel de tensión y buscar la empatía del denunciante. Manifiesta sobre su situación personal (divorciado y denunciado por el impago de la pensión de sus hijos); autónomo con trabajo discontinuo (repartidor) y los innumerables problemas que tiene para llegar a final de mes y que le impiden cambiar la furgoneta con la que trabaja (antigüedad de 17 años) por otra de segunda mano... Tras su discurso, alude a la posibilidad de “una rebaja en la deuda... al menos de los 360€ que me costó que pasará la ITV”. Tras ello, a petición del mediador, Enrique enumera los distintos perjuicios que le está suponiendo el reclamar la deuda de Alfredo (acudir a Madrid a costa de tener que dejar el taller en manos del aprendiz, coste de consultas legales...). Igualmente, de forma educada, recordó los insultos y dudas sobre su profesionalidad que ha recibido de Alfredo a lo largo de estos meses, también durante las 2 sesiones llevadas a cabo, para finalizar manifestando lo desagradable que le parecía la situación y la poca confianza que tenía en poder cobrar el importe adeudado, recordando que ya le había dado su palabra en una ocasión y, por tanto, no estaba dispuesto a ceder en la petición de Alfredo en tanto, en ningún momento éste se había mostrado arrepentido ni valorado todo el perjuicio que le estaba ocasionando, refiriendo por último cómo Alfredo tan solo trataba de sacar de ventaja de la mediación.

Resolución del caso

Tras el discurso de Enrique, de forma explícita, Alfredo pide disculpas y solicita un último intento de solución que, finalmente, ambas partes alcanzan acordando el pago aplazado del total de la deuda con una primera entrega

en mano de 120€ que debiera realizarse en el mismo acto de la firma del acuerdo y 8 cuotas mensuales de 100€ que completan los 920€ reclamados.

En el documento de acuerdo entre las partes se recoge fidedignamente los puntos que refieren sobre: el reconocimiento de la deuda; la ausencia de responsabilidad del denunciante sobre las reparaciones posteriores que refería el denunciante u otras que pudieran derivar de forma posterior; el compromiso de pago de los 920€ reclamados al investigado; y distintos puntos sobre las responsabilidades que adquiere el investigado con la firma del acuerdo y la vigencia y legitimidad del mismo hasta el cumplimiento íntegro de los pagos acordados.

Tras la firma, el documento de acuerdo diferido se eleva al juzgado. Cuatro meses después de la firma, el denunciante (Enrique) se pone en contacto con el servicio de mediación informando que Alfredo tan sólo ha hecho efectivo 2 de los 4 pagos que, en esa fecha, deberían haber sido realizados. Como parte del trabajo de seguimiento que se realiza desde el propio servicio, se contacta con Alfredo, quién motiva problemas personales para no cumplir con los plazos y “descuido” en el hecho no informar al servicio o al denunciante sobre sus dificultades para poder cumplir con el acuerdo firmado.

Dando conocimiento a Enrique de los motivos referidos por Alfredo, éste toma la decisión de comunicar/denunciar ante el juzgado el incumplimiento del documento de compromiso firmado. De acuerdo con el proceso de garantías que ampara a la mediación, ante dicho incumplimiento el juzgado actúa de oficio reabriendo el procedimiento original que se denunció y, por otro lado, inicia actuaciones contra Alfredo por el incumplimiento del acuerdo elevado y, legamente validado y legitimado por el propio titular del juzgado.

Consideraciones finales

La experiencia que tenemos en mediación penal nos demuestra que más del 90% de los casos que llegan a mediación acaban en acuerdo entre las partes, siendo absolutamente residual (se conoce de un porcentaje al inferior al 1%

sobre la experiencia acumulada) los casos de incumplimiento de acuerdos. El valor del caso que aquí se refleja reside en esa otra parte de los beneficios que se asocian a la mediación y que quizás no son del todo visibles cuando tenemos que informar de un procedimiento que finaliza sin acuerdo o, como en este caso, donde hay un incumplimiento del mismo.

En este caso, hay que considerar el valor del propio acto de la mediación y las garantías y amparo legal que blinda al propio procedimiento donde, en casos como el descrito, dándose un doble perjuicio para la víctima, el sistema prevé las actuaciones necesarias para la protección de todos sus derechos y, a su vez, las posibles sanciones para el ofensor o parte que rompe unilateralmente el acuerdo. Por último, mencionar la percepción del propio denunciante que, en la idea adquirida de un sistema de justicia en situación de parálisis, donde se siente desatendido y olvidado, se ve participando de su proceso, viendo ponderadas sus demandas y reivindicaciones, siendo escuchado y asistido dentro del rol protagonista que le corresponde como perjudicado y víctima de un hecho alegal.

Bibliografía

- Barallat López, J. (2013). La mediación en el ámbito penal. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 29, 1-17.
- Barona Vilar, S. (2011). *Mediación penal. Fundamentos, fines y régimen jurídico*. Tirant lo Blanch.
- Código Penal [CP]. Ley Orgánica 10/1995. Artículos 629-632. 23 de noviembre de 1995. (España).
- Código Penal [CP]. Ley Orgánica 10/1995. Artículos 633-637. 23 de noviembre de 1995. (España).
- Real Decreto de 14 de septiembre de 1882, por la que se aprueba la Ley de Enjuiciamiento Criminal. *Gaceta de Madrid*, 260, de 17 de septiembre de 1882. (España).



Autores

Marta de Diego Díaz-Plaza

Nº colegiada M-22164

Psicóloga, mediadora y formadora. Experiencia en mediación intrajudicial en materia penal y civil en los juzgados de Getafe y Leganés, en mediación vecinal municipal (Getafe) y en el Centro de Apoyo y Encuentro Familiar en Alcorcón. Miembro del Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Nuria Patricia de Isabel Zubieta

Nº Colegiada M-12944

Psicóloga mediadora. Experta en Psicoterapia Breve y Terapia Familiar Sistémica Infanto-Jovenil. Especialista en Psicología del Comportamiento Aplicada a la Infancia y la Adolescencia y en Programas de Intervención Psicológica en Contextos Educativos. Miembro del Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Juan Jose de Lanuza Torres

Nº colegiado M-20840

Experto Universitario en Mediación Penal y Justicia Restaurativa. Psicólogo clínico y forense. Mediador en el ámbito penal. Miembro del Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Mouna Kebir Tio

Nº colegiada M-26939

Psicóloga y mediadora en Cooperativa La Periférica. Doctoranda en gestión del conflicto. Formadora en técnicas de intervención comunitaria y en facilitación de grupos y conflictos en la Escuela de Transformación del Conflicto Humano, la Escuela de Animación de la Comunidad de Madrid y el especialista en metodologías participativas en la intervención social de la Universidad Complutense de Madrid. Experiencia profesional y docente en organizaciones e instituciones en España y América Latina. Miembro del Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Adelina Sánchez Adeva

Nº colegiada M-171270

Psicóloga especialista en psicoterapia por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos, Adscrita al Turno de Peritaje de Enjuiciamiento Civil, Adscrita al Registro de Mediadores del Ministerio de Justicia.

Elisa Sánchez Lozano

Nº colegiada M-13488

Psicóloga mediadora en conflictos interpersonales y organizacionales. Directora de Idein. Técnica superior en Prevención de Riesgos Laborales. Agente de Igualdad. Profesora en el Experto Universitario en Mediación UDIMA-CEF y en cursos de prevención y gestión de conflictos para la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. Miembro del Comité de Gestión de la Institución de Mediación del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.



Versión online Guía

www.copmadrid.org