

2. La mediación como herramienta de trabajo

Flor Hoyos Alarte
Isabel Viana Orta

Educadoras Sociales
convivencia@dialogos.com/isabelviana@telefonica.net

Para facilitar la redacción, y la lectura, de este trabajo utilizaremos el género masculino para referirnos tanto a hombres como a mujeres.

1. Mediación

1.1. Orígenes

La mediación surge en Estados Unidos a mediados de los años setenta, como una nueva institución encaminada a la resolución alternativa de conflictos. La administración del presidente Jimmy Carter impulsó la creación de los primeros centros de justicia vecinal. El objetivo de dichos centros, pronto conocidos como «programas de mediación comunitaria», era ofrecer una alternativa a los juzgados que permitiera a los ciudadanos reunirse y solucionar sus disputas. El éxito de estos primeros programas de mediación fue impresionante, y se extendió a lo largo de todos los Estados Unidos y, más tarde, por todo el mundo.

Su crecimiento fue rapidísimo a causa de los buenos resultados que proporcionaba al sistema de resolución de conflictos, por lo cual posteriormente se la incorporó al sistema legal, y en algunos estados norteamericanos, como California, se la instruyó como instancia obligatoria, previa al juicio.

También se cita como antecedente de la mediación los buenos resultados obtenidos dentro de las empresas para resolver conflictos interdepartamentales, cuando intervenían determinadas personas que por sus características individuales ayudaban a resolver los conflictos de forma más rápida, efectiva y económica.

1.2. Definición y características

Antes de ofrecer una definición es necesario distinguir entre mediación formal y mediación informal. En la **mediación formal** todo está más reglado y requiere ciertas condiciones y fases, como veremos. La **mediación informal** es algo más global, es una forma de enfrentarse a los conflictos de forma más dialogante y positiva, que cada uno puede poner en práctica en su quehacer cotidiano, es decir, que el mediador puede ser cualquier persona que actúa de modo intuitivo y espontáneo ante cualquier situación de conflicto.

Existen numerosas **definiciones de mediación formal**. Podemos definirla como «procedimiento de resolución de conflictos que consiste en la intervención de una tercera parte, ajena e imparcial al conflicto, aceptada por los disputantes y sin poder de decisión sobre los mismos, con el objetivo de facilitar que éstos lleguen por sí mismos a un acuerdo por medio del diálogo y la negociación»¹.

Algunas **características** de la mediación son:

1. Voluntariedad.

La participación en el proceso de mediación es, por definición, voluntaria. La intervención del mediador puede ser solicitada por las partes o bien el ofrecimiento puede venir de la misma instancia mediadora o de otras instancias (director, juez...) pero, en cualquier caso, no podemos olvidar que la decisión última de recurrir o no a la mediación corresponde a las partes. Además, como las partes participan voluntariamente en el proceso, tienen derecho a retirarse en cualquier momento.

2. Confidencialidad.

Todo lo hablado en las sesiones de mediación es confidencial y, por lo tanto, no puede ser repetido fuera de ella ni por el mediador ni por las partes.

3. El mediador debe ser imparcial, objetivo y neutral.

Queremos dejar apuntado que la cuestión de la *neutralidad* del mediador ha generado una gran controversia entre los profesionales de la mediación, aunque no vamos a entrar ahora en este debate.

4. Los acuerdos adoptados en común por las partes se traducen en un **grado de cumplimiento mucho mayor** que las decisiones impuestas por una autoridad externa. Ponerse de acuerdo con la persona con la que existen desavenencias resulta satisfactorio y además demuestra un interés, no sólo por solucionar el problema, sino también por mantener y mejorar las relaciones.

5. Por último, son muchos los autores que consideran la mediación, no como un método de resolución de conflictos, sino como una **aportación cultural a las sociedades del presente** que no sólo afronta el reto de garantizar el orden social, sino también de celebrar la diversidad humana. Es decir, la mediación es considerada como una transformación cultural, como una vía de socialización que trabaja ámbitos genuinos de interrelación y aporta un sentido comunitario que las formas meramente adversariales de regulación de conflictos obvian. La oportunidad de afrontar los conflictos por uno mismo y de buscar en común vías de reparación y reconciliación hace vislumbrar una

sociedad formada por seres humanos éticos. Además, consideran que la mediación es arte y ciencia al mismo tiempo, en tanto integra componentes creativos y herramientas para hacerlos aflorar, siempre dentro de un cultivo eminentemente ético en donde son abolidas las jerarquías y la comunicación pasa a ser horizontal².

1.3. Modelos de Mediación.

En Estados Unidos se diferencian tres líneas de pensamiento, con distintas epistemologías, que dan lugar a tipos diferentes de modelos de mediación:

1. El Modelo Tradicional-Lineal (Harvard).

En síntesis podríamos decir que este modelo está centrado en el acuerdo, y no toma en consideración las relaciones entre las partes sino que se centra en el contenido de la comunicación; por lo tanto, no intenta modificar las relaciones entre ellas.

2. El Modelo Transformativo (Bush y Folger).

En síntesis es el opuesto al Modelo Tradicional, porque no se centra en el logro del acuerdo y sí se centra en la transformación de las relaciones.

3. El Modelo Circular-Narrativo (Sara Cobb).

Este modelo está interesado en ambos aspectos, en las relaciones y en el acuerdo.

No debemos presentar estos modelos como disyuntiva, sino tener en cuenta en qué casos es más conveniente utilizar uno u otro, o una mezcla de ellos. Por ejemplo, el Modelo Tradicional de Harvard ha resultado apropiado para la gestión de conflictos en empresas, mientras que el Modelo Transformativo es recomendable en todos aquellos casos o ámbitos en los cuales sean muy importantes las relaciones. El Modelo Circular-Narrativo tiene la ventaja de su gran aplicabilidad al estar centrado tanto en las relaciones como en los acuerdos.

1.4. Ámbitos de aplicación.

Los ámbitos de aplicación de la mediación son múltiples: casos derivados por el sistema judicial, en las organizaciones, en grandes empresas, en empresas familiares, en centros educativos, en grupos familiares, en problemas vecinales, en problemas de medio ambiente, etc.

La práctica de la mediación en todo el mundo está teniendo un inmenso crecimiento en lo que lleva de vida en estas dos últimas décadas debido a que ha resultado ser muy efectiva.

Es necesario también dejar apuntado aquí que, aunque la mediación está resultando muy útil en una gran cantidad de campos o ámbitos, tampoco es la panacea. Hay situaciones conflictivas que no pueden ser mediables. Por ejemplo, hay grandes restricciones para los asuntos penales, así como diferentes opiniones para aquellos conflictos que han obtenido una respuesta violenta por alguna de las partes (violencia de género, acoso escolar...).

1.5. El conflicto en la mediación.

Tradicionalmente nuestra cultura ha tenido y tiene una inequívoca relación negativa con el conflicto. En las culturas occidentales predomina esta concepción negativa del conflicto en diversas acepciones: como sinónimo de desgracia, de mala suerte; como algo patológico o aberrante; como disfunción; como violencia en general y guerra en particular; como situación anímica desgraciada para las personas que están en conflicto; etc. Acepciones que llevan a considerar el conflicto en la cultura popular casi únicamente en términos negativos. Igualmente conflicto y conflictivo aparece asociado con determinadas situaciones sociales desfavorecidas: paro, hambre, racismo, marginación, etc.

Modificar estas percepciones es un reto prioritario para poder asumir el conflicto como lo que es, un proceso natural, necesario y potencialmente positivo para las personas y grupos sociales. El conflicto forma parte de la vida y afecta a todos los ámbitos de nuestra existencia. Por ello no podemos pretender que nuestra vida transcurra sin conflictos, ni tampoco pensar que los mismos van a ser necesariamente negativos. Lo que determina que un conflicto sea constructivo o destructivo son los procedimientos utilizados para manejarlo.

Asumidas las premisas de que el conflicto es inevitable y consustancial a la existencia humana y que, por tanto, la clave no está en su eliminación sino en su regulación y resolución de forma justa y no violenta, se aboga por una perspectiva positiva del conflicto: el conflicto como un reto. Así puede «enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social, como el aire para la vida humana»³.

2. Mediación escolar

Existe variedad de programas educativos pensados para afrontar el conflicto escolar desde diferentes ángulos, como son, por ejemplo, absentismo, drogadicción, embarazo juvenil, alcoholismo, tabaquismo, maltrato, discriminación, etc. Sin embargo, programas de mediación y de resolución de conflictos son las denominaciones genéricas más usuales con que se conocen los programas que, como característica común, ofrecen recursos para una solución no violenta de los conflictos que consiga inculcar en los niños y jóvenes tanto el deseo como la habilidad de crear un mundo pacífico.

Ya hemos hecho referencia en este artículo a los orígenes de la mediación. En la mediación escolar se recogen las experiencias de la mediación en el ámbito comunitario y también las específicas del ámbito escolar. Así, son profesores con conocimientos de otras lenguas o de experiencias educativas en otros países los pioneros en introducir esta especialidad en España. En nuestro país la mediación entre iguales se comienza a aplicar en torno a 1993 en el País Vasco y a 1996 en Cataluña. Madrid empieza un año más tarde y

rápidamente las experiencias de mediación escolar se van extendiendo a toda España con mayor o menor fuerza y con mayor o menor apoyo institucional.

La mediación es un proceso eminentemente educativo que fomenta el diálogo y la convivencia positiva entre las personas, a la vez que contribuye a la transformación pacífica de las dinámicas de conflicto en el centro.

Los programas de mediación resultan especialmente positivos porque sacan a los jóvenes –y a otras personas de la comunidad educativa– del rol pasivo ante los problemas de convivencia y les brindan la oportunidad de participar en la creación y mantenimiento de un clima social positivo.

La existencia de un equipo de mediación en un centro muestra de manera fehaciente que la comunidad educativa tienen inquietud por establecer vías democráticas y pacíficas para la elaboración interpersonal de los conflictos, para la transformación de las personas, de la institución y del entorno, primando la función educativa del centro y luchando para construir entre todos un clima positivo para el desarrollo de proyectos personales y comunitarios.

Los chicos y chicas mediadores, por su parte, opinan que la práctica de la mediación les ayuda a crecer como personas, a comprenderse mejor y a mostrarse solidarios.

Además, una buena gestión de la convivencia resulta esencial para el correcto aprovechamiento de las actividades cotidianas.

De entrada, los docentes se interesan por este tipo de formación debido a que les ofrece herramientas para solucionar los problemas de disciplina en el aula, pero señalan, entre otros, los siguientes inconvenientes⁴:

- El consumo de tiempo: para formarse, para impartir el currículum, para la capacitación de los mediadores y por la mayor duración de un proceso de mediación entre compañeros en comparación con lo que tarda la intervención de un adulto.

- La influencia de las familias y la sociedad: conflictividad en el hogar, influencias negativas y continuadas del entorno, poca participación en los programas de las familias con más deficiencias y, por último, la influencia de la televisión.

- La falta de recursos y liderazgo: con frecuencia la coordinación de los programas de mediación es una más de las tareas del profesor que se responsabiliza de ella.

- La falta de una información continuada en toda la comunidad escolar: los canales de información no siempre funcionan adecuadamente.

- La necesidad de incrementar la formación de los docentes: tanto la inicial como la permanente.

- La resistencia a los programas de resolución de conflictos y de mediación por parte de los estudiantes y profesores que no creen en su efectividad.

Será necesario ser conscientes de que los programas de respuesta no violenta a los conflictos no son la panacea, de que su implantación y correcto funcionamiento requieren un cierto tiempo y de que no son «la solución» para los alumnos con necesidades educativas especiales o con conductas problemáticas graves.

Qué duda cabe que la institucionalización de la mediación y de los programas de respuesta no violenta a los conflictos se realiza con más éxito cuando cuenta con los recursos adecuados, recibe el apoyo de los niveles superiores de la administración educativa, se hace una publicidad favorable de ella, se integra en la formación permanente del profesorado, hay una clara definición de pautas y principios y se incluye en programas universitarios de formación de educadores.

Por otra parte, las virtualidades de la mediación pueden verse ensombrecidas si no tenemos en cuenta ciertos *peligros* o usos no apropiados de la mediación en el ámbito educativo como son, entre otros⁵:

·*Restringir el ámbito de intervención de la mediación.* La mediación es un instrumento de resolución de conflictos y una estrategia para la democratización de los centros que debería estar presente en todos los ámbitos y para todos los miembros de la comunidad educativa, y no sólo reducida a las relaciones entre el alumnado.

·*Restringir la posibilidad de ser mediadores.* Cualquier miembro de la comunidad educativa con la debida preparación puede ser mediador. No se debería caer en el error de seleccionar a los «mejores» o «más responsables». De ser necesaria una selección puede hacerse al azar o bien que sean los propios estudiantes quienes escojan. Lo mismo podemos decir para profesores y para el colectivo de padres.

·*Reducir la aplicación de la mediación para situaciones excepcionales.* Tampoco se debería reducir la aplicación de la mediación a situaciones de extrema gravedad para la convivencia del centro. La mediación también puede utilizarse como un mecanismo de prevención de conflictos.

·*Utilizar la mediación como un mecanismo de poder.* Un uso perverso de la mediación es la de convertir al mediador en un agente más o menos oculto del poder, sea un grupo de alumnos, profesores o la dirección. Igualmente un mediador puede caer en la tentación de usar su rol como mecanismo de poder, por ejemplo utilizado a través del intercambio de favores o a través de pactos entre mediadores para beneficiarse entre ellos o a terceras personas en el caso de ser mediados.

·*Querer aplicar la mediación a todo tipo de conflictos.* En determinados conflictos, como por ejemplo los que conllevan respuestas violentas, la mediación no puede sustituir la autoridad del profesorado ni las posibles medidas sancionadoras que esas conductas deben conllevar.

·*Confundir la mediación con una pérdida de autoridad.* Es sin duda uno de los ataques más fuertes que se pueden hacer a la mediación, y que habitualmente conlleva la negativa a su uso. Esto ocurre entre estudiantes pero especialmente entre profesorado y alumnado. Se cree que participar en una mediación es una pérdida de autoridad, un signo de debilidad que podría ser mal interpretado por el alumnado. También hay siempre quien opina que por definición el profesorado siempre tiene razón y, por consiguiente, al alumnado sólo le queda la obediencia.

·*Oponer mediación con pérdida de privacidad.* Es el caso de la resistencia a

aceptar la mediación por una supuesta intromisión de un tercero que nada tiene que ver con el conflicto. Se cree que con la mediación «nuestro» conflicto pasa a ser de dominio público. Además de esta falsa creencia, esta forma de pensar tiene su fundamento en nuestra tradición de otorgar un cierto carácter de «privacidad» a las relaciones *conflictuales*, en parte debido a la visión negativa que tenemos de las mismas. Es evidente que esta limitación se supera cumpliendo fielmente con el principio de confidencialidad por parte de los mediadores.

En otro orden de cosas, en la Comunidad Autónoma Valenciana existen centros que están desarrollando programas de mediación escolar. No existen criterios unificadores de las diversas experiencias, ni iniciativa y apoyo institucional al respecto, sino que, por el contrario, la iniciativa parte de los propios centros y cada uno sigue itinerarios y procesos diferentes en la implementación de estos programas.

Por ejemplo, en la ciudad de Valencia, hasta el pasado curso, todos los Institutos de Educación Secundaria de Valencia que estaban desarrollando un programa de Mediación escolar contaban con profesores formados en el Cefire, que es el órgano que coordinaba todas estas iniciativas. Desde el año 2002 el Cefire imparte un curso anual de formación específica sobre mediación escolar en el que participan, aproximadamente, cinco nuevos institutos cada año siempre que se comprometan a iniciar la andadura del centro en el camino de la *Cultura de la Mediación* poniendo en marcha un servicio de mediación escolar y a construir una red intercentros de mediación escolar.

En el presente curso nacen nuevas iniciativas como la de ACEFI, Asociación Cultural Espacio de Formación Integral, que en su trabajo y esfuerzo continuo de construcción y fomento de la paz, pone en marcha un *Programa de prevención de la violencia estructural en la familia y en los centros escolares* en cinco institutos de la ciudad con los siguientes objetivos:

- Prevención de la violencia escolar y mejora de la convivencia en el centro: a través de una aproximación al tema de la violencia escolar y de las condiciones para prevenirla desde la educación, así como del desarrollo de la cultura de la mediación en el centro.

- Favorecer la participación y la implicación de la comunidad educativa en el funcionamiento del centro.

- Apoyar a la población escolar en situación de riesgo o dificultad social.

En cualquier caso, y desde las distintas iniciativas, se pone de manifiesto que la incorporación de la mediación escolar en los centros educativos, no sólo como técnica de resolución de conflictos sino como herramienta de mejora de la convivencia escolar, es un proceso lento. Es necesario que, no sólo los procedimientos novedosos de la mediación, sino, sobre todo, las ideas que la sostienen y la fundamentan vayan calando de forma lenta pero ininterrumpida en el quehacer de toda la comunidad educativa. También es constatable el hecho de que la realidad de cada centro impone, además de ritmos diferentes en este proceso, peculiaridades en los modelos de implantación de estos programas.

La experiencia de los centros ratifica que la mediación no es una estrategia que sirva para resolver todo tipo de conflictos; que es una herramienta que aporta un cambio de cultura encaminada a la promoción del diálogo como estrategia de resolución de conflictos, que rebaja la tensión en el centro, que facilita la comunicación, el conocimiento del otro y la empatía; que es una herramienta más al servicio de la mejora de la convivencia pero no es, ni debe ser, la única sino que debe ir acompañada de otras medidas como su inclusión en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y en el Reglamento de Régimen Interno (RRI), el apoyo, la información y la unidad de acción de los tutores, el dar a los tutores estrategias para trabajar el conflicto, o la realización de actividades dinamizadoras de centro (de toda la comunidad) que promuevan la participación; y que existe el peligro que se devalúe o que se distorsionen sus objetivos cuando se lleva a cabo a la ligera o sin la suficiente formación, supervisión y seguimiento.

Podemos concluir que la mediación escolar es una herramienta al servicio de la convivencia en los centros, que dispone de un enorme potencial educativo, y que en el estado español, en general, y en la Comunidad Valenciana, en particular, está iniciando su andadura.

3. Mediación de la organizaciones

Consideración previa

Cuando se tiene la ocasión y el privilegio de rodearse de personas que inician sus prácticas en profesiones de lo social, cuando se reflexiona sobre los propios trayectos profesionales, sobre los inevitables avatares a la luz de nuevos saberes, de nuevas experiencias, de descubrimientos a veces tardíos, a veces excesivamente tortuosos, es inevitable pensar en todo aquello que podría favorecer aprendizajes útiles para el ejercicio de la práctica profesional y evitar muchos costes personales.

La formación en Resolución de Conflictos (RC) y en Mediación (M), la prevención del estrés y otras estrategias de prevención de riesgos laborales, los servicios de supervisión y formación continua, serían parte de estos aprendizajes o itinerarios de cuidado personal y prevención.

La mediación en las organizaciones

La mediación da instrumentos para explorar el conflicto y sus consecuencias desde la perspectiva de la posibilidad y la construcción, desde una posición transformadora de la realidad, que aleja en más de una ocasión del abatimiento impotente y ciertamente frustrante.

Efectos de la cultura de mediación

La cultura de mediación en las organizaciones, tiene necesarios y beneficiosos «efectos secundarios». La enumeración de estos efectos es también una descripción de los elementos que componen la propia cultura de la mediación.

La formación en mediación, y su práctica, incrementa una serie de competencias sociales básicas que pueden estar presentes, adormecidas o disminuidas por las situaciones de rutina, desmotivación, o situaciones de acoso. Desarrolla, entre otros, el comportamiento asertivo.

Una mínima formación en mediación y resolución de conflictos, permite cuanto menos explorar el propio concepto del conflicto, reflexionar sobre las respuestas que le damos a los conflictos en nuestra vida, conocer nuestro estilo de afrontamiento... amplía en definitiva nuestra comprensión del conflicto, y nos enseña a convivir mejor con los inevitables.

El adiestramiento en las diferentes técnicas necesarias para mediar ayuda y enriquece el trabajo en grupo. Favorece el trabajo de equipos multidisciplinares, ya que integra diferentes puntos de vista, en los que la diversidad de enfoque y prioridades suele dificultar la cooperación.

La mediación trabaja con lo que se tiene sin esperar soluciones mágicas pero sí creativas, partiendo de las posibilidades del propio contexto, y respondiendo a las necesidades del entorno.

Favorece el pensamiento alternativo y los espacios de creación de soluciones, permite salir de posiciones para centrarse en las necesidades e intereses aumentando la capacidad de negociación personal, y favoreciendo los puntos fuertes del equipo.

Permite a las personas participar en la gestión de la crisis, producir cambios, la mediación da poder para desbloquear situaciones y construir.

Mediación y liderazgo

Si pensamos que la mediación debería ser una técnica conocida por todos en las organizaciones, la consideramos herramienta imprescindible para las personas que desempeñan roles directivos, de coordinación u organización del trabajo. Estas personas tienen responsabilidad de construir equipos coherentes con el proyecto que les ocupa y en el encargo dedican mucho de su tiempo a la resolución de conflictos.

No estamos pensando, cuando los imaginamos ocupados en el conflicto, en salvadores, en «solucionadores profesionales» de problemas que descargan de responsabilidad a los que les rodean, y hacen a sus subordinados dependientes y menores de edad. En lo que pensamos realmente es en personas que favorezcan el crecimiento del equipo como equipo, que se comprometan en su desarrollo. Para conseguir este objetivo estos profesionales no pueden eludir la necesidad de implicarse de forma clara, decidida y abierta en abordar los conflictos, en buscar soluciones conjuntas a los problemas y deseablemente creativas (y por qué no, incluso alegres).

A menudo las respuestas que se dan a los conflictos en las organizaciones por parte de aquellos a los que se les presupone una especial condición para manejar dichos conflictos consisten básicamente en la evitación, la acomodación o la competencia.

A menudo al conflicto se le dan respuestas unilaterales basadas en las mal entendidas «urgencias».

Muchas veces los métodos que se aplican para tratar de resolver conflictos están basados ellos mismos en el conflicto y en la confrontación, y lo único que consiguen es crear adversarios o generar enfrentamientos.⁶

En la medida que las organizaciones sean menos jerárquicas y las habilidades de los profesionales más especializadas, el consenso irá ganando terreno al autoritarismo. Esa especialización de los profesionales y la valoración de su formación hará posible que la mediación se considere una herramienta administrativa utilizable en la organización de equipos del mismo modo que lo son otras técnicas de liderazgo o dirección.

La mediación se relaciona mucho con la gestión de los cambios y también con la búsqueda de calidad en las relaciones dentro de las organizaciones.

De hecho, aunque sin citarlo específicamente como mediación, los manuales de gestión de recursos humanos hacen referencia a la necesidad de adiestrarse en la capacidad y habilidad de resolver problemas. Asimismo los protocolos de prevención del acoso laboral aconsejan, cada vez en mayor medida, «la aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la cooperación»⁷.

Es por ello que no podemos dejar de ver el uso de la mediación en las organizaciones como una herramienta de oportunidad y cambio, que implica a todos en la construcción de organizaciones más sanas, más humanas.

4. Bibliografía

ALZATE, R. (2000): *Resolución del conflicto. Programa para Bachillerato y Ed. Secundaria*. Mensajero, Bilbao. II Tomos.

BOQUÉ, M^a C. (2002): *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Octaedro, Barcelona.

DÍAZ-AGUADO, M^a J. y colbs. (2004): *Prevención de la violencia y lucha contra la exclusión desde la adolescencia*. Instituto de la Juventud, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

FLOYER ACLAND.(1990): *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós Empresa, Barcelona.

JARES, X.R.(2001): *Educación y conflicto*. Popular, Madrid.

ORTEGA, R. y DEL REY, R. (2003): *La violencia escolar. Estrategias de prevención*. Graó, Barcelona.

PIÑUELA Y ZABALA, I. (2001): *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Térrea, Santander.

SUARES, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós, Barcelona.

TORREGO, J.C. (Coord.) (2003): *Mediación de Conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Narcea, Madrid.

VINYAMATA, E. (Coord.) (2003): *Aprender del conflicto. Conflictología y educación*. Graó, Barcelona.

Notas

¹ JARES, X.R. (2001): *Educación y conflicto*. Popular, Madrid.

² BOQUÉ, M^a.C. (2002): *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Octaedro, Barcelona.

³ GALTUNG citado por JARES, ob. cit. 2001:36.

⁴ BOQUÉ, M^a C. (2002); ob.cit.

BOQUÉ, M^a C. (2002): *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*. Octaedro, Barcelona.

⁵ JARES, X.R. (2001); ob.cit.

⁶ FLOYER ACLAND.(1990): *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós Empresa, Barcelona.

⁷ PIÑUELA Y ZABALA, I. (2001): *Mobing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Térrea, Santander.