



Universidad de Valladolid

LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS CENTROS GERONTOLÓGICOS

Campus María Zambrano Segovia

Universidad de Valladolid

Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos

Autora: Lara Pérez Gusano

Tutor Académico: Manuel Montañés Serrano

Resumen

En este máster se expone un plan de mediación para la resolución de conflictos interpersonales de los residentes en los centros gerontológicos de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. La mediación en la gestión de los conflictos es un medio positivo y colaborativo de (re)construir la (con)vivencia en el ámbito residencial. Los planes de mediación generan procesos con los que se mejora la convivencia, el bienestar y la calidad de vida de los y las residentes en los centros gerontológicos.

Palabras clave: bienestar; calidad de vida; conflictos gerontológicos; conflictos interpersonales; envejecimiento; mediación.

Abstract:

This master's degree presents a mediation plan for the resolution of interpersonal conflicts of residents in the gerontological centers of the Autonomous Community of Castilla y León. Mediation in conflict management is a positive and collaborative means of (re)constructing (co)existence in the residential environment. The mediation plans generate processes that improve the coexistence, well-being and quality of life of residents in gerontological centers.

Keywords: ; aging; gerontological conflicts; interpersonal conflicts; mediation;; quality of life, well-being.

Índice

1.Introducción	5
2.Objeto, finalidad y objetivos.....	6
3.Metodología	8
3.1 Plan de Trabajo.	9
4.Marco situacional	10
5.Marco teórico.....	15
5.1 El conflicto y sus corrientes	15
5.2 El proceso de envejecimiento y los conflictos.....	19
5.3 Necesidades y conflictos asociadas al envejecimiento.	22
5.4 El conflicto en el ámbito residencial	25
5.5 Factores que afectan a la convivencia en los centros gerontológicos.	30
5.6 Estilos de respuestas a los conflictos.	33
5.7 La mediación como instrumento de intervención en los centros gerontológicos	34
5.7.1 Modelos de mediación	40
5.7.2 Beneficios de la mediación en los centros gerontológicos	42
6. Plan de mediación de los conflictos interpersonales de las personas mayores que habitan en los centros residenciales de Castilla y León.	45
6.1 Cómo se denomina	45
6.2 En qué consiste.....	45
6.3 En qué áreas se actuará.....	45
6.4 Por qué ha de hacerse y ha de hacerse de la forma que se propone hacer. ..	46
6.5 Qué actividades y tareas se han de realizar	46
6.5.1 Actividades de difusión del programa	46
6.5.2 Actividad de formación para el equipo técnico del centro residencial... 	47
6.5.3 Actividades para transformar situaciones de conflicto	47
6.5.4 Actividades enfocadas en la resolución de conflictos	50
6.5.5 Actividades enfocadas a desarrollar la escucha activa, empatía y comunicación eficaz.....	52
6.5.6 Actividades para mejorar las relaciones interpersonales	54
6.6 Para qué se quiere realizar; esto es, a qué contribuirá.	56
6.7 Qué ha de conseguirse para lograr la finalidad propuesta.....	57

6.8. Dónde se realizará.	57
6.9 Cuándo se hará.	58
6.10 Cómo se va a proceder.	58
6.11 Qué segmento poblacional se beneficiará más directamente, y qué otro u otros indirectamente.	59
6.12 Con qué y con cuántos recursos humanos, materiales se ha de disponer. ..	59
6.13 Quién ha de responsabilizarse de su ejecución.	60
6.14 Qué estructura organizativa y de gestión se requiere.	61
6.15 Cómo se va a evaluar.	61
6.16 Qué sistema de indicadores dará cuenta de la eficacia y eficiencia de la implementación del Plan.	62
7. Conclusiones	64
8. Bibliografía	65

1. Introducción

En este Trabajo de Fin de Máster se expone un plan de mediación que aborda los conflictos interpersonales de los residentes en los centros gerontológicos de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Los programas de mediación permiten transformar la realidad, aumentar la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores que residen en estos centros. Diversos autores han planteado la necesidad de utilizar la mediación para ayudar a las personas mayores a adaptarse a los cambios, resolver los conflictos y enfrentarse a la realidad (Cardases et al., 2004). El deterioro vinculado al envejecimiento produce nuevas necesidades y puede generar conflicto, por ello se considera beneficioso el diseño e implementación de un plan con el que mediar en los conflictos (Armadans, 2008). Es necesario considerar a las personas mayores como sujetos con todos los derechos como ciudadanos (Giro, 2007). Los últimos años se caracterizaron por cambios sociales que han repercutido en la atención de las necesidades de los mayores, tradicionalmente atendidas por el entorno sociofamiliar. En este contexto de cambio social, se requiere aportar propuestas con las que resolver los conflictos que surgen en las residencias de personas mayores. Si bien, no existen muchos antecedentes ni teóricos ni empíricos en el ámbito de la mediación en estos centros residenciales, por lo que hace que este Trabajo sea original y pertinente. La obra se estructura en los siguientes apartados: objeto, finalidad y objetivos, metodología, marco situacional, marco teórico sobre el conflicto y la mediación, propuesta, conclusiones y bibliografía.

2. Objeto, finalidad y objetivos

A continuación, se detalla el objeto, finalidad y objetivo del Trabajo Fin de Máster.

2.1 Objeto.

Los conflictos interpersonales de las personas mayores residentes en centros gerontológicos.

2.2 Finalidad.

La finalidad es ofrecer un plan de mediación de los conflictos interpersonales de las personas mayores que habitan en los centros residenciales de Castilla y León. Con este plan se pretende acercar la mediación a los servicios residenciales, promover un buen clima de convivencia social para que se fomenten las relaciones personales entre los residentes y mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Algunos autores, como Crohan y Antonucci (1998), afirman que el estado de ánimo de las personas mayores residentes en centros de mayores depende más de la calidad de las relaciones con los iguales y las amistades que de las relaciones familiares, ya que además de ser fuentes de satisfacción y salud significativas, actúa como mecanismo protector, reduciendo la ansiedad y la tensión de los sucesos vitales estresantes. Los beneficiarios del programa serán los/as residentes de los centros residenciales de personas mayores de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

2.3 Objetivo.

Objetivo general cognitivo

1. Identificar los conflictos interpersonales de las personas mayores residentes en los centros residenciales de Castilla y León.
2. Conocer estrategias de mediación de conflictos en las personas que residen en los centros gerontológicos.

Objetivos específicos

1. Conocer los factores y causas del conflicto.

Objetivos operativos

1. Introducir acciones para transformar situaciones de conflicto.
2. Desarrollar estrategias de comunicación efectiva y escucha activa.
3. Fomentar el envejecimiento activo de las personas mediante la resolución de conflictos de manera satisfactoria.
4. Mejorar las relaciones interpersonales de los residentes.

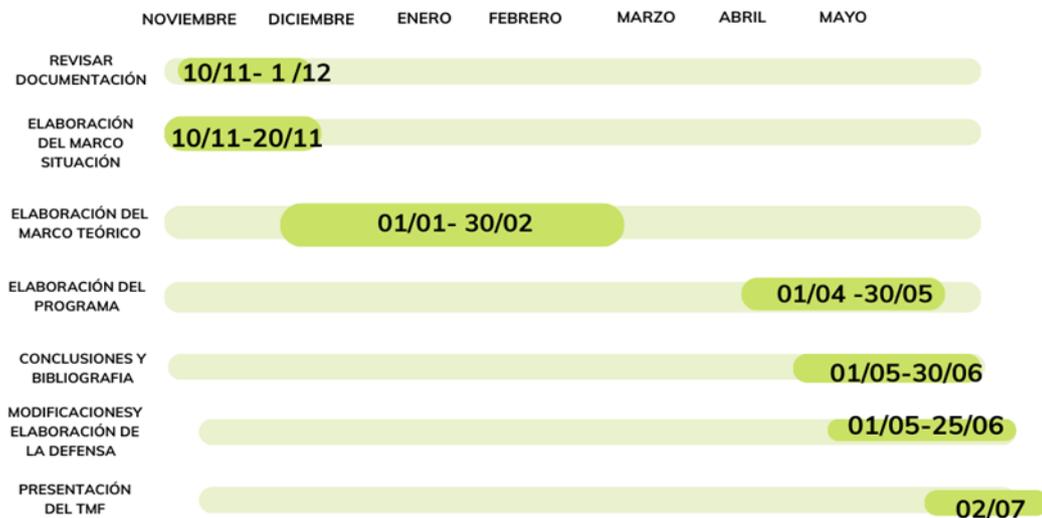
3. Metodología

La metodología seguida en este trabajo se divide en dos apartados, en el primero se ha precedido a la búsqueda, revisión y selección de documentos y artículos relacionados con la temática objeto de estudio, asimismo, se ha procedido al análisis de la documentación y la lectura crítica de las publicaciones seleccionadas. Para la búsqueda de información se han utilizado las bases de datos científicas (Google académico, Scopus y Dialnet). En las bases de datos se ha realizado la búsqueda con las siguientes palabras claves: “conflicto”, “residencias de mayores”, “autonomía”, “personas mayores”, “mediación”, “envejecimiento”, “envejecimiento activo” “calidad de vida”, “relaciones interpersonales”, “necesidades”, “convivencia” y “bienestar”, limitando los años de búsqueda del 2010 a 2023. En el segundo apartado se ha procedido al diseño del plan de mediación de los conflictos interpersonales de las personas mayores con autonomía que viven en los centros residenciales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

3.1 Plan de Trabajo.

La búsqueda de artículos se realizó en noviembre y diciembre. El mes de noviembre se dedicó a revisar la documentación existente y se realizó el marco situacional (contexto). Durante los meses de diciembre, enero y febrero se realizó el marco teórico. En los meses de abril y mayo se realizó el plan de mediación. Por último, en junio se realizaron las conclusiones, bibliografía y se elaboró la presentación para la defensa. En julio se defenderá el Trabajo Fin de Máster. El cronograma del Plan de Trabajo es el siguiente.

CRONOGRAMA DEL TFM



Fuente: Elaboración propia

4. Marco situacional

El creciente envejecimiento de la población es uno de los cambios más significativos que se ha dado en las sociedades desarrolladas (Abades, 2012). En España se estima que para el 2050 habrá el doble de personas mayores que de niños, comprenderá más del 30% de la población mundial. Este crecimiento se deriva del descenso en la fecundidad, a causa de la incorporación de la mujer al mundo laboral, a la mejora en la calidad de vida, al avance médico y al incremento en los niveles de bienestar social (Bernal, 2018). Estos cambios en la pirámide poblacional generan nuevos desafíos a las estrategias desplegadas por el Estado, las familias y la sociedad civil, y ponen en evidencia las limitaciones y alcances de las políticas orientadas a las personas mayores (Repetto et al., 2011). El tema del envejecimiento de la población ha pasado a ser una de las preocupaciones ciudadanas, políticas y sanitarias de los gobiernos de los países industrializados. Existe una gran incertidumbre acerca de cuáles serán las repercusiones del incremento de la población de personas mayores o del envejecimiento demográfico (Abades, 2012). Esta transformación demográfica hace necesaria una preparación social y personal para ampliar este periodo de vida porque, aunque se considera mayor a una persona de 65 años, la estadística nos

indica que le quedan más del 22% de su vida por vivir y esta extensión tiene consecuencias a todos los niveles, económicos, sociales y familiares (Bernal, 2018). Las personas mayores son el grupo poblacional que requiere más atención asistencial por falta de soporte social y problemas de salud, por lo que ingresan con más frecuencia en los centros gerontológicos (Abades, 2012). En España el porcentaje de personas mayores de 65 años que viven en estos centros es del 1,2%. El 66% de los usuarios son mujeres y el 62% de ellos son personas de 80 o más años. El 70% se encuentran en situación de dependencia. La edad media de los/las usuarios/as es 83 años y la edad media del ingreso es 80 años (Gutiérrez et al., 2011). Los datos sobre evolución de la población en España ponen de manifiesto que determinadas zonas rurales se van despoblando de forma inexorable. Es lo que ha denominado «la España vacía» o «vaciada». En España las áreas escasamente pobladas tienen de media en su conjunto una densidad de habitantes por kilómetro cuadrado de 9,23, teniendo la zona menos habitada (Serranía celtibérica) una densidad de 7,12 habitantes y la mayor (Sierra Morena y Submeseta) 11,28 habitantes, se considera áreas escasamente pobladas las que tienen una densidad de población inferior a 12,5 hab./km² , y las muy escasamente pobladas, aquellas que tienen menos de 8 hab./km² .

Castilla y León es una de las Comunidades Autónomas con mayor índice de personas mayores, según el censo de población. Los últimos informes demográficos elaborados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) pone de manifiesto su envejecimiento poblacional -Castilla y León- es la tercera comunidad autónoma con un mayor índice de personas mayores con una tasa de 187 mayores por cada 100 menores de dieciséis años. En Castilla y León se concentran doscientas residencias públicas y cuatrocientas ochenta y seis privadas siendo una de las comunidades autónomas con más centros residenciales, además es la comunidad autónoma con mayor cobertura de España tanto en número de plazas totales en residencias, como en número de plazas residenciales financiadas públicamente, con 7,84%, muy por encima de la media nacional (4,19%). Según el Proyecto de Ley Reguladora de los centros de carácter Residencial se establece un nuevo modelo de residencias en Castilla y León, cuyo objetivo es la creación de entornos de convivencia más confortables y refuerza el protagonismo de los/las usuarios/as. En la sociedad actual es necesario cambiar la concepción sobre lo que significa adultos mayores y abandonar patrones culturales aprendidos. El adulto mayor y los cambios asociados a él no son necesariamente negativos ya que hay una manera de envejecer positiva, no orientada a los aspectos patológicos y de deterioro, sino a la diversidad que caracteriza el

proceso de tener años y a tener una concepción de la persona de edad como una etapa menos pasiva, más dinámica, creativa y saludable (Bernal, 2018). Este proyecto hace hincapié en esta concepción de envejecimiento activo y saludable, propone transformar todas las residencias en lugares asimilables a los propios hogares, además propone que los/las usuarios/as sean los protagonistas. El desarrollo de esta ley puede suponer una apuesta por la innovación y la calidad a través de la evaluación continua de la calidad de los servicios residenciales, del desarrollo de estándares de calidad, la elaboración de directrices, guías y manuales de buenas prácticas. Articular una adecuada convivencia constituye uno de los grandes retos a los que se enfrenta los centros residenciales (Fernández, 2020). En los centros residenciales se debe fomentar la socialización de los residentes y promover la creación de un clima positivo, ya que un buen clima permite a los residentes sentirse seguros y favorece la autonomía, aumenta el nivel de participación y favorece las relaciones sociales tanto las propias, las del centro y con el personal del centro (Armadans, 2007).

El modelo social de cuidados y atención a las personas mayores tiene un claro componente familiar, como se describe en el informe del IMSERSO y se considera como un deber moral el cuidado de los mayores (Aznar, 2002). Actualmente la labor de cuidados y atención a las personas mayores es compartida con el Estado, pretende ofrecer protección social a las personas mayores (Giro, 2007). En las últimas décadas ha habido un crecimiento exponencial de los servicios residenciales siendo el principal recurso del Sistema Público de Servicios Sociales destinado a cubrir las necesidades de alojamiento de las personas mayores con algún grado, o no, de dependencia. Son centros públicos o privados que cubren las necesidades sanitarias, sociales y culturales de las personas mayores (Carbonell, 2012). Desde hace unos años, el concepto de “calidad de vida” o la “atención centrada en la persona” vienen marcando las Directrices que debe seguir los nuevos modelos de cuidado y atención, y el camino por el que debe transitar los modelos de atención tradicional. Desde una base ética, consideran a la persona cuidada plena de derechos y el cuidado se concibe desde ahí, desde esa plenitud de derechos. La atención se practica desde el conocimiento personalizado, buscando el mayor bienestar posible y autonomía de la persona, concediendo especial relevancia a aspectos tales como la interacción social o la participación e integración de la familia. Las personas mayores deben tener un papel activo, participativo y protagonista en las rutinas de los centros residenciales. Los centros residenciales establecen un marco organizativo en el cual se fomenta la convivencia y la atención centrada en la persona. Los centros gerontológicos

de Castilla y León pretenden implementar un nuevo modelo de atención a personas mayores basado en la calidad de vida y pretende cubrir los deseos relativos a cómo quieren vivir las personas durante ese periodo de su vida. Existen evidencias de que los modelos de Atención Centrada en la Persona tienen efectos positivos tanto en las personas usuarias, como en los familiares y profesionales de atención directa, por lo que se puede considerar conveniente y beneficiosa su aplicación en los servicios gerontológicos, siendo el momento actual una oportunidad de cambio en el sistema residencial en España (Díaz-Veiga et al., 2014). El cambio de un modelo asistencial a un modelo centrado en las preferencias y deseos de las personas constituye un proceso complejo (Díaz, 2015).

El concepto de calidad de vida se utiliza cada vez más en el ámbito sociosanitario. Sin embargo, no existe una definición única y consensuada del concepto (García, 2022).

La OMS acentúa la perspectiva multidisciplinar de la calidad de vida y añade al concepto de salud, el bienestar físico, psíquico y social (OMS, 1990), siendo su definición “la percepción del individuo de su posición en la vida en el contexto de la cultura y sistema de valores en los que vive y con relación a sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones” (OMS, s.f, p. 1).

El ámbito sanitario y social se plantea los siguientes retos: mantener la calidad de vida y su autonomía, promover un envejecimiento activo, desarrollar el sistema formal e informal de cuidados, garantizar la cobertura de las necesidades y aportar apoyo emocional a las personas mayores y a sus cuidadores (Aznar, 2002). Los principios rectores de la atención gerontológica son: personalización, integralidad, promoción de la autonomía y la independencia, participación, bienestar subjetivo, privacidad, integración social o continuidad de la atención. Estos principios pueden quedar en una declaración de intenciones cuando los centros se encuentran con dificultades como la inflexibilidad organizativa, las prácticas y espacios que no protegen la intimidad o los procedimientos asistenciales uniformes que no permiten una atención personalizada (Martínez, 2013).

El modelo de atención centrada en la persona plantea una forma de relación con las personas mayores basada en su empoderamiento, esto implica que las personas puedan decidir cómo resolver sus conflictos. En la mediación, se confiere autoridad a las personas participantes, orientando interactivamente la solución del problema y el desarrollo de un plan futuro (Armadans, 2006). Castilla y León pretenden desarrollar una intervención profesional orientada a alcanzar acuerdos o gestionar el conflicto familiar de forma no contenciosa, comprende: asignación de mediadores familiares del turno de oficio y mediación en situaciones de conflicto familiar que fomenten la comunicación entre las

partes. Las personas beneficiarias de este servicio son las familias en situaciones de conflicto, la mediación en Castilla y León está regulada por la Ley 1/2006, de 6 de abril, de Mediación Familiar de Castilla y León. La mediación en los centros residenciales de Castilla y León presenta un incuestionable y enorme potencial, aunque todavía en fase iniciática (Martin, 2011). Existe una ausencia de antecedentes teóricos y empíricos en el ámbito de la mediación como herramienta de intervención en situaciones de conflictos en los centros gerontológicos (Armadans, 2006). La enorme variedad de situaciones y conflictos que se producen en la vida de los centros gerontológicos exigen una gran capacidad adaptativa y de gestión de conflictos, estos conflictos debido a su complejidad resultan difíciles de resolverlos acudiendo al sistema clásico de resolución de conflictos, que no es otro que el judicial (Fernández, 2020). Debido a las características de los conflictos interpersonales entre los residentes de los centros gerontológicos se propone la mediación como herramienta de resolución de conflictos. La mediación se muestra especialmente idónea en aquellos casos en los que los conflictos tienen un componente emocional y las partes necesariamente tienen que relacionarse en el futuro (García y Vázquez, 2012). La mediación se ha ido introduciendo tímidamente en España como sistema que asiste a las partes en las tareas de comprender su disputa, mejorar su comunicación, ayudar a transformarla y tratar de hallar un acuerdo que promueva la convivencia respetuosa y pacífica entre ellas. Ahora, el avance, expansión y reconocimiento de la mediación como actividad técnica y profesional es incuestionable, prueba de ello es la Ley 5/2012, de 6 de julio de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles que consagra esta realidad, dando homogeneidad, ofreciendo seguridad jurídica y respaldando la mediación institucionalmente (García y Vázquez, 2012).

En el ámbito residencial la mediación se concibe como una alternativa constructiva y cooperativa para la resolución de las diferencias, sobre la base del diálogo, la inteligencia emocional, la cooperación y la empatía, para encontrar respuestas para todos los involucrados en una controversia, a pesar de ser una herramienta idónea para resolver los conflictos surgidos hay muy poco camino recorrido en Castilla y León en el ámbito de las personas mayores (Fernández, 2020). En definitiva, la mediación es una estrategia útil en la resolución de conflictos que surgen en los centros gerontológicos (Villagrasa, 2004), además se plantea cómo una respuesta adecuada para gestionar y resolver los conflictos que surgen en esta etapa adulta caracterizada por cambios diversos: físicos, psicológicos, sociales y culturales (Bertschler and Cocklin 2004).

5. Marco teórico

5.1 El conflicto y sus corrientes

Las personas vivimos el conflicto de manera intensa, profunda y con frecuencia nos domina (Fernández, 1999). Según Suárez Marín (1996), el conflicto es una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan. Otros autores, como Edmundo Barón (2006), entienden el conflicto como la presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan algún fin. Según Caplloch, Figueras y Lleixà (2014), el conflicto, desde un punto de vista educativo, no es ni positivo ni negativo, sino que se entiende como un punto de partida y una potente herramienta de trabajo.

Existen dos grandes corrientes del conflicto, la corriente constructivista y la corriente destructiva. Según la corriente constructiva el conflicto es un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos (Jares, 1997). Es fundamental el desarrollo de habilidades que permitan analizar y comprender la naturaleza, y elementos que componen el conflicto, y a partir de ello, encauzarlo hacia resultados positivos (Lederach, 1993). Esto implica identificar sus elementos: los protagonistas, las causas y las consecuencias. Los protagonistas son los implicados en la controversia, ya que asumen el conflicto de acuerdo con la percepción que tienen de este; “cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan sus acciones” (Lederach, 1993, p. 139). Es necesario que exista un equilibrio de poder entre las partes, para evitar que el más fuerte manipule y victimice al más débil; entonces el conflicto se polariza y se asume un papel competitivo en el cual las partes se manifiestan como rivales (Lederach, 1993). Identificar y entender las causas de los conflictos permite generar estrategias para su abordaje (Fundación Unir, 2008). Otro elemento para considerar son las consecuencias. Estas pueden estar determinadas por el grado de intensidad del conflicto, por las circunstancias en que emerge, pero, sobre todo, depende de cómo se gestione las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas (Caballero, 2002). El conflicto está presente en todas las épocas, sociedades y culturas, pero ello no significa que sea consustancial con el ser humano. La ceguera, pongamos por caso, también está presente en todas las sociedades, épocas y cultura, sin embargo, huelga decir que no todos los seres humanos somos invidentes. El conflicto no

es un imperativo natural como conspicuos autores estudiosos del conflicto así lo afirman, entre otras cuestiones porque si en verdad fuese parte constituyente de la naturaleza humana, entonces sería contingente, esto es, podría o no tener lugar, pues la naturaleza humana, que difiere del resto de los seres vivos, se caracteriza por la capacidad cultural para habilitar diversos modos de formular y resolver problema (Montañés, 2023).

Bourdieu (1991) afirma que el conflicto es un imperativo del ser humano. Montañés, por su parte, afirma que es cierto que el conflicto se encuentra en todas las sociedades y épocas, pero ello no significa que sea consustancial con el ser humano (Montañés, 2012). Montañés y Ramos (2012), entienden el conflicto como una sustantiva realidad relacional entre sujetos, en la que los efectos de las acciones de un o unos para atender sus necesidades generan malestar en otro u otros, considerando los afectados que los sujetos de las acciones emprendidas saben que éstas generan malestar, emprendiendo el sujeto o sujetos afectados algún tipo de acción, cuya valoración genera en el sujeto o sujetos de la acción inicial algún grado de inquietud o/y malestar, continuando con las acciones o emprendiendo otras nuevas acciones generadoras malestar en los segundos. Encadenándose acciones, de un o unos y otro u otros, que se perpetúan en el tiempo, quedan implicadas en este proceso diversas redes socioculturales. Estos autores expresan que el conflicto es una realidad relacional, y para que haya conflicto quien padece el malestar debe responder de modo que genere inquietud o/y malestar, con mayor o menos intensidad, en el sujeto de la inicial acción generadora del malestar.

Busquet (2013) nos dice que la conciencia y la sensibilidad social hacia el conflicto ha cambiado a lo largo de la historia, la idea de conflicto cambia según el contexto cultural o el momento histórico o la disciplina de estudio. Son, pues, las convenciones sociales las que señalan qué conducta son considerada «conflictivas» y cuáles no. Es importante saber por qué se considera una determinada manifestación como conflictiva y quién pone la etiqueta de conflictiva a las mismas. El conflicto no es inherente ni al ser humano, ni a las relaciones sociales, ni a la sociedad. Esta afirmación no es una consideración escolástica, ni una cuestión baladí, ya que si el conflicto es inherente a la vida humana no habría más remedio que intentar vivir lo mejor posible con él, pero si no lo es, si es contingente, se pueden adoptar medidas para que no tengan lugar o para transformarlo si se ha producido. Una cosa son las contradicciones/oposiciones internas o los desequilibrios o las crisis, que sí son consustanciales con la vida, y otra los conflictos (Montañés, 2023). Un aspecto fundamental para entender el conflicto es la percepción relativa y realidad construida, accedemos a la realidad representándola. La observación

humana, y, por ende, la conducta que se desprende de la misma no es pasiva, es un acto creativo. Los seres humanos no vivimos en un vacío existencial. Vivir conlleva acoplamientos perceptivomotores con el medio y con quienes habitan en el mismo, generándose efectos, cuya valoración propicia la construcción de una u otra realidad, y, por ende, una u otras acciones. Los seres humanos no compartimos con nadie ninguna realidad porque no hay realidad preexistente alguna, y, sin embargo, no tenemos ninguna duda en afirmar que vemos realidades objetivas, universales, externas y preexistentes a uno. Toda realidad social es construida, si bien, ésta no es fruto del capricho de cada cual, como desde un constructivismo idealista abstracto pudiera considerarse (Montañés, 2023).

Analizar, y, por ende, resolver el conflicto, requiere que éste sea considerado una sustantiva realidad y no como una queja o malestar de unos sujetos, aunque la queja pueda ser el llamado para afrontarlo. Son acciones humanas, lo que implica que deberá achacarse a otro u otros seres humanos el malestar padecido. Para que exista conflicto no es suficiente con que alguien acometa acciones que generen malestar en otro u otros sujetos, es necesario

a) que los sujetos que realizan las acciones sepan que se les hace/n responsable/s de las acciones, y

b) que la persona/as que padecen el/os agravios emprenda/n alguna/s acciones, por leves que sean, en contra de los que han realizado la/s práctica/s generadora/s de malestar. Por tanto, toda acción violenta, sea física, psicológica, de otra índole, o simbólica – entendiéndose por tal, la asunción como algo natural y necesarias conductas y prácticas sociales que otros o en otro tiempo y lugar no se consideran aceptables- no puede considerarse un conflicto. Tanto las acciones que generan malestar como las respuestas a las mismas, se tienen que concatenar y perpetuar en el tiempo (Montañés, 2023). Todos conocemos conflictos que se alargan en el tiempo. El principal motivo acostumbra a ser la inhibición de aquellos que tendrían capacidad de intervenir para hallar soluciones, pero que, por un motivo u otro, casi siempre basado en un análisis coste versus beneficio, optan por dejar las cosas tal como estén. Los conflictos cronificados tienen fases de agudización y tienden a resolverse únicamente respecto de las consecuencias de lo que hoy sucede, pocas veces en las causas o en la raíz que resolvería la cuestión (Redorta, 2020). La falta de habilidades para resolver problemas ya sea por las instituciones, ya sea por las personas a cargo de la situación es otra fuente de cronificación. No hay creatividad y las soluciones de ayer no sirven para los conflictos de hoy. La acción de desbloqueo de conflictos

cronificados acostumbra a poder hacerse a partir de agudizaciones o reagudizaciones de un conflicto. Aunque suele verse la pacificación como una solución del problema, la realidad es que si no se va a las raíces de éste siempre estamos resolviendo sobre las consecuencias, cuanto más tiempo transcurra mayor desconfianza entre las partes existirá, lo que dificulta mucho cualquier solución. Vencer la desconfianza supone establecer reglas para liberar emociones negativas acumuladas durante mucho tiempo de tal manera que esto facilite el diálogo, si se dan condiciones para el mismo. La confianza está muy relacionada con las expectativas y la historia del conflicto en el pasado. Remover el pasado puede ser muy eficaz o no, depende de cómo se haga. La primera regla es crear las condiciones para que las cosas puedan ser dichas, lo que supone crear un entorno libre de amenazas y encontrar la manera de que la expresión comunicativa no afecte a la autoestima de nadie (Redorta, 2020).

En los conflictos en los que aparentemente solo está implicado el agresor y la víctima hay toda una serie de redes y realidades grupales que sostienen la agresión –ya sea participando en la misma o apoyando, jaleándola, festejándola, aplaudiéndola, estimulándola, etc.- y hay diferentes sujetos que la padecen, aunque unos la padezcan con más o menos intensidad, respondan con más o menos contundencia, y sea ésta más o menos organizada por más o menos personas (Montañés, 2023). En los conflictos, la ausencia de conciencia de las consecuencias de los actos y procesos sociales, muchas veces por falta de información, tiene efectos que caracterizan el conflicto.

Redorta (2020), detalla aquellos factores que deben ser tenidos en cuenta para cualquier tipo de conflicto:

- a) Los factores que resultan permanentes en la relación entre las partes. Por ejemplo: la edad, el género, el rol, la historia, etc.
- b) Los factores que derivan de la relación que las partes sostienen. Por ejemplo, dependencia, familia, vecindad, afinidad política, etc.
- c) Las características del conflicto. No se tratan igual los conflictos vinculados a la autoestima, que los conflictos de poder.
- d) Las características del gestor o gestores del conflicto. La suma de habilidades y recursos es muy importante y afecta al resultado final.

5.2 El proceso de envejecimiento y los conflictos.

El envejecimiento del ser humano es el conjunto de cambios tanto fisiológicos como funcionales que se producen en relación con el paso del tiempo. En este sentido podríamos hablar de un envejecimiento normal o fisiológico, que serían los cambios esperados en relación con la edad del individuo, y de un envejecimiento patológico, que vendría determinado por la acción sobre el individuo de agentes externos generadores de morbilidad (Millán, 2011). Cuando hablamos de adultos mayores, en el terreno biológico se produce un paulatino declive. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el comportamiento, ya que el desarrollo de las personas como seres humanos no termina cuando se ha completado el ciclo biológico. El desarrollo psicológico dura mientras siguen produciendo intercambios entre el organismo y el contexto sociocultural y en esos intercambios hay factores psicológicos que experimentan ganancias y otros que sufren pérdidas. (Bernal, 2018). Una realidad asociada al envejecimiento es que el número de personas con dependencia aumenta con la edad, un aspecto a destacar es que en las personas mayores una buena capacidad funcional indica un alto nivel de independencia y mejor calidad de vida. La capacidad funcional es un concepto multidimensional que incluye componentes físicos, psicológicos y sociales (Aznar, 2002).

La vejez se puede valorar desde dos perspectivas; una positiva y otra negativa. La primera, hace referencia a la consideración de la persona mayor como sabio, cargado de experiencias, de alto estatus social, merecedor de un gran respeto. La segunda, considera el envejecimiento como un estado deficitario (Carbajo, 2009). El envejecimiento activo o productivo implican una concepción de la vejez como una etapa menos pasiva, más dinámica, creativa y saludable (Armadans, 2007). El Ministerio de Sanidad definió el Envejecimiento Activo como un proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, para mejorar la calidad de vida según las personas envejecen. Existe una relación entre el envejecimiento activo y el aprendizaje a lo largo de la vida, como se ha mencionado anteriormente envejecer significa afrontar cambios personales (Carbajo, 2009). Afrontar estos cambios requiere poder acceder a nuevos aprendizajes, autores como Bermejo (2012) consideran que el aprendizaje permite tomar conciencia de lo personal y comunitario, siendo un poderoso recurso para lograr el desarrollo individual y una mejor convivencia social. Comprender el envejecimiento desde una concepción activa, supone desterrar conceptos como: envejecimiento cronológico, se cree que el número de años vividos determina lo mayor que es una persona. La improductividad en las sociedades occidentales se piensa que la persona deja de ser útil a la sociedad cuando

llega a la vejez, esta idea va unida a la inflexibilidad, se opina que las personas mayores son incapaces de cambiar, de modificar su comportamiento para adaptarse a las nuevas situaciones (Bernal, 2018). Los centros residenciales son entornos donde conviven personas que mantienen relaciones interpersonales de diverso tipo, las personas llegan a la edad adulta de forma variada y no solo por el estado biológico del organismo, sino por la historia de aprendizaje y por las circunstancias que a cada uno le ha tocado vivir. De hecho, una de las características más notables del proceso de envejecimiento es la enorme variabilidad, ya que, conforme aumenta la edad, las diferencias entre los individuos aumentan y surgen conflictos (Bernal, 2018). A pesar de las diferencias entre las personas mayores, los seres humanos nos necesitamos los unos a los otros, estamos, obligados a compatibilizar nuestros sentidos, es decir, la realidad de uno encaja en la realidad de otro u otros (Montañés, 2012). Aunque las personas nos necesitemos los unos a los otros es común que en las interacciones surjan conflictos interpersonales se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos (Barón, 2006). Para el estudio y la categorización de los conflictos en los centros gerontológicos, utilizaremos las tipologías de conflicto de Moore (1995). Este autor define cinco tipos diferentes de conflicto en función de sus fuentes principales: Conflictos de relación, información, intereses, recursos y valores. Primero, los conflictos de relación entre la población anciana institucionalizada tienen su origen en las limitadas relaciones interpersonales que pueden mantener, esa falta de relaciones personales satisfactorias puede deberse a una falta de interés y de motivación de los mayores y a la apatía y al egocentrismo, asociado a una necesidad de atención (Carbonell, 2012). Los conflictos interpersonales “entendidos como oportunidad para el cambio contienen un potencial constructivo” (Fundación Unir Bolivia, 2008, p. 12). Los conflictos de información son aquellos derivados de una falta de información para decidir correctamente o informaciones incorrectas. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente, estos ocurren acerca de cuestiones como la escasez de recursos físicos, condicionamientos geográficos, entre otros. Una gran proporción de conflictos que existen en el ámbito residencial son los conflictos de recursos, son motivados por el reparto de un bien que las partes perciben como no suficiente para atender las necesidades que se encuentran en disputa (Redorta, 2004). La última categoría de conflictos son los conflictos de valores, la diferencia de valores no crea, necesariamente, conflictos, pero

pueden aparecer cuando estas diferencias se perciben como insostenibles y tienden a polarizar a los grupos en torno a ellos. Herrman (2006) señala que el conflicto está afectado por diferentes variables: contexto, personales y del problema. El contexto residencial tiene mucha importancia en el desarrollo y en el abordaje de los conflictos. La existencia de unas normas consensuadas de funcionamiento y una mayor participación en el funcionamiento diario de la residencia tendrá un efecto positivo en la ausencia de conflictividad. Los protagonistas son los implicados en la controversia, ya que asumen el conflicto de acuerdo con la percepción que tienen de este; “cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motivan y encauzan sus acciones” (Lederach, 1993, p. 139). El problema puede ser muy diverso. Como hemos mencionado anteriormente el envejecimiento lleva asociado cambios personales y nuevas necesidades. Estas necesidades cuando se atienden sinérgicamente conllevan que otras necesidades y las de otros sujetos sean, atendidas. Cuando esto se logra se evita el conflicto, o si éste ya está presente se pueda resolver satisfactoriamente (Montañés, 2012). En los centros gerontológicos surgen interacciones entre los/las usuarios/as, en toda interacción social existen tres dimensiones no excluyentes entre sí: una dimensión instrumental (en su doble vertiente, de uso y de cambio económico), una dimensión estructural (con relación a objetos y sujetos) y una dimensión emotiva o afectiva. Las emociones y los sentimientos son claves para entender el conflicto, éstas generan sentimientos de ira, frustración, tristeza y miedo, entre otros, los cuales propician respuestas que generan, alimentan y retroalimentan el conflicto, convirtiéndose en elemento principal de la disputa, pasando a un segundo plano la acción inicial que dio lugar al conflicto (Montañés, 2012). Diferentes estudios han puesto de manifiesto la existencia de necesidades de cuidados no cubiertas, estas necesidades no cubiertas han desencadenado en conflictos en las relaciones interpersonales de los/las usuarios/as, y en un aumento de depresión (Aznar, 2002). En definitiva, las personas mayores que viven en centros gerontológicos se enfrentan a cambios asociados al envejecimiento y a conflictos interpersonales, estos conflictos disminuyen cuando las necesidades son atendidas de manera sinérgica (Montañés, 2023).

5.3 Necesidades y conflictos asociadas al envejecimiento.

El envejecimiento es un proceso natural y representa una fase de la vida. En esta fase hay cambios sustanciales (que son diferentes para cada persona) que definirán sus prioridades, la manera de ver la vida y los objetivos que se fijan en su proyecto (Carulla, 2019). La principal vía para hacer de la vejez un momento agradable a la vez que activo y productivo es el fomento de las relaciones interpersonales (Carbonell, 2012). Es imprescindible que las personas mayores se sientan valoradas, por ello es necesario que los centros gerontológicos se esfuercen por lograr aquellos aspectos que favorecen el bienestar de sus residentes: mantener sus necesidades cubiertas, la residencia asimilada como el hogar, la limpieza, disponer de un cuarto individual, premura en la satisfacción de sus peticiones, hablar y ser escuchados, cambios en las rutinas y pequeños viajes, buen tiempo y temperatura agradable, relaciones sociales satisfactorias mantenidas tanto con el personal y los compañeros del centro como con los familiares y amigos que viven fuera, realizar actividades que consideren significativas (Gutiérrez et al., 2011). Las personas mayores se enfrentan a la pérdida de capacidades, de resistencia física, de personas cercanas, de autonomía, de cosas materiales, del entorno, etc. Estas pérdidas generan procesos de duelo que la persona tiene que ir elaborando y superando (Carulla, 2019). Para mejorar la calidad de vida de las personas mayores es necesario atender sus necesidades básicas y sociales, la atención de las necesidades de manera sinérgica, contribuye a disminuir los conflictos entre las personas que residen en los centros gerontológicos (Carbonell, 2012). Es necesario que exista una reflexión sobre cómo se atienden las necesidades sociales, destacando, como se ha dicho antes, la relevancia de atender las necesidades de manera sinérgica (Montañés, 2012). Cuando las necesidades no se atienden de manera sinérgica puede surgir conflictos, lo primero que se tiene que hacer ante un conflicto es reconocer su existencia, identificar las partes en litigio y estudiar las causas estructurales que lo originan. Los conflictos interpersonales no los podemos negar, ni rehuir, para ello es necesario promover tener una percepción positiva del conflicto (Caireta, 2010). El conflicto en los centros residenciales puede ser una fuerza positiva, la aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema, la necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de los centros gerontológicos (Barón, 2006), aunque en los centros gerontológicos el conflicto es asociado a acontecimientos con consecuencias negativas que deterioran las relaciones interpersonales (Godoy et al., 2011). Para vivir, los seres humanos de todas las

sociedades, épocas y culturas estamos obligados a participar de los subsistemas de intercambio de objetos, signos (palabras) y sujetos, que, respectivamente, proporcionan estatus, prestigio y placer. El modo que se tenga de relacionarse con el medio puede propiciar un desarrollo sostenible o insostenible. El modo en que nos relacionemos con los signos puede conducir a un mundo homogéneo o a la diversidad cultural, y el modo en el que nos relacionamos con otros sujetos puede sustentarse en la explotación o en la cooperación y la reciprocidad desde la diferencia. El modo de relacionarnos para atender las necesidades puede o no generar conflicto (Montañés, 2023).

El sistema clásico de resolución judicial es difícil de resolver los conflictos que surgen en el ámbito residencial, que es difícil que el judicial. La solución tomada por el juez suele ser un generador de tensión suplementaria, por ello se requiere explorar otras alternativas de resolución de conflictos (Fernández, 2020). El estudio de los conflictos entre la población mayor residente en centros residenciales se puede realizar desde una perspectiva positiva y constructiva, que tenga como fin fortalecer sus relaciones interpersonales y aumentar la calidad de vida de los ancianos. Una de las formas de promover el envejecimiento activo y atender las necesidades de las personas mayores es fomentando y manteniendo la autonomía y promover las relaciones interpersonales de la población mayor (Carbonell, 2012). Las personas mayores constituyen un colectivo muy heterogéneo, pero no hay que olvidar que, sea cual sea la circunstancia, individual y social, que rodea a una persona mayor, debe potenciarse siempre una manera positiva y activa de envejecer (Pinazo et al., 2005).

En sus trabajos sobre el tema de la calidad de vida Schalock y Verdugo se refieren a un modelo heurístico en el que identifican áreas de calidad de vida referidas a una serie de dimensiones básicas como son el bienestar físico y emocional, el desarrollo personal, la autodeterminación, las relaciones interpersonales, la inclusión social y los derechos de la persona. Son numerosas las evidencias empíricas que demuestran que envejecer de una manera activa, implicada y no desvinculada de la realidad, está relacionada con el bienestar de la persona en las siguientes dimensiones:

- El desarrollo de un autoconcepto ajustado, la aceptación de la propia realidad y la confianza de la persona en sus propias capacidades El nacimiento de nuevos intereses que impulsan a la persona a establecer nuevos desafíos personales; la adquisición o perfeccionamiento de las capacidades, habilidades y conocimientos que permiten la participación y la autonomía; y la oportunidad y el deseo de aprender a lo largo de la vida.

- La capacidad de elegir y tomar decisiones conscientemente; identificar metas vitales implicándose en un proyecto vital personal; asumir activamente las propias responsabilidades y disponer de estrategias para adaptarse positivamente a los cambios.
- El mantenimiento de relaciones interpersonales significativas que se producen gracias a la capacidad de la persona de expresar la propia realidad a través de lenguajes y formas de expresión diversas; al deseo de comunicarse con otras personas y de establecer lazos significativos sin prejuicios ni concepciones preestablecidas.
- La integración en la comunidad contribuyendo en su construcción y desarrollo, y disfrutando de sus recursos y de las oportunidades para el encuentro con personas de cultura, condición y generaciones diferentes que ésta le brinda.
- El bienestar físico, que es posible cuando la persona conoce las bases que lo garantizan, asume el cuidado de su propia salud y desarrolla comportamientos saludables duraderos a nivel físico y mental (actividad física, hobbies estimulantes, nutrición,).
- El desarrollo de un pensamiento crítico sobre el mundo y la incorporación a la propia escala de valores como el respeto de la libertad y la igualdad.

En los centros gerontológicos de Castilla y León se pretende incorporar las siguientes acciones para contribuir a que las personas mayores desarrollen un estilo de ocio activo que redunde en una mejor salud física y psicológica.

Los centros residenciales deben fomentar la participación de las personas mayores en acciones culturales y de ocio activo algunas de las acciones son: realizar viajes, visitar museos, concursos de pintura, fotografía, escultura, etc.

Es fundamental promover la participación de las personas mayores en todos los ámbitos de la vida reforzando los cauces existentes para ellas y suscitando en las personas el deseo de hacerlo, por ejemplo, facilitar que los residentes puedan votar en los propios centros residenciales, Reconocer el capital social y formal a través de actividades donde las personas mayores enseñen sus conocimientos a los demás profesionales, residentes y familiares. Evitar la utilización de actitudes paternalistas y benefactoras: decir su nombre con diminutivos, no dejarles tiempo para que ellos mismos puedan hacer una actividad: vestirse, ducharse, entre otras.

Favorecer el acceso de las personas mayores a iniciativas de formación a lo largo de la vida que les proporcionen nuevos intereses, recursos y oportunidades de encuentro y realización personal, para ello los centros residenciales deberían establecer en sus organigramas talleres de diversas formaciones atendiendo a los gustos y preferencias de las personas mayores, por ejemplo, un taller para acercar las nuevas tecnologías a las

personas mayores, taller de habilidades sociales, etc. Participar en las actividades de ocio es un recurso excepcional para el aprendizaje de nuevos intereses que ayuden a la persona a disfrutar su ocio, entablar amistades, entrenar las capacidades cognitivas y obtener recursos con los que afrontar exitosamente los cambios que se producen en la vida de la persona. Además, cuando la persona mayor participa en una actividad de ocio se favorece el encuentro y el conocimiento mutuo y de esta forma se está contribuyendo a disminuir los conflictos interpersonales que puedan surgir. Es necesario garantizar la posibilidad de participar en las actividades a todas las personas, incluidas aquellas con dificultades para movilidad, de tiempo, discapacidad u otras limitaciones.

5.4 El conflicto en el ámbito residencial

En el ámbito residencial surgen conflictos los cuales dificultan una convivencia armónica y exigen ser competente en el manejo de conflictos; atribuye la necesidad de contar con habilidades que permita una comprensión positiva y constructivista del conflicto (Rodríguez et al. 2018). Los conflictos surgen en la convivencia, por la diversidad de las personas que interaccionan. En un mismo centro deben convivir personas mayores sanas con personas mayores que presentan diferentes grados de patología esta situación dificulta la convivencia porque la comunicación entre personas tan diferentes es difícil (Armadans, 2007). Una de las clasificaciones más conocidas es la realizada por Deutsch, diferencia los conflictos según su naturaleza: conflicto verídico, conflicto contingente, conflicto desplazado, conflicto mal atribuido, conflicto latente y conflicto falso. El conflicto verídico existe objetivamente, el conflicto contingente se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. El conflicto desplazado es aquel cuyo objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real. El conflicto mal atribuido hay un error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto. El conflicto latente, no ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido, por último, en el conflicto falso no hay una base objetiva.

Partiendo de diferentes realidades pueden producirse disputas y enfrentamientos que generen conflictos, pero, asimismo, pueden habilitarse modos de resolverlos atendiendo a los criterios subyacentes que infieren sentido a los estímulos recepcionados. Se pueden construir propuestas superadoras con las que atender las necesidades de unos y otros de acuerdo con las cosmovisiones que guían a unos u otros en la construcción de sus realidades. En este sentido, es posible que si hay intereses contrapuestos tenga lugar una

situación conflictiva pero no necesariamente que así sea, pues, que haya intereses divergentes no significa, ni mucho menos, que éstos se encuentren vinculados con la atención de las mismas necesidades. Diferentes intereses pueden generar conflictos, pero también que sean atendidos sin que ello implique que alguien tenga que renunciar a atender sus necesidades (Montañés, 2023).

Un aspecto para tener en cuenta cuando se estudia el conflicto es que el modo que se tenga de relacionarse con el medio puede propiciar situaciones de conflicto (Montañés, 2012). La frecuencia con la que surgen conflictos relacionados con la convivencia es notable, un conflicto interpersonal se da cuando una o más personas tienen la percepción de que existe incompatibilidad entre ellas para la consecución de su objetivo. Esta percepción crea una resistencia sentida por una o más partes implicadas y estas resistencias crean el conflicto (Carulla, 2019). Los conflictos interpersonales surgen con mayor frecuencia cuando existe una falta de interés y de motivación de los mayores, todo ello asociado a una necesidad de atención y a una negación de la situación que provoca, a su vez, unas relaciones tensas que entorpecen la convivencia normalizada (Carbonell, 2012). También las actitudes, entendidas como sentimientos positivos o negativos hacia las personas influyen en los comportamientos y pueden predecirlos en algún grado. Por ello, la manera cómo las personas mayores vean los conflictos determinará en gran medida la forma de tratarlos y su calidad de vida (Armadans, 2006). Desde hace unos años, el concepto de calidad de vida o la atención centrada en la persona vienen marcando las Directrices que deben seguir los nuevos modelos de cuidado y atención, y el camino por el que debe transitar los modelos de atención tradicional. Desde una base ética, consideran a la persona cuidada plena de derechos y el cuidado se concibe desde ahí, desde esa plenitud de derechos. La atención se practica desde el conocimiento personalizado, buscando el mayor bienestar posible y autonomía de la persona, concediendo especial relevancia a aspectos tales como la interacción social o la participación activa e integración de la familia.

Las personas mayores que residen en centros gerontológicos señalan como aspectos negativos que afectan a su calidad de vida: un estilo de vida altamente estructurado y normalizado en los centros, los cambios del personal cuidador, el frío y el mal clima, la falta de privacidad, y los conflictos interpersonales (Gutiérrez et al., 2011). Los conflictos interpersonales generan emociones (tristeza, enfado, rechazo, aceptación) por la tensión entre el acuerdo y desacuerdo propio de la situación de conflicto (Barón, 2006). Las relaciones entre los miembros de los grupos, que ellos mismos crean por afinidad, son

limitadas por falta de interés o la escasa motivación para cultivar una relación de amistad (Carbonell, 2012). Los conflictos siempre están relacionados con la satisfacción de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia o afecto, de sentirse reconocidos por los demás o por sí mismos o de autorrealización). En la etapa del envejecimiento las necesidades son diferentes respecto a otros momentos de la vida objetiva y subjetivamente. Por eso es esencial considerar qué necesidades siente la persona para resolver un conflicto de forma positiva (Carulla, 2019). En los centros gerontológicos conviven personas con diversas necesidades, dependiendo del modo en que son atendidas las necesidades puede o no tener lugar el conflicto, “cuando las necesidades se atienden mediante satisfactores violadores o destructores, se genera malestar, y, por ende, el conflicto es previsible que tenga lugar, y también, aunque sea más fáciles de revertir, cuando se recurre a otros satisfactores que no sean sinérgicos” (Montañés, 2012, p.129). Para atender las necesidades de los mayores es fundamental reconocer las sentidas de la persona, prestando atención a aspectos importantes, cómo satisfacerlas, el ritmo y el momento, respetando el significado y la importancia que la persona le da (Carulla, 2019). En los centros gerontológicos, un factor generador de conflictos es la convivencia entre los mayores, la convivencia no deja de ser situaciones de cambio para ellos, que requieren de un proceso de adaptación importante que causa estrés. Hay dos posturas claramente diferenciadas: algunas personas mayores se enfrentan a esas situaciones de cambio que se generan en la convivencia y, otras, se comportan sumisamente, aceptando y no “molestando” (Armadans, 2007). Otro factor determinante de los conflictos entre las personas mayores es que tienen patrones de conducta fuertemente instalados, esto dificulta que adquieran nuevas formas de comprender el conflicto, según como se manejen los conflictos, éstos pueden tener funciones positivas, cuanto mejor sea la capacidad de las personas mayores para solucionar problemas, mejor será la comprensión de la realidad y mejor será el comportamiento o la actitud ante las situaciones de conflicto (Giro, 2007). Las situaciones conflictivas que se producen en los centros gerontológicos suponen un obstáculo para su correcto funcionamiento, generando costes tanto laborales (económicos, de gestión del tiempo, productividad, eficacia de los servicios ofertados por el centro) como personales (desmotivación, problemas de relación). Obviar los conflictos o gestionarlos inadecuadamente agrava este tipo de situaciones y da lugar a un clima de convivencia negativo (Godoy, 2010).

Los conflictos que se dan en los centros gerontológicos producen costes en las personas mayores: estrés, enfermedad, ambiente hostil, pérdida de relaciones interpersonales,

disminuye la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores. El estado de bienestar es un concepto que a veces sustituye al de calidad de vida, y que engloba dos aspectos fundamentales: el subjetivo, que estudia los afectos y el grado de satisfacción con la vida; y el psicológico, que estudiaría el desarrollo del potencial humano en relación con el funcionamiento positivo de la persona. A esta división de bienestar subjetivo y psicológico tendríamos que añadir el llamado bienestar social, que incluiría todos los aspectos que afectarían al sujeto en sus relaciones sociales: su integración, aceptación, actualización y, por último, su coherencia social (Richard et al., 2011). Los vínculos sociales son la génesis de nuestros recursos de apoyo, por lo que la falta de integración social se considera incompatible con el bienestar. La OMS reconoce así el importante rol que la integración y el apoyo social (a través de grupos de autoayuda, redes informales de apoyo, colaboración con los sistemas formales de apoyo) desempeñan en la promoción y mantenimiento del bienestar físico y psicológico de las personas mayores (Gracia, 1997). En España, el Plan Gerontológico Nacional (INSERSO, 1993) propuso atender al conjunto de las necesidades de la población española de más de 65 años, creando un marco óptimo de coordinación y participación de la red de asistencia a las personas mayores a todos los niveles. La atención sociosanitaria busca asegurar aquellos aspectos que influyen de manera decisiva en una mejora de la calidad de vida. Los conflictos interpersonales afectan a la persona en su globalidad, además no se resuelven con los métodos formales establecidos en los centros, o sea, con el Reglamento de Régimen Interno, estos reglamentos no atienden las necesidades personales de los mayores. Strain y Chappel (1982) sugirieron que las relaciones sociales con semejantes no pertenecientes a la familia son fundamentales y que la relación de confianza podía ser más importante para la calidad de vida y el bienestar que la cantidad de interacciones con familiares y amigos.

Los conflictos interpersonales son positivos para los mayores, el conflicto permite liberar tensión por la interacción, cumple funciones de catarsis en el grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual. Supone un reto a las propias capacidades y establece la propia identidad personal y grupal. El proceso de resolución del conflicto sociales es análogo al proceso del pensamiento creador, facilita la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambas partes, fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de su interés y reivindicaciones tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes y conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes (León, 2016). Un aspecto

fundamental en el estudio de los conflictos es conocer las fases propiamente conflictivas. Los conflictos, entendidos como procesos dinámicos, permiten intervenir en varios momentos de su desarrollo. En una primera fase, cuando un conflicto determinado se halla en su punto cero, es decir no percibido, inexpresado o inexistente, se trabaja directamente sobre el contexto -individual, grupal, comunitario- con objeto de crear entornos estimulantes, ricos, acogedores, abiertos a la discrepancia, protectores, saludables y dotados de suficientes recursos para que todo el mundo pueda evolucionar (Boqué, 2006). En los centros gerontológicos se pretende velar por la mejora constante del clima del centro. Cuando un conflicto no es abordado específicamente en sus primeros momentos tiende a escalar, es decir, se da una evolución de tácticas suaves a tácticas duras (de promesas a amenazas, de persuadir a coaccionar...), el camino contrario parece una muestra de debilidad, se amplían los asuntos conflictivos: de uno puntual a una generalización, además ocurre una transformación motivacional, se pasa de posiciones individualistas (tratar de lograr los objetivos propios) a posiciones competitivas intentando derrotar al otro. (León, 2016). La segunda fase es la de estancamiento los problemas que surgen de manera natural y pertinente necesitan una respuesta cuanto más cercana y participativa mejor. Se trata de prevenir la aparición del círculo negativo del conflicto -en donde se recurre sistemáticamente a los diferentes tipos de violencia. La tercera fase representa el endurecimiento del conflicto, bien por su duración, intensidad, y requiere la aplicación de medidas protectoras de contención de los episodios negativos. Una vez se ha llegado al ataque personal, sólo se puede buscar una salida constructiva a condición de que los protagonistas del conflicto sean capaces de serenarse, reestablecer la comunicación, mostrar empatía, reparar los daños causados y dar muestras de reconciliación, la mediación suele ser una de las aproximaciones más efectivas (Boqué, 2006). La cuarta fase es la de resolución de conflicto, la resolución absoluta, la eliminación del conflicto en todos los niveles es prácticamente imposible, pero éste de nuevo es un proceso dinámico con evolución propia (León, 2016). Es cierto que a lo largo de nuestras vidas experimentemos unos u otros conflictos, pero esto no significa, ni mucho menos, que no optemos, como antes se ha dicho, por otros modos de formular y resolver problemas. En la historia de la humanidad, y en la de cada ser humano en particular, ha sido mucho más frecuente recurrir a modos no conflictivos que a prácticas que pudieran generar conflictos (Montañés, 2023). El centro gerontológico debe aprovechar los conflictos para autoanalizar y repensar su funcionamiento y organización, esclareciendo qué circunstancias alimentan la aparición de determinadas situaciones,

potenciando todos sus recursos e introduciendo los cambios pertinentes para favorecer las relaciones interpersonales que surgen entre los residentes. Por tanto, señalamos que sería oportuno y viable implementar programas de mediación para la resolución de conflictos para mejorar la convivencia y dotar a los mayores de nuevas herramientas al afrontar sus relaciones y los conflictos derivados de ellas (Carbonell, 2012).

Si la realidad fuese objetiva, se analizarían los comportamientos de las personas implicada en los conflictos sin necesidad de indagar sobre sus percepciones y valoraciones. La mediación en la resolución de conflictos sería del tipo reglamentista, valorándose los objetivos hechos según las normas, derechos, obligaciones y sanciones establecidas. Si la realidad fuese relativa, la mediación indagaría sobre la percepción que diferentes sujetos tienen de las causas, factores y demás aspectos y circunstancia que intervienen en los conflictos. La mediación en la resolución de conflictos requería recabar la opinión de las personas implicadas y asimismo favorecer las conversaciones entre ellas al objeto de que cada uno conozca la percepción del otro, y viceversa. Si la realidad es construida sociopráxicamente, se ha de saber cómo se percibe y construye la realidad, y, en tanto que la realidad construida es compatibilizada en redes en las que se participa, se ha de indagar sobre qué redes y realidades grupales compatibilizan una u otra realidades relacionadas con los factores, causas, motivaciones y aspectos varios que inciden en la construcción de la realidad conflictual. La mediación en este caso ha de activar procesos participativos, en los que queden involucrados las diferentes redes y realidades grupales, con los que diseñar e implementar planes, programas y proyectos con los que anticiparse o/y resolverlos conflictos (Montañés, 2023).

5.5 Factores que afectan a la convivencia en los centros gerontológicos

Entender que el ser humano es un ser social por naturaleza, implica reconocer que su desarrollo se da en la constante interacción con los otros. En las relaciones humanas cada individuo tiene unos intereses, aptitudes, actitudes personales, las cuales influyen y puede llevar a que se presente una convivencia positiva o negativa. La convivencia para Mockus, (2002) es el acto en el que se deben “acatar reglas comunes, contar con mecanismos culturalmente arraigados de autorregulación social, respetar las diferencias y acatar reglas para procesarlas, de la misma manera es aprender a celebrar, a cumplir y reparar acuerdos” (p. 2). Uno de los grandes retos a los que se enfrentan los centros gerontológicos es articular una adecuada convivencia, la enorme variedad de situaciones que se producen en la vida de los centros exigen una correcta gestión de conflictos

(Fernández, 2020). Los centros gerontológicos constituyen un nivel asistencial de cuidados de larga duración, destinados de forma prioritaria a pacientes de edad avanzada, con dependencia física y/o psíquica, comorbilidad y problemática social (Álvarez, 2007). Los centros gerontológicos pretenden conseguir mejorar la calidad de vida de los mayores, para ello hay que ofrecer una atención biológica, psicológica y social a las personas residentes en los centros gerontológicos (Delgado, 2004). Otros aspectos son menos tangibles, como la calidez de los ambientes, el universo de las relaciones sociales y afectivas, los procesos de comunicación entre personas, el derecho a la intimidad o la autonomía en la toma de decisiones, pero no por ello hemos de olvidarlos al diseñar e introducir acciones de mejora en nuestro proceso asistencial, pues todos ellos son importantes para maximizar el bienestar de nuestros residentes (Álvarez, 2007). La calidad de las relaciones interpersonales es fundamental para determinar características como la motivación de la persona, la satisfacción con la vida, el nivel de participación o abandono en las actividades (Carbonell, 2012). En los centros residenciales conviven personas con diferentes sentimientos, deseos, estatus socioeconómico, valores, ello implica que cada persona interfiere un sentido, este sentido forma parte de la dimensión contextual. Montañés (2009) identifica cuatro contextos: gramatical, psíquico, situacional y socioeconómico-histórico-cultural. El primero es el contexto gramatical, hace referencia a cómo se debe hablar y escribir la lengua que el sujeto compatibiliza, precisará comunicarse formulando frases capaces de encajar con la semántica, morfología y sintaxis de las personas con las que interactúa. El contexto psíquico se refiere a los deseos, sentimientos y pasiones a los que cada sujeto se encuentra sujeto en el proceso de construcción de la realidad. Por su parte, el contexto situacional se refiere a que un mismo estímulo recibido en diferentes momentos puede interpretarse de muy distintas formas. El contexto socioeconómico-histórico-cultural se refiere a las redes de relaciones y estatus socioeconómico, de género, edad o hábitat convivencial donde el sujeto cohabita, así como al sistema de creencias, valores, experiencias y expectativas compatibilizan en cada red. (Montañés, 2009). En los centros gerontológicos es necesario analizar colectivamente la dimensión contextual, ello implica detectar qué malestares e inquietudes tienen las personas, tener en cuenta los deseos y sentimientos, de qué modo se regulan los conflictos, dónde se producen, cuándo y porqué, qué normatividades están presentes en el entorno sociocultural, las vivencias históricas, costumbres, y las cuestiones particulares susceptibles de provocar emergencia de conflictos (Montañés, 2012). Un enfoque de gran valor para mejorar la calidad de vida de las personas mayores

y reducir los conflictos es la atención centrada en las personas, sitúa a la persona como agente activo, ofreciendo unos cuidados que reconocen a cada persona como ser singular (Díaz et al., 2015). La calidad de vida en los centros gerontológicos se trató de objetivar a través de la satisfacción de los mayores en relación con aspectos concretos como el entorno físico, los cuidados recibidos, los recursos materiales. La percepción de satisfacción y calidad de vida de las personas mayores es determinada por el sentimiento de reconocimiento y de superación personal que lograron a lo largo de sus vidas, factores ligados al confort, el hecho de disfrutar con la comida, poder desarrollar actividades que tengan sentido, la necesidad de compañía reflejada en la posibilidad de establecer relaciones personales, así como el derecho a la dignidad y la intimidad (Marrugat, 2005). Conocer aquellos aspectos a los que las personas mayores otorgan importancia en el ámbito residencial se convierte en el primer paso para ofrecer una asistencia de calidad y aumentar el bienestar de los residentes (Gody, 2010). Un aspecto que a las personas mayores suele provocar ansiedad son las situaciones inesperadas y sobrevenidas (Barrera et al., 2007). Esta ansiedad y tensión suele generar conflictos y multitud de situaciones que pueden requerir de la intervención del mediador, las personas mayores son un colectivo susceptible de creación de conflictos (Mármol et al., 2010). Los residentes de los centros residenciales se sienten satisfechos con el servicio que reciben en las residencias, pero estudios cualitativos sobre la calidad de vida nos indican que la imagen de las personas mayores sobre este tipo de atención no es el más deseado y lo consideran el último recurso de atención (Montoro, 1999). Es esencial que los centros gerontológicos sean lugares agradables, cómodos y hogareños que se caractericen por una atención asistencial de calidad y que ofrezcan a las personas mayores herramientas para la resolución de conflictos interpersonales surgidos en el ámbito residencial (Gatazka, 2022). Los conflictos interpersonales que surgen en el ámbito residencial es algo importante debido a su frecuencia y su relevancia en la comunicación, las emociones y la empatía. Trabajar para mejorar cualquiera de estos tres aspectos, implica también mejorar la habilidad personal de enfrentar conflictos y problemas cotidianos (Armadans, 2007). Para realizar un análisis más exhaustivo de los conflictos interpersonales se identifica los condicionantes y factores que predeterminan las relaciones entre las personas mayores. El primer factor es la convivencia la cual generan conflictos que no siempre se explicitan; muchas veces están en estado latente y quienes los sufren no son conscientes de ellos. Otro aspecto relevante es la diversidad de personas que residen en los centros gerontológicos, además hay factores individuales: la actitud ante el conflicto, los

sentimientos y las emociones, las percepciones erróneas y las dificultades en la comunicación (Armadans, 2007). Todos estos factores determinan cómo las personas gestionan el conflicto.

5.6 Estilos de respuestas a los conflictos

Aunque el conflicto ha estado presente en todas las épocas de la humanidad, ello no significa que sea consustancial con el ser humano, ni con las relaciones sociales, ni con la sociedad. Pues del mismo modo que ha estado presente, también a lo largo de la historia el ser humano ha habilitado modos de formular problemas resolverlos sin recurrir al conflicto. Una cosa son las contradicciones, las oposiciones, las crisis, las discrepancias, las dudas, que sí son consustanciales con la vida, y, otra, el conflicto. El conflicto es una sustantiva realidad relacional en la que el malestar provocado genera algún tipo de respuesta, encadenándose las acciones en el tiempo (Montañés, 2023). En los centros gerontológicos son frecuentes las situaciones conflictivas entre los residentes, para evaluar la conducta del individuo en situaciones conflictiva se emplea el Instrumento Thomas Kilmann. En las situaciones de conflicto, en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles, podemos describir la conducta de la persona según dos dimensiones básicas, el asertividad y la cooperación. La asertividad representa la preocupación y el conjunto de acciones que una persona emprende para lograr sus intereses y la cooperación se refiere a la preocupación y comportamientos encaminados a que la otra parte consiga lo que desea. Estas dos dimensiones de la conducta se pueden utilizar para definir los cinco métodos de resolución de conflictos. A continuación, se muestran los cinco modos de manejar los conflictos. El estilo de competición se caracteriza por un alto grado de asertividad y un bajo nivel de cooperación que se define como ganar-perder. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. La respuesta de colaboración es tanto asertivo como cooperativo, supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que satisfaga a ambos, el binomio ganar-ganar resume este enfoque. El compromiso refleja un grado medio de asertividad y cooperación, ya que se trata de renunciar a algo para obtener otra cosa a cambio. Cuando se está llegando a un acuerdo, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. El estilo complaciente a diferencia del competidor no es asertivo, pero sí es cooperativo, deja de lado sus propios intereses para satisfacer

los de la otra persona, en este modo hay un elemento de autosacrificio. El estilo elusivo es bajo en asertividad y en cooperación, se prefiere abandonar antes que hacer frente al conflicto y representa la posición de perder-perder.

Los estilos no son rasgos de personalidad, sino configuraciones estratégicas y, en contra de lo que podría parecer a simple vista, ninguno de los estilos de resolución de conflictos antes mencionados es mejor que otro (Folger, Poole y Stutman, 1997). A la hora de escoger un estilo se deben tomar en consideración ciertos factores, entre los cuales cabe destacar: efectividad, consecuencias a largo plazo, implicaciones éticas, así como la respuesta que puede suscitar en la otra parte (Alzate, 1998).

Por tanto, la mediación como estrategia de resolución de conflictos se puede situar entre el compromiso y la colaboración. La finalidad consiste en pasar de estilos más individualistas a modos más evolucionados. También puede suceder que, para crear un contexto real de cooperación, sea necesario pasar por momentos previos en los que se manejen estilos como el de evitación o acomodación, ya que pueden ser necesarios para generar un nivel de confianza entre las partes, imprescindible para llegar a la ayuda esperada.

5.7 La mediación como instrumento de intervención en los centros gerontológicos

En los centros residenciales conviven un gran número de personas mayores de forma pacífica, sin embargo, en ocasiones se presentan situaciones que amenazan la convivencia, los procesos de mediación como sistemas de resolución de conflictos pueden verse como la consecuencia lógica a una realidad compleja para obtener los objetivos deseados, las relaciones interpersonales como base de una convivencia pacífica, no violenta y respetuosa con los demás. La mediación es una técnica de resolución de conflictos que puede ser muy útil para combatir los nuevos retos que se presentan en los centros residenciales. Viana (2015) la define como “una herramienta al servicio de la convivencia pacífica que abre paso a una nueva cultura basada en el diálogo como estrategia de transformación de los conflictos” (p. 41).

La mediación es un procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes (Alcover, 2016).

La Comisión Europea (2002), establece que la gestión de conflictos y especialmente los procedimientos de resolución alternativa de los mismos, son una prioridad política en Europa. La propuesta para la directiva del Parlamento Europeo y el Consejo (European Commission, 2004), promueve la mediación como un mecanismo que resulta rápido, simple y eficiente en relación con sus costes, para la solución de conflictos. Es una materia emergente, actual y de profunda trascendencia social y jurídica, se perfila como instrumento de paz social que conlleva una mayor participación cívica (García y Vázquez, 2012). La mediación es un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica, en el que dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona, el mediador (Fernández, 2020). Otros autores como Villagrasa (2004) entienden la mediación como un proceso de resolución de conflictos, que implica la creación de una nueva cultura, potenciadora de la responsabilidad y el diálogo como forma de entendimiento social. En la mediación, el proceso recae en la responsabilidad de los participantes que deben tomar decisiones que influirán en sus vidas, y en la responsabilidad del mediador para conducir el proceso de manera neutral. Por tanto, confiere autoridad a las personas participantes, orientando interactivamente la solución del problema y el desarrollo de un plan futuro. La meta realista de la mediación es la resolución de las desavenencias o el manejo del conflicto mediante una serie de etapas definidas y la utilización de unas técnicas para lograr los objetivos necesarios (Folberg y Taylor, 1992). El procedimiento de la mediación insiste en los acuerdos mutuos en los que ambas partes salen ganando, debido a que ambas partes “ganan”, hay mayor probabilidad de acatamiento (Munuera, 2006). La mediación se basa en una serie de principios indispensables para su adecuado funcionamiento. Uno de los principios fundamentales es la voluntariedad significa el respeto a la autonomía de la voluntad y la libre decisión de las partes para aceptar, primero, la entrada en este procedimiento y, segundo, el acuerdo alcanzado en él. El principio de libre disposición, en consonancia con el principio de voluntariedad, significa que nadie puede ser obligado a mantenerse en el proceso de mediación ni a concluir un acuerdo. El principio de igualdad de las partes, solo personas situadas en equilibrio pueden exponer su punto de vista, sin miedos, coacciones o condiciones que vicien su participación en el proceso de mediación. La confidencialidad es otro de los principios fundamentales, la mediación se caracteriza por su carácter reservado tanto respecto a las partes como respecto al mediador. La mediación trata de crear un espacio de colaboración segura en el que deba aflorar la información necesaria. La imparcialidad es uno de los principios de la mediación y una cualidad que

debe acompañar al mediador. La imparcialidad implica una ausencia de relación especial del mediador con alguna de las partes, el respeto de los puntos de vista de ambas partes y no tomar partido por la posición o las propuestas de ninguna de ellas. La neutralidad es otra característica que debe tener el mediador es al igual que la imparcialidad una obligación del mediador. El concepto de neutralidad se entiende en el sentido de que no impondrá el mediador ningún acuerdo a las partes, lo que desnaturalizaría de forma esencial el proceso. Estos principios se recogen en la Ley 5/2012 de mediación en asuntos civiles y mercantiles del título II.

En España respecto a la mediación en el ámbito de las personas mayores existen instrumentos de interés como son el Protocolo marco y orientaciones de actuación contra los maltratos de las personas mayores (Generalitat de Cataluña, 2008), la Guía para la detección y para la acción. Los malos tratos a las personas mayores (Tabueña y Muñoz, 2013), y en especial, el Folleto para la sensibilización hacia la mediación y las personas mayores (Generalitat de Cataluña, 2008), que sí hacen referencia a la mediación como recurso para abordar determinadas situaciones conflictivas.

La mediación en el ámbito de las personas mayores es entendida como un procedimiento pacífico y pacificador que genera dinámicas cooperativas centradas en el diálogo (Mañós, 2002). Este autor añade que la mediación es una relación de ayuda que no se centra solo en los hechos, sino también en los sentimientos evocados a lo largo del proceso. Para la aplicación de los programas de mediación en el ámbito de las personas mayores es conveniente considerar varios aspectos: en la mediación con personas mayores se necesitan mediadores que conozcan bien la edad adulta mayor, el mediador va a ofrecer a las partes nuevas formas de entendimiento con el fin de que ellas mismas resuelvan su disputa (Soletto y Otero, 2007). Los mediadores son profesionales formados en técnicas pacíficas para resolver los conflictos, actúan de forma imparcial y ayudan a encontrar soluciones duraderas y estables en el tiempo. Carecen de poder de decisión, y tratan a todos los participantes con respeto, garantizando la confidencialidad y la privacidad en un entorno pacífico y neutral (Bernal, 2018). El mediador orienta el proceso sin juzgar, creando un ambiente seguro que permita que los enfrentados lleguen a un acuerdo al que se sientan comprometidos (Alcover, 2006). Es fundamental que el proceso de mediación se estructure en fases para evitar que las partes se queden estancadas en el pasado, repitiendo los hechos, sin ganar terreno hacia una solución. En la literatura es posible encontrar distintos modelos de mediación, el modelo que se detalla a continuación es el modelo de Butts, Munduate, Barón y Medina (2005), las principales fases por las que

discurre el proceso son las siguientes: la primera es la “premediación” en ella, las partes reciben del mediador información sobre el proceso y se comprometen libremente a participar. Los contenidos que deben transmitirse son estos: explicitar la aceptación de las partes de someterse al proceso (voluntariedad) y aceptar al mediador, conocer las posibilidades y límites de la mediación, es decir, ajustar las expectativas de las partes a la capacidad potencial de la técnica para resolver conflictos, garantizar la confidencialidad del proceso y la libertad de abandonar si se desea, la importancia de respetar los turnos de palabra y asegurar que todas podrán expresar sus puntos de vista, opiniones, etc. En tercer lugar, identifica los temas nucleares, el mediador facilita la discusión.

El mediador agrupa los acuerdos parciales o finaliza y redacta el acuerdo, que debe aceptarse en sus términos y firmado por las partes, aunque no siempre es necesario hacerlo así; puede bastar con un acuerdo y un compromiso verbal, es recomendable realizar un seguimiento sobre el cumplimiento por las partes del acuerdo. La mediación eficaz depende en gran relevancia de las técnicas que se emplee, determinadas técnicas tienden a favorecer la creación de un buen clima que permita a las partes dirimir sus diferencias. Las estrategias de mediación son claves en la resolución de conflictos, una estrategia de mediación es un plan o enfoque diseñado para facilitar la resolución de un conflicto o disputa entre dos o más partes. Se basa en técnicas y métodos específicos que un mediador, o las partes involucradas bajo la guía de un mediador, utilizan para identificar y abordar las causas subyacentes del conflicto, mejorar la comunicación, promover el entendimiento mutuo y, finalmente, llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes. Las estrategias de mediación pueden variar dependiendo de la naturaleza del conflicto, las características de las partes involucradas y los objetivos específicos de la mediación. Martínez (2020) menciona las estrategias de mediación que son más reconocidas y utilizadas por expertos en el campo:

1. Establecimiento de un Marco de Trabajo Apropriado: Antes de comenzar la mediación, es crucial establecer un marco de trabajo que incluya reglas básicas, como el respeto mutuo y la confidencialidad, para crear un entorno seguro y constructivo. El espacio es un elemento importante que forma parte del contexto comunicacional, nos proporciona información para analizar problemas y tomar decisiones, facilita la conexión personal, y genera confianza. Cuando hablamos de conexión personal, nos referimos a la del mediador con las partes, la cual es indispensable para generar confianza (Reina, 2004).

2. Escucha Activa: Los mediadores deben practicar la escucha activa, lo que implica escuchar no solo las palabras del hablante, sino también entender el contexto y los sentimientos subyacentes. Esto ayuda a las partes a sentirse entendidas y valoradas. Esta habilidad facilita la comunicación efectiva y fomenta un ambiente propicio para la resolución de conflictos, favorece la empatía y el establecimiento de una conexión con las personas en conflicto, y ayuda a identificar los puntos de acuerdo y los posibles obstáculos para llegar a una solución. La escucha activa empática se basa en el resumen por parte del mediador de las expresiones, posturas de cada una de las partes, recogiendo en este resumen el estado anímico de implicación en el conflicto. Al recopilar, no sólo los hechos, sino los sentimientos de las partes el mediador muestra que entiende y comprende la explicación y postura de cada una de ellas; conocido también como parafrasear (Martínez, 2020) En tal sentido, se puede decir que se practica la escucha activa cuando el receptor entiende lo dicho y destaca el sentimiento que hay detrás del mensaje, es decir, se manifiesta de forma no verbal (por ejemplo, moviendo la cabeza en sentido afirmativo), o de forma verbal mediante la emisión de palabras neutras que no muestren aprobación ni desaprobación (por ejemplo, ¿puedes explicarme más esto?).

Así mismo, el resumir como técnica de la comunicación, es una síntesis verbal que refleja lo dicho por las partes, en cuanto a ideas centrales en el transcurso del diálogo expresada mediante reformulaciones y connotaciones positivas. El resumir contribuye a ordenar las ideas, centrar los asuntos fundamentales y proporciona un cierre cognitivo a la sesión de mediación.

3. Identificación de Intereses Subyacentes: Más allá de las posiciones iniciales de las partes, es importante identificar sus necesidades e intereses subyacentes. Esto permite encontrar soluciones que satisfagan los intereses fundamentales de todas las partes involucradas.
4. Fomento de la Comunicación Directa: Animar a las partes a comunicarse directamente entre ellas, facilitando un diálogo constructivo que puede ayudar a desmontar malentendidos y a construir confianza.
5. Uso de Preguntas Abiertas: Las preguntas abiertas animan a las partes a expresar más libremente sus pensamientos y sentimientos, proporcionando una mayor profundidad de entendimiento a la situación.

6. Reformulación: Esta técnica implica parafrasear o reflejar lo que una parte ha dicho para asegurarse de que se ha entendido correctamente, y para demostrar empatía y validación de sus sentimientos o preocupaciones.
7. Identificación de Opciones y Alternativas: Una vez que se han entendido los intereses subyacentes, el mediador puede ayudar a las partes a generar y explorar diversas opciones y alternativas para resolver el conflicto.
8. Negociación Basada en Intereses: Centrarse en los intereses en lugar de en las posiciones ayuda a las partes a buscar soluciones «ganar-ganar», donde los resultados benefician a todas las partes involucradas.
9. Uso de Pausas o Recesos: Cuando las emociones se intensifican, puede ser útil tomar un breve receso para permitir que las partes se calmen y reflexionen antes de continuar con la mediación.
10. Acuerdos Provisionales y Parciales: En casos donde no es posible llegar a un acuerdo completo de inmediato, trabajar en acuerdos provisionales o parciales puede ayudar a construir confianza y mantener el impulso hacia una resolución completa.
11. Cierre y Acuerdo: Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es importante documentarlo de manera clara y detallada, asegurando que todas las partes entiendan y estén de acuerdo con los términos.
12. Seguimiento: En algunos casos, puede ser beneficioso programar sesiones de seguimiento para asegurar que el acuerdo se está implementando según lo previsto y para abordar cualquier problema nuevo que pueda surgir.

Estas estrategias, aplicadas de manera flexible y adaptada a las circunstancias específicas de cada conflicto, pueden facilitar significativamente el proceso de mediación y aumentar Estas técnicas aplicadas a la mediación en los centros gerontológicos permiten facilitar la comunicación entre las partes enfrentadas, buscar puntos en común para encontrar soluciones aceptables para todos, fomentar la comprensión mutua, establecer un clima de confianza y respeto durante el proceso de mediación y explorar opciones creativas para resolver el conflicto de manera innovadora (Carulla, 2019). La gestión de conflictos en el ámbito residencial requiere enfoque y determinación para alcanzar acuerdos satisfactorios, para ello es necesario desarrollar estrategias efectivas:

- Implementar medidas preventivas para evitar la escalada de los conflictos, por ejemplo, con el servicio de mediación se previene que los conflictos se enquisten.

- Establecer canales de comunicación abiertos y efectivos entre los residentes y el mediador, a través de un buzón de sugerencias y mejoras.
- Promover la resolución colaborativa de problemas en lugar de confrontaciones, promover el desarrollo de habilidades sociales a través de actividades que puedan realizar los residentes de los centros residenciales.
- Capacitar a las profesiones en habilidades de resolución de conflictos a través de actividades de formación en mediación y resolución de conflictos.

5.7.1 Modelos de mediación

Se pueden distinguir tres modelos principales de entender y practicar la mediación, el primer modelo es el Modelo Tradicional-Lineal, fue elaborado en la Universidad de Harvard, está orientado a la consecución del acuerdo, fundado en el sistema de negociación. Los principales teóricos son Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.

Este modelo entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de intereses y necesidades, considera el conflicto desde la causalidad lineal, es decir el conflicto solo tiene una causa: el desacuerdo. El tratamiento del conflicto consiste en obtener para cada una de las partes la satisfacción de sus intereses y necesidades. El modelo lineal considera que existe una realidad objetiva, pero considera que el problema en una negociación es que cada parte involucrada tiene una percepción distinta de la situación, es necesario conseguir que en la mediación se reconozcan y entiendan las emociones de uno y de la otra parte. Mediante la mediación, las partes deben trabajar colaborativamente para resolver el problema (Pérez, 2015).

El segundo modelo es el Modelo Transformativo de Busch y Folger, quienes le dan un enfoque terapéutico a la mediación, enmarcados en lo que ellos llaman “historias de transformación”, haciendo énfasis en la comunicación y las relaciones interpersonales de las partes. Según esta perspectiva. la finalidad de la mediación no es el acuerdo, sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas, quienes van descubriendo en el proceso sus propias habilidades (Pérez, 2015). La posibilidad de transformación se da mediante la capacidad de generar dos efectos en las personas: la revalorización es la devolución a los individuos involucrados en el conflicto de su valor propio, de su fuerza, de su autoestima, de su capacidad para afrontar los problemas de la vida; y el reconocimiento produce en las personas la aceptación y la empatía con respecto a la situación y los problemas de terceros. El rol del mediador es el de facilitador del proceso

de crecimiento por encima del control del proceso de intervención (Bush y Folger, 1996). Según una perspectiva transformativa, el conflicto es básicamente una interacción humana. La solución de un conflicto no consiste en resolver el problema, sino en ayudar a transformar a los individuos comprometidos en el crecimiento mutuo. La contribución de Folger y Bush consiste en acentuar los aspectos empáticos y humanos, a diferencia del enfoque tradicional-lineal, dirigido fundamentalmente al acuerdo, y limitado para tratar las relaciones interpersonales.

El tercer modelo es el Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, éste consiste en propiciar la reflexión de las partes implicadas, el análisis de sus propios relatos sobre el conflicto. Cobb valora la construcción de las narrativas que cada parte ha realizado con relación a tres criterios: coherencia narrativa, cierre e interdependencia narrativos. La coherencia narrativa, entendida como la unidad presentada de las relaciones establecidas entre las partes. Entre los elementos que componen esta coherencia, encontramos: las tramas, los roles, los temas. Las tramas son las secuencias de hechos con una lógica causal “lineal”. Los roles de cada uno de los personajes (agresores y víctimas). Los temas, son los valores, motivos de conflicto y la conexión con narraciones anteriores que se mantienen latentes por no haber sido resueltas. El cierre narrativo lo conforman dos factores: plenitud de la narrativa y resonancia cultural. La persona que durante años ha construido una historia donde su papel ha sido de no-protagonismo responsabilizando al contexto y a otras personas de lo que a ella le sucede construirá una nueva “historia” de protagonismo dependiendo del cierre realizado. En tercer lugar, la interdependencia narrativa, funciona como “teoría de la responsabilidad”, donde se vislumbra un desenlace negativo con las acciones de un “responsable”, estas teorías proporcionan la justificación racional de la “narrativa construida”. Determinando de esta forma las relaciones entre ellos de una interdependencia “cargada de mutua culpa”, y generando relaciones en constante confrontación, donde ambos se deslegitiman y quedan deslegitimizados.

5.7.2 Beneficios de la mediación en los centros gerontológicos

Los programas de mediación en los centros residenciales ofrecen múltiples ventajas debido a que es una vía de resolución de conflictos en el que ambas partes se perciben ambos como ganadores, evitando sentimientos negativos en las personas mayores. En la mediación no existe la fórmula gano-pierdes, sino que las partes utilizan la negociación en lugar del enfrentamiento, se reconocen las necesidades de los otros, aunque tengan posiciones enfrentadas, de manera que permite a las partes gestionar ellos mismos y de

manera más adaptativa sus emociones, obteniendo un resultado final equilibrado (Bernal, 2018). Al ser un procedimiento flexible las personas pueden decidir qué puntos negociar y tratar, esto favorece que las personas mantengan una actitud activa y autónoma. Es un procedimiento sumamente eficaz, favorece la autonomía y participación de las partes implicadas haciendo que se sientan protagonistas tanto del proceso seguido como de los resultados obtenidos (Pinto, 2018). Los acuerdos alcanzados son más duraderos y satisfactorios debido a que se adaptan mejor a las necesidades. También se ha demostrado beneficiosa la mediación, aunque no se alcancen acuerdos, ya que se constata una mejora de la comunicación de las partes y una disminución de la tensión (León, 2006).

La mediación es un proceso ideal para el tipo de conflicto en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación (Holaday, 2002). Diferentes estudios señalan que la autoestima de las personas mayores se ve reforzada, porque han conseguido defender sus puntos de vista y llegar a acuerdos voluntarios sin la intervención de terceros de autoridad (Martin, 2013). La mediación consigue un cambio de mentalidad que facilita una interpretación diferente y que orienta a las personas a salir del conflicto, cambiando la idea errónea de que los intereses de uno son siempre incompatibles con los del otro y que los demás son los que nos atacan y debemos responder en los mismos términos. Igualmente, la mediación estimula el pensamiento positivo, que hace que los deseos de venganza hacia el otro descendan, se tome distancia y se perciba la situación de manera más equilibrada (Bernal, 2018). La mediación en los centros gerontológico resulta muy útil para los conflictos de valores, los de poder y los de relaciones personales (Armadans, 2007). Los conflictos de carácter interpersonal son aquellos que versan sobre asuntos como: amistades que se han roto, faltas de respeto, rumores y malentendidos, objetos personales, espacios de juego, valores, entre otros. En cualquier caso, es importante delimitar las situaciones que deben conducirse por vía disciplinaria que suelen incluir las trasgresiones graves de la normativa del centro. Un conflicto no será mediable si no se cumplen los principios de la mediación, cuando el reglamento del centro determina que la situación debe conducirse por vía disciplinaria y cuando existe un desequilibrio de poder importante entre las partes (Gatazka, 2022). Si bien, no será apelando a la buena voluntad como se logrará que las personas se decidan por la cooperación. Se decantarán por la cooperación al valorar que es más ventajoso decantarse por atender las necesidades de manera sinérgica que no hacerlo. Lo mismo se puede decir cuando el conflicto está presente. La mediación ha de hacer ver a las partes en conflicto que los acuerdos que se proponen proporcionan más beneficios que los que puede aportar la continuidad del

conflicto. Cuando en una situación conflictiva, quien obtiene más beneficios que perjuicios no vislumbra que el acuerdo se transforme en una propuesta superadora que le beneficie, es muy probable que siga instalado en el conflicto. Solo cuando la sustentación de su poder se resquebraje, sopesará cambiar de actitud y comportamiento. En todos los conflictos, incluidos los más interpersonales, hay múltiples redes implicadas, ya sea de modo presencial o referencial, para quitarla base de sustentación del poder, se ha de lograr que los afines se unan con lo complementarios, con los diferentes e incluso con los ajenos para oponerse a los antagónicos. O sea, lograr la solidaridad entendida como interdependencia (Montañés, 2023).

Con el objetivo de resolver los conflictos interpersonales de una manera amistosa y que sean las propias personas quienes encuentre la solución se propone proyectos como el proyecto de investigación y desarrollo “MEDIAMAYOR”, aporta una reflexión teórica y empírica de algunas evidencias científicas y sociales, respecto la utilidad y el futuro de la mediación como herramienta de intervención en situaciones de conflicto en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes. En los centros gerontológicos se dan situaciones susceptibles de abordarse desde la perspectiva mediadora, por ello, la necesidad de habilitar figuras mediadoras tanto entre el personal del contexto geriátrico como entre los usuarios, que suelen ser beneficiosas para rebajar los conflictos (Barrera, Malagón, Sarasola, 2007).

Carme Boque (2006) considera que la verdadera fuerza de la mediación es que es un genuino proceso de aprendizaje, es escenario único para aprender, ya que sacan a la luz quiénes somos, agudizan nuestros miedos y deseos y muestran los recursos de los que disponemos. Sin embargo, cuando se gestionan negativamente, la agresividad generada se suele expresar de forma violenta, lo cual acarrea la escalada del conflicto y no su solución. Pero cuando ante los conflictos se aplica la mediación, la agresividad se canaliza de manera constructiva, siguiendo una secuencia bien pautada de pasos guiados por la persona mediadora. En el transcurso del proceso de mediación, los protagonistas del conflicto aprenden estrategias positivas y efectivas de: relación interpersonal, regulación y expresión de emociones y sentimientos, comunicación, cooperación y pensamiento reflexivo, creativo y crítico. Para que el conflicto se convierta en una oportunidad de mejora de las relaciones interpersonales entre los residentes es necesario que se realice una adecuada gestión de este. En síntesis, la mediación como herramienta de intervención se asume como un proceso de reconstrucción de la convivencia, fomenta formas positivas de sociabilidad y propone modelos positivos de reconfiguración de lazos sociales (Pinto,

2018). Evidentemente, con ello no se quiere decir que la mediación deba sustituir a los otros mecanismos empleados para la resolución de conflictos o que se deba utilizar para todo tipo de problemas, sino que, tras un pormenorizado análisis del tipo de conflicto, características de las partes implicadas, equilibrio de poder entre ellas, se puede valorar si la mediación es una vía posible y eficaz para gestionar y resolver los conflictos surgidos en el ámbito residencial (Alcover, 2006).

El enorme potencial que presenta la mediación en el ámbito residencial queda perfectamente expresado en la siguiente frase de Munné y Mac-Cragh (2006) la mediación abre los ojos a una realidad compleja; a entender que las cosas no son nítidas ni iguales para todos; a pensar que se pueden cambiar las percepciones sin dejar de ser uno mismo y rehacer las expectativas iniciales e individuales por expectativas conjuntas; a ver que para la comprensión ajena se necesita la autocomprensión, el autoconocimiento; a saber que el conflicto es propio de todos, por tanto, tiene aspectos tanto positivos como negativos; a creer que las cosas pueden mejorar con la colaboración y a confiar en que ésta tenga un potencial de cambio social (p. 6).

6. Plan de mediación de los conflictos interpersonales de las personas mayores que habitan en los centros residenciales de Castilla y León.

6.1 Cómo se denomina

El plan de mediación que se presentará a continuación se denomina Plan de Mediación de los Conflictos Interpersonales de las Personas Mayores que Habitan en los Centros Residenciales de Castilla y León.

6.2 En qué consiste

El plan de mediación en los centros residenciales consiste en desarrollar una serie de actuaciones, actividades y técnicas de resolución de conflictos en el contexto residencial. Este plan está enfocado a acercar la mediación a las personas mayores que residen en los centros residenciales de Castilla y León. Las actuaciones del plan propician la participación y la difusión de la cultura de la mediación. Además, favorece que los residentes desarrollen la capacidad de ver el conflicto desde una perspectiva positiva y de oportunidad; y habilidades sociales para la convivencia (escucha activa, comunicación eficaz, empatía...); y para el fomento de la participación, la cooperación y la facilitación de búsqueda conjunta de soluciones. La iniciativa de desarrollar un plan de mediación es debida a la necesidad imperante de mejorar las relaciones interpersonales de los residentes, acercar la mediación al contexto residencial y promover un buen clima de

convivencia. En el contexto residencial se observa una gran falta de estrategias para la resolución de conflictos debido a la carencia de habilidades alternativas a la agresión. Sería muy interesante y al mismo tiempo necesario, ofrecer un plan de mediación con el objetivo de mejorar la calidad de las relaciones interpersonales de los residentes (Cascón, 2000; Barrera, Malagón y Sarasola, 2007).

6.3 En qué áreas se actuará

El plan se enfoca en el área interpersonal y social, favoreciendo el empoderamiento y autonomía de los sujetos en la gestión de las relaciones interpersonales y de los conflictos. El proyecto de mediación se institucionaliza en el reglamento interno de las residencias. Se pretende instalar gradualmente en las dinámicas relacionales y sociales de los residentes, promover una convivencia positiva con acciones y estrategias educadoras y gestionar los conflictos de convivencia posibilitando alternativas preventivas al procedimiento disciplinario.

6.4 Por qué ha de hacerse y ha de hacerse de la forma que se propone hacer

La observación actual de las relaciones sociales permite advertir, en primer lugar, su creciente conflictividad y, en segundo, la necesidad de mostrar a los ciudadanos la importancia de atender a la solución de estos (García y Vázquez, 2012). Uno de los desafíos de los centros gerontológicos es la resolución de conflictos. En estos años se evidencia la necesidad de implementar medidas que permitan reducir los conflictos interpersonales y mejorar la convivencia entre los residentes, considerándose la mediación una herramienta para ello (Armadans, 2007). En los centros gerontológicos, donde se producen tantas relaciones interpersonales de diverso tipo, la mediación es un novedoso e innovador mecanismo de gestión de conflictos (Canto, 2015).

Diversos autores ya han planteado la necesidad de utilizar la mediación para ayudar a las personas mayores a adaptarse a los cambios, a los conflictos y a su realidad (Kardasis y Dugan, 2004). La convivencia en los centros y entre distintas generaciones genera situaciones de conflicto, que afecta al bienestar y calidad de vida de las personas mayores. Para lograr una convivencia agradable es imprescindible dotar a las personas mayores de una mayor capacidad para envejecer de forma positiva, en el que se comprenda y se gestione el conflicto de manera constructiva (Armadans, 2007). De acuerdo con lo dicho se expone el siguiente Plan de Mediación para tratar los conflictos interpersonales que surgen en los centros gerontológicos de Castilla y León. El plan de mediación es una útil

contribución a la resolución de conflictos que surgen entre las personas que conviven en los centros residenciales.

6.5 Qué actividades y tareas se han de realizar

A continuación, se expone las actividades que se desarrollaran en el plan de mediación.

6.5.1 Actividades de difusión del programa

Todos los colectivos de los centros residenciales son destinatarios de este proceso de difusión: los residentes, el equipo técnico, el personal de administración y servicios, las familias y el órgano de máxima representación. Algunas acciones concretas que pueden desarrollarse son:

- Elaborar un tríptico informativo sobre el programa de mediación y su funcionamiento que se distribuirá a todos/as los miembros del centro residencial.
- Elaborar una serie de carteles que se colocarán en lugares estratégicos del centro.
- Presentar al equipo mediador a cada uno de los residentes y familiares.
- Preparar una carta informativa que se remite a todas las familias informando que los centros residenciales tienen el servicio de mediación.
- Realizar una charla informativa que puede destinarse a todos los colectivos y realizarse conjuntamente o por separado, es decir, una charla para las familias, otra para los profesionales
- Incluir la documentación que informa sobre el programa en la página web del centro

6.5.2 Actividad de formación para el equipo técnico del centro residencial

Objetivos:

1. Motivar a los profesionales para que aprendan y participen en la resolución de los conflictos.
2. Introducir el concepto y la práctica de la mediación como una forma de cultura de paz, diálogo y colaboración en los centros gerontológicos.
3. Mejorar la convivencia.

Contenidos:

- El conflicto: Narración del conflicto y elementos de este.
- Estilos de intervención ante el conflicto. Conductas y pautas.
- La mediación
- Estrategias de resolución de conflictos.

- La mediación: definición, características y fases de la mediación.
- Las habilidades de comunicación: comunicación efectiva y asertiva, escucha activa, empatía, mensajes en yo, preguntas abiertas y cerradas.
- Características y actitud del mediador.

La formación debe combinar teoría y práctica, utilizando técnicas de dinamización.

La formación se realizará de manera anual. En cualquier campo la formación continua está considerada como una de las principales vías de desarrollo profesional y un componente clave por su contribución a la calidad de los servicios que prestan los centros residenciales.

6.5.3 Actividades para transformar situaciones de conflicto

Tormenta de ideas.

Desarrollo: todos los participantes del equipo proponen, sin ningún tipo de autocensura, todas las causas que se les ocurre que puedan estar generando un problema. Después hay que ordenar y agrupar las ideas mencionadas bajo algún esquema de análisis apropiado. Los expertos coinciden en que un ambiente relajado es el propicio para llevar a cabo esta tormenta de ideas.

Objetivos: favorece la toma de decisiones y enfrentar los problemas dentro del entorno residencial.

Recursos: pizarra, rotuladores, sala ocupacional

Barreras a la solución

Desarrollo: Se da una hoja de papel a cada residente para que escriba el problema que haya detectado recientemente. Se doblan las hojas y se guardan en una bolsa.

Por orden, cada participante irá sacando una hoja de la bolsa y la leerá en voz alta, mientras que otro miembro del grupo irá anotando lo que se haya dicho en la pizarra. Una vez apuntados todos los problemas, se elige uno para resolver por votación.

Una vez elegido el tema, se debate qué ha pasado y, debajo del tema elegido, en la pizarra, se dibujan dos columnas. En una se apuntan las fuerzas funcionales, esto es, ventajas o aspectos positivos de la cuestión debatida, mientras que en la otra se apuntarán las fuerzas disfuncionales, es decir, desventajas o aspectos negativos.

Una vez observado todo esto, se deliberará sobre la plausibilidad del problema en sí, si se puede reformular en algo productivo de cara al grupo o si es una cuestión que se debe solucionar de forma pacífica por medio de otras actividades.

Objetivo: enseñar a los participantes a resolver un problema, además de medir las capacidades del grupo ante una situación problemática y describir alternativas para encontrar la solución.

Recursos: pizarra, hojas de papel, bolígrafos y sala ocupacional

El árbitro

Desarrollo: Esta actividad es ideal realizarla cuando se ha dado una situación problemática en el ámbito residencial que afecta al desarrollo del grupo. El trabajador/a social o el/la mediador/a plantea la situación que se va a tratar de resolver de manera conjunta. Una de las personas implicadas va exponiendo la situación. Si es necesario, se va tomando nota de los hechos y las personas que han estado involucradas en la pizarra para poder retomar, posteriormente, esos puntos.

A medida que vayan saliendo nombres el profesional tendrá que promover que las personas involucradas intervengan y expliquen su punto de vista. La idea es que de forma conjunta y a partir de las diferentes opiniones y testimonios se llegue a una solución.

Cabe destacar que el profesional juega un importante papel, dado que tiene que dirigir el debate y fomentar la participación de todo el grupo, o al menos de quienes se han visto implicados en el conflicto.

Objetivo: resolver una situación conflictiva entre todos los miembros del grupo a la par que se promueve el entendimiento y la empatía.

Recursos: pizarra, bolígrafo y papeles.

Inflarse como globos

Desarrollo: El/ la mediador/a inicia la actividad explicando que, cuando nos encontramos en una situación conflictiva, esto nos produce una reacción emocional y, también, fisiológica. Después de esta explicación se les dice que hay que inflarse como globos. Primero, se tomarán respiraciones profundas, estando de pie y con los ojos cerrados.

A medida que se vayan llenando los pulmones de aire, irán levantando los brazos. Este paso se repite varias veces, las suficientes para que todos hayan aprendido a hacer el ejercicio correctamente. Después, sueltan el aire y comienzan a hacer como que se arrugan como globos, desinflándose hasta sentarse en las sillas. Se repite este ejercicio varias veces. Cuando hayan pasado unos cuantos minutos y se hayan relajado, se les preguntan si creen que pueden realizar estos ejercicios cuando estén enfadados.

Objetivo: aprender a calmarse ante una situación de conflicto.

Recursos: sillas y sala ocupacional.

Fantasía de un conflicto

Desarrollo: Todas las personas se sentarán. A continuación, el/la mediador/a explicara la siguiente situación: “Te encuentras caminando por la calle y ves, a lo lejos, a alguien que crees que conoces. Te das cuenta de que esa persona es una persona con la que tienes muchos conflictos. A medida que os encontráis más cerca te pones más nervioso porque no sabes cómo reaccionar cuando te cruces con ella. Se te ocurren algunas alternativas... decide ahora cuál eliges y tómate unos minutos para recrear, en tu imaginación, qué es lo que pasaría”. Pasado un rato, el/la mediador/a vuelve con estas palabras:

“Ya ha pasado, esa persona se ha ido. ¿Qué sientes? ¿Está satisfecho con la manera que te has comportado?”

Se deja a los participantes unos 15 o 20 minutos para que reflexionen sobre las alternativas que consideraron para actuar, cuál escogieron, qué motivos les empujó a escogerla y cómo de satisfechos se sienten. Se dejan algunos minutos para que, en grupos de 3 personas, discutan la actividad. Un participante de cada grupo actuará como portavoz de cara al debate del grupo completo.

Objetivo: cada residente exprese su propia forma de resolver un conflicto, identificando estrategias diferentes y elaborar un plan común. Para ello se necesitará que los implicados lleguen a buen puerto, negociando y respetándose.

Recursos: hojas de papel, bolígrafos, pizarra y sala ocupacional.

Dos estrellas y un deseo

Desarrollo: Consiste en dar tarjetas a los alumnos en las que se dibujan 2 estrellas y una lámpara u otro símbolo que represente un deseo. En ella, cada persona escribe 2 cosas buenas que le hayan pasado durante la semana y algo que desean o que querrían cambiar. Al final de la semana, cada residente lee su tarjeta y se buscan maneras de mejorar según los deseos expresados.

Objetivo: transformar situaciones de conflicto.

Recursos: tarjetas, bolígrafos y sala ocupacional

6.5.4 Actividades enfocadas en la resolución de conflictos

Foto proyección

Desarrollo: Se debe distribuir todo el equipo de trabajo en varios subgrupos. Se le entregará a cada subgrupo una fotografía y los miembros deberán crear una situación hipotética de lo ocurrido antes, durante y después de la fotografía, tomando en cuenta el contexto de esta. Todos los miembros del grupo deberán aportar soluciones alternativas a los problemas planteados y llegar a una conclusión. Se elegirá a un líder de cada subgrupo para que explique las conclusiones de su equipo.

Objetivos: Desarrollar en los miembros del equipo la resolución de conflictos y la empatía hacia la problemática de otras personas.

Recursos: Varias fotografías de personas en contextos diferentes y sala ocupacional

Aprendiendo a resolver el conflicto

Desarrollo: Se explica a los participantes qué es un conflicto, y se les pide que individualmente escriban las consecuencias de resolver un conflicto de forma correcta, agresiva o pasiva. En grupos de 4 o 5 discutirán sobre la mejor forma de resolverlo y luego se hará una puesta en común.

Objetivo: acercar el conflicto a los residentes, conocer los factores y causas del conflicto

Recursos: sala ocupacional

Yo me siento...

Desarrollo: para esta actividad se aplica el doble sentido de «sentarse» y «sentirse», cuando se dice «yo me siento así». Para realizarla, el/la mediador/a llenará un recipiente de papelitos con frases como «yo me siento contenta cuando...» o «yo me siento avergonzado cuando...». Los alumnos pondrán sus sillas en un semicírculo y se sentarán en ellas, salvo el que cogerá el papel. Cuando este elija una tarjeta aleatoria y complete la frase, el resto decidirá si se levanta y se une a él por sentirse identificados.

Objetivos: crear una sensación de comunidad y comentar los problemas expresados entre todos.

Recursos: recipiente, tarjetas, sillas y sala ocupacional.

Adivinar el pensamiento

Desarrollo: se inicia la actividad formulando preguntas cerradas a las que sólo se puede responder con un sí o un no. Se trata de adivinar en que/quien se está pensando (persona del grupo, estrella de cine, animal...). Se cuenta el número de preguntas que se han formulado hasta descubrir de qué se trata. Se repite la actividad, pero en esta ocasión se anima a formular preguntas abiertas a las que se contestara con una explicación. También se cuenta el número de preguntas realizadas.

Objetivos: aprender a formular preguntas abiertas ya que amplían la información y ayudan a entender mejor a las personas. En un conflicto, las preguntas abiertas ayudan a aclarar la situación y a deshacer malentendidos.

Recursos: sala ocupacional

¿Mediamos?

Desarrollo: Se propone a los residentes que piensen en un problema que tengan con alguien del grupo y que les gustaría arreglar. Se recuerda aquellas ideas que funcionan a la hora de trabajar con los conflictos y se elabora un esquema del tipo:

- Ponerse de acuerdo para hablar del problema.
- Hablar y escuchar por turnos.
- Decir qué queremos cada uno y por qué.

Luego se pide a dos residentes que cuente sus problemas y se intentara resolver el conflicto.

Objetivos: favorecer el diálogo y la cooperación como herramientas de resolución de conflictos.

Recursos: hojas de papel, bolígrafo y sala ocupacional

Comprendiendo el conflicto

Desarrollo: En esta actividad se pide a los residentes que circulen libremente por la sala y a la señal deben formar pareja con un compañero cercano. Disponen de unos minutos para explicarse el uno al otro un problema que les preocupa en ese momento. Deben escuchar muy bien al compañero puesto que luego se volverán a mover por la sala y, al formar una nueva pareja, se explicará el problema del compañero.

Objetivo: comprender que todas las personas tienen conflictos y que lo importante es la forma en la que se gestiona el conflicto.

Recursos: sala ocupacional.

6.5.5 Actividades enfocadas a desarrollar la escucha activa, empatía y comunicación eficaz

El autobús

Desarrollo: se pide a los residentes que escuchen con atención la historia que a continuación les vas a contar y que, al final, les harás una pregunta:

“Imagina que conduces un autobús. Al principio el autobús está vacío. Al llegar la primera parada se suben cinco personas. En la siguiente parada se bajan tres personas del autobús y dos suben (Generalmente, al oír esta frase los asistentes comienzan a hacer cálculos matemáticos de cuántos pasajeros hay en el vehículo). Más tarde, se suben diez personas y se bajan cuatro. Por último, al final de la línea se bajan otros cinco pasajeros”

La pregunta es: ¿Cuál es el número de pie que calza el conductor del autobús?

Al hacerse esta pregunta lo normal es que los oyentes se queden confundidos, pensando que es imposible conocer la respuesta. Si se da este caso, se debe repetir de nuevo el enunciado, tantas veces como el profesional vea necesario hasta que los participantes den con la respuesta a la que sólo llegarán si escuchan atentamente el ejercicio.

Objetivo: practicar la escucha activa

Recursos: sala ocupacional

Cuéntame tu historia

Desarrollo: Esta actividad se hace por parejas. Cada uno de los miembros contará al otro una historia de manera resumida, haciendo mucho hincapié en detalles y eventos importantes y significativos para quien los cuenta. Después, cada miembro de la pareja presentará a su compañero y tratará de contar la misma historia que él le contó, tratando de recordar los detalles y aspectos destacados.

Una vez finalizado este primer paso, habiendo contado todas sus historias, se hará un debate y habrá una ronda de preguntas:

- ¿Has sentido que tu compañero te ha escuchado y entendido?
- ¿Cómo te has sentido cuando has contado tu historia y tus sentimientos?
- ¿Cómo te has sentido cuando te tocó contar la historia de tu compañero y reflejar sus emociones?
- ¿Qué ha sido más difícil: repetir o reflejar? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo más importante para ti del mensaje?
- ¿Qué aprendes de esta experiencia?

Objetivo: entrenar la atención, poniendo el foco en lo que se dice y en la emoción que acompaña al explicar historias ajenas. Entrenar nuestra empatía al tratar de explicar de forma respetuosa lo que los demás nos han confesado

Recursos: sala ocupacional

El teléfono estropeado

Desarrollo: El/la trabajador/a social le pedirá al grupo que se ubiquen todos sentados en un círculo grande de acuerdo con la cantidad de personas en el equipo. El profesional entregará una frase escrita al primer miembro del equipo (puede variar de forma aleatoria en cada ronda). Se trata de mantener el mensaje original sin modificarlo y que llegue hasta la última persona de la misma forma en que se entregó inicialmente.

Objetivos: Poner en práctica la escucha activa en los miembros del equipo y mejorar la forma en que se transmiten los mensajes.

Recursos: Hojas de papel, bolígrafos para escribir los mensajes y sala ocupacional

¿Qué es lo que pasa?

Desarrollo: consiste en que un miembro de cada equipo dramatice (sin hablar) circunstancias que se presentan a través de fichas específicas, con la intención que se pida en cada caso (drama, humor, alegría, miedo, desesperación, etc.) y sus compañeros deben adivinar qué es lo que pasa en esa situación.

Objetivos: Fomentar el desarrollo de una comunicación asertiva y una escucha activa en nuestro equipo.

Malentendido

Desarrollo: dos personas deben sentarse espalda con espalda. La primera persona tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la persona B. La persona B debe entonces dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A.

Objetivo: impulsar la comunicación efectiva.

Recursos: objeto, papel, bolígrafo y sala ocupacional.

Biblioteca de sentimientos

Desarrollo: Preguntamos a los residentes cómo se sienten cuando... (un compañero les felicita, alguien no cumple una promesa, se acerca su cumpleaños...) y se anota en la pizarra las respuestas. Luego se realizará un debate.

Objetivos: matizar el vocabulario sobre emociones y sentimientos para luego identificar situaciones en las que se han sentido de una determinada manera y compartir los sentimientos con el resto de los residentes. Favorecer la comunicación eficaz y la empatía.

Recursos: pizarra y sala ocupacional

6.5.6 Actividades para mejorar las relaciones interpersonales

Mapa de amistades:

Desarrollo: Pide a los residentes que dibujen un mapa que represente las amistades en el centro residencial. Cada residente colocará su nombre en el centro y trazará líneas hacia los nombres de los compañeros con los que se siente más cercano.

Objetivos: visualizar las relaciones existentes e identificar posibles oportunidades para fortalecer otras amistades.

Recursos: cartulinas, rotuladores, sala ocupacional

Juego de confianza: el juego del «nudo humano» en el que los residentes deben trabajar juntos para desenredarse sin soltarse de las manos.

Objetivo: fortalecer los lazos de confianza y cooperación entre ellos.

Recursos: cuerdas y sala ocupacional

Actividad de colaboración:

Desarrollo: Proporciona a los residentes una tarea o proyecto que requiera trabajar en parejas o en grupos. Por ejemplo, crear la torre más alta y consistente con una cartulina, un periódico y celo.

Objetivo: fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y la confianza entre las personas al tener que colaborar y compartir ideas.

Recursos: cartulinas, periódicos, celo, los recursos dependería del proyecto.

Camino a ciegas

Desarrollo: los residentes deben agruparse en parejas, uno de ellos debe vendarse los ojos y el otro debe guiarlo en medio de los obstáculos del camino hasta la meta sin tener contacto con el mismo, solo con su voz.

Objetivos: Generar mayor confianza entre los miembros del equipo y fomentar la escucha activa y la comunicación asertiva.

Recursos: Obstáculos para el camino, vendas para los ojos y sala ocupacional.

“Yo Soy”

Desarrollo: los residentes se definen a sí mismos y se presentan al resto. Los residentes pueden crear una ficha, un poema, una presentación, etc., para describirse. Ejemplo de ficha:

- Me encanta _____ porque _____
- Me pregunto _____
- Soy feliz cuando _____
- Tengo miedo cuando _____
- Me preocupa _____ porque _____
- Espero que _____
- Estoy triste cuando _____

Objetivos: mejorar las relaciones interpersonales

Recursos: papel, bolígrafo y sala ocupacional

Espacio para la Reflexión

Desarrollo: cada participante tiene que escribir dos acontecimientos positivos y uno negativo (y del negativo qué aprendieron de él). Posteriormente los residentes comparten aquello que han escrito en pequeños grupos con los demás.

Objetivo: reflexión activa y mejorar las relaciones interpersonales.

Recursos: papel, bolígrafo y sala ocupacional

El cumplido

Desarrollo: Se escriben los nombres de los residentes en papeles y se les introduce en una bolsa. Cada residente toma uno, y en una hoja elaborarán un detalle para el compañero cuyo nombre estaba en el papelito. Pueden hacer listas de las cualidades que lo caracterizan, dibujos, escribir poesías o lo que se les ocurra.

Objetivo: Propiciar un buen clima en los centros residenciales y mejorar la convivencia

Recursos: papel, bolígrafos, bolsa y sala ocupacional

La búsqueda del tesoro

Desarrollo: Se reparte a los integrantes fotocopias de una ficha encabezada por “Trata de encontrar a alguien que...” donde se enumeran aspectos como “que hable otro idioma”,

“que le guste caminar descalzo”, etc. Deben caminar por la habitación hasta encontrar a la persona y escribir su nombre. Luego, se hace una puesta en común.

Objetivo: Favorecer la interacción y mejorar las relaciones interpersonales de los residentes.

Recursos: fichas, folios, bolígrafo y sala ocupacional.

6.6 Para qué se quiere realizar; esto es, a qué contribuirá

La mediación en los centros gerontológicos favorece la integración y adaptación de los residentes en las rutinas del centro, además permite encauzar y mediar en los problemas y los conflictos que van apareciendo en el día a día. En los centros residenciales se debe fomentar la socialización de los residentes y promover la creación de un clima positivo, ya que un buen clima permite a los residentes sentirse seguros y aumenta la autonomía de las personas, incrementa el nivel de participación de los residentes en las actividades de ocio y tiempo libre y favorece las relaciones sociales tanto las propias, las del centro y con el personal del centro.

La finalidad del plan de mediación es mejorar la calidad de las relaciones interpersonales de las personas mayores que residan en los centros gerontológicos de Castilla y León.

Los objetivos generales son los siguientes:

- Habilitar el servicio de mediación en los centros gerontológicos para resolver conflictos interpersonales.
- Contribuir a mejorar el clima de convivencia en los centros gerontológicos.

Los objetivos específicos que pretendemos lograr a lo largo de las distintas fases de desarrollo de este plan de mediación son los siguientes:

- Formular estrategias para la resolución de conflictos.
- Propiciar la participación de las personas mayores en la resolución de sus propios conflictos.
- Reestablecer la comunicación.
- Conseguir soluciones aceptadas por las partes en conflicto según su situación e intereses.

6.7 Qué ha de conseguirse para lograr la finalidad propuesta

Para conseguir la finalidad propuesta es necesario el compromiso y la participación de todas las personas que conforman los centros residenciales. El equipo técnico tiene que mostrar su apoyo al servicio de mediación y los residentes mantener una actitud proactiva.

La mediación requiere de voluntariedad y de compromiso, de esta manera será más fácil alcanzar los objetivos propuestos.

6.8. Dónde se realizará

El plan de mediación se realizará en un espacio tranquilo y acogedor. Es recomendable que este espacio esté libre de “connotaciones de poder”, por lo que no es conveniente utilizar los despachos de dirección. Debe situarse el mobiliario de forma que favorezca la relación igualitaria entre las personas, y buscando un ambiente acogedor, para lo que puede decorarse con carteles que recuerden las reglas de la mediación, o inviten a la colaboración; y además de servir para llevar a cabo las actividades propuestas en el plan también existe la posibilidad de realizar allí las reuniones del equipo y guardar los informes y los documentos necesarios.

6.9 Cuándo se hará

El servicio de mediación estará disponible de lunes a viernes en un horario que debe interferir lo mínimo posible en las rutinas del centro, respetando siempre el horario de desayuno, comida y cena. El horario se establecerá de mutuo acuerdo entre los residentes y el/la mediador/a.

6.10 Cómo se va a proceder

De manera previa a toda intervención social, debe haber un acercamiento a la realidad en la que se va a actuar, en este caso la realidad en los centros gerontológicos.

Se trata de detectar los problemas de convivencia del centro mediante cuestionarios y encuestas, diagnosticar sus causas, disponer de información sobre las medidas que se están aplicando para mejorar la convivencia en el centro, identificar aquellos factores de conflictos que surgen frecuentemente entre los residentes, revisar documentos institucionales referidos a la convivencia como el reglamento interno, así como el funcionamiento de la comisión de convivencia. Además de las posibles encuestas que puedan llevarse a cabo, las anotaciones del equipo técnico deberán tenerse en cuenta como elementos de análisis de la realidad. Una vez hecho el diagnóstico y obtenidas las conclusiones, o planteada la necesidad de elaborar un plan de mediación en los centros residenciales, deben establecerse los objetivos que se propone alcanzar. Una vez establecidos los objetivos, debe planificarse la organización de todos aquellos aspectos que son necesarios para que puedan alcanzarse. Independientemente de quién realizara la propuesta inicial, debe contar con el apoyo del Equipo Directivo y del Equipo Técnico. A continuación, es necesario que se constituya en el centro una estructura organizativa

encargada de establecer el plan de trabajo y ofrecer a los diferentes profesionales del centro la oportunidad de participar en el mismo. El equipo de trabajo debe tener un coordinador/a, que puede ser un miembro del equipo directivo o del equipo técnico. Sería conveniente que contara con una especial dedicación, y será el responsable de dinamizar las actividades que se propone en el plan.

Es conveniente la formación del equipo técnico en algunos conceptos básicos, de manera previa a la realización del plan, por lo que sería deseable que los centros gerontológicos realizaran charlas o cursos de formación sobre mediación para los profesionales que trabajan en el centro gerontológico y tienen una relación directa con los residentes.

La formación del equipo técnico en algunos aspectos de mediación es un elemento fundamental para integrar el plan de mediación en los centros gerontológicos. El equipo directivo debe de poner al servicio del equipo técnico un “Programa de Formación en Centros” que es un programa que facilita formación (generalmente mediante un curso en el propio centro), así como apoyo y asesoramiento para llevar a la práctica el plan propuesto. Una vez finalizada la formación, debe constituirse el equipo de mediación del centro, que estará formado por una o varias personas. Sin duda, una vez diseñado el plan y puestas en práctica todas las medidas organizativas oportunas, éste se debe dar a conocer a todos los residentes, familiares y profesionales de los centros residenciales.

6.11 Qué segmento poblacional se beneficiará más directamente, y qué otro u otros indirectamente

Los beneficiarios directos del plan de medición van a ser los/as residentes de los centros residenciales de personas mayores de la comunidad autónoma de castilla y león. El colectivo con el que se trabaja será aquel que no tenga deterioro en sus capacidades psíquicas.

Los beneficiarios indirectos son los familiares de los residentes y los profesionales del centro, debido a que el plan de medición supone una mejora en la convivencia y en el bienestar de las personas.

6.12 Con qué y con cuántos recursos humanos, materiales se ha de disponer

Recursos materiales. La Sala Ocupacional para realizar los diferentes talleres y el despacho del trabajador/a social para las sesiones y evaluaciones de los profesionales implicados. Las dos salas tienen que ser lugares amplios, y son reconocidos por los/las residentes. Estas salas deben disponer de mobiliario, sillas, mesas, pizarras., cartulinas, rotuladores y folios. Materiales necesarios para llevar a cabo los talleres.

– Recursos humanos. Profesionales: Trabajador/a social, terapeuta ocupacional, dirección, auxiliares de enfermería y residentes.

En principio la Residencia cuenta con los recursos tanto humanos como materiales suficientes para poder llevar a efecto la formación del grupo, y ejecución del proyecto. No se necesitaría recursos ajenos que supusieran un coste adicional.

6.13 Quién ha de responsabilizarse de su ejecución

La persona responsable de la ejecución del plan de medición debe contar con habilidades sociales: tener capacidad de comunicación, gestionar el estrés, la ansiedad, tener cierta capacidad para enfrentarse a problemas y conflictos, autocontrol, saber trabajar en equipo, y todo ello con una personalidad asertiva. Un factor esencial es saber diferenciar un problema de un conflicto. La tensión del día a día pueden provocar problemas. Pero los conflictos son problemas que no se superan y generan enfrentamiento e intereses diferentes que necesitan de un acuerdo.

Las características del profesional que va a dirigir el proceso de mediación son las siguientes:

- Imparcialidad: No se puede comprometer con ninguna de las partes. Es absolutamente necesaria su neutralidad en el proceso. Debe ser ajeno a la unidad concreta donde se plantea el conflicto, evitando así identificarse con una de las partes, asimismo no puede tener relaciones personales con las partes implicadas en el conflicto.
- Empatía: Debe empatizar, entender a las partes y no juzgarlas. Las partes tienen que sentir confianza por parte del profesional para poder expresarse libremente y aportar toda la información necesaria.
- Escucha activa: Prestar atención tanto al lenguaje verbal y no verbal, escuchar y no interrumpir, crear un clima de confianza, entender en su conjunto y en profundidad la situación planteada por las partes.
- Prudencia: Evitar manifestar opiniones sobre las cuestiones sobre las que tenga conocimiento. Cuidar especialmente el lenguaje no verbal.
- Confidencialidad: El profesional también tiene el deber de asegurar y velar por el secreto del proceso. Es muy importante, además de lo anterior, que el profesional que dirija el proceso de resolución del conflicto tenga credibilidad y la confianza de las partes en que efectivamente va a contribuir y está comprometido en la resolución del conflicto.

En las residencias el papel del mediador/a podrá ser asumido por el/la trabajador/a social siempre que tenga formación específica en mediación. El profesional de Trabajo Social

se considera un profesional válido y competente además de ser la persona de referencia para los residentes.

6.14 Qué estructura organizativa y de gestión se requiere

El plan de mediación debe contar con el apoyo del equipo directivo y del equipo técnico (servicio médico, servicio de enfermería, servicio de fisioterapia, servicio de terapia ocupacional y el servicio de trabajo social).

A continuación, es necesario que se establezca una estructura organizativa encargada de establecer el plan de trabajo. Es conveniente la formación de manera previa a la realización del plan. Los profesionales del centro deben conocer el plan de mediación y los conceptos básicos de la mediación. Por ello todos los profesionales acudirán a charlas o a cursos de formación sobre mediación. Los profesionales deben de conocer distintos aspectos teóricos y prácticos sobre los conflictos, la comunicación y la mediación. Una condición imprescindible para desarrollar un plan de mediación es la concienciación de todo el equipo técnico sobre la necesidad de mejorar la convivencia a través de la mediación. Es importante entender que los problemas de convivencia acontecidos en los centros no se terminan aplicando una sanción a los residentes, sino que se requiere de otras actuaciones.

6.15 Cómo se va a evaluar

La evaluación puede ser realizada internamente por los profesionales de los centros residenciales o de manera externa por expertos en temas de evaluación. Aunque es fundamental la autoevaluación, también es importante la colaboración externa para conocer nuevos instrumentos, estrategias y puntos de vista que puedan servir de ayuda para mejorar las actuaciones. Por ello, es conveniente combinar ambos tipos de evaluación.

La evaluación se llevará a cabo contando con la participación de los distintos profesionales implicados en la intervención sumada a la de los residentes de los centros gerontológicos. Será realizada por el/la trabajador/a social que lleva a cabo el programa y por personas externas a este, de esta manera la evaluación que se llevará a cabo será una evaluación mixta porque se podrán complementar entre todos y conseguir un mejor resultado, ya que la trabajadora social, los profesionales implicados como terapeuta y animadora, y los residentes conocen de primera mano el programa, y los otros tendrán una visión totalmente objetiva para realizar la evaluación, que son las personas externas

al programa. El/la trabajador/a social, será la persona que, junto con las externas al programa, realizarán la evaluación de este.

Con esta evaluación se trata de articular la evaluación externa y la evaluación interna optimizando las ventajas de cada una de ellas y minimizando los inconvenientes.

La evaluación externa, se realizará a través de la colaboración de profesionales expertos en mediación que la Gerencia Territorial de Servicios Sociales pondrá a disposición de los centros residenciales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Para ello se utilizan cuestionarios, estudios de casos, elaboración de estadísticas y valoraciones cualitativas de los resultados y los procesos.

La autoevaluación del plan la realizará el/la trabajador/a social, atendiendo a los siguientes aspectos metodológicos: Tendrá una periodicidad bianual. La recogida y análisis de la información se realizará con apoyo de una base de datos informatizada, que facilitará la unidad en la recogida y tratamiento de la información.

La evaluación específica y concreta del desarrollo de las diferentes actividades recogidas en el programa, elemento necesario para valorar el grado de eficacia de estas en la consecución de los objetivos, tendrá carácter anual. Se establecerán criterios e instrumentos normalizados que, con las adaptaciones necesarias para cada contexto o actividad serán de aplicación para los centros gerontológicos.

6.16 Qué sistema de indicadores dará cuenta de la eficacia y eficiencia de la implementación del Plan

Evaluación del diseño del proyecto Proceso de seguimiento continuo del desarrollo de todas las actuaciones del proyecto, nos facilitará datos para considerar en que medida el proyecto ha contribuido a la consecución de los resultados obtenidos.

- Valorar la coherencia de objetivos y actuaciones en función de la participación.
- Valorar las limitaciones y potencialidades de los recursos materiales y humanos.
- Identificar obstáculos y carencias para la recogida de información, así como su interpretación.

Evaluación de los contenidos y de la evaluación

- Valorar la consecución de los objetivos planteados.
- Valorar la participación e interés de los participantes: interacción, implicación, compromiso y continuidad.
- Conocer la opinión de los participantes sobre la intervención de la profesional.

Evaluación del impacto del proyecto

-Efecto del proyecto. Utilidad. Capacidad para aplicar lo aprendido en otras situaciones,

-Evaluación del impacto del proyecto: efectos producidos en la residencia, profesionales.

Indicadores:

Registro de todos los pasos realizados en la fase del diseño del proyecto, y decisiones que se toman para el desarrollo de la fase del diseño, haciendo explícitos la idoneidad de objetivos y contenidos, tamaño del grupo, extensión, horarios, etc.

- Entrevistas: individuales y grupales con los participantes y los implicados.
- Trabajo en equipo de los profesionales.
- Registro de asistencia: ausencias o bajas producidas. Es importante conocer los motivos.
- Observación participante y registro de la información: utilización de un cuaderno de campo para registrar: impresiones de cada sesión, que nos permitirá conocer el grado de participación de los miembros, temas relevantes que han surgido, dificultades, sugerencias y propuestas de los miembros.
- Método de resolución de caso. Utilizar una situación concreta para analizarla en grupo, los participantes aplican conocimientos y destrezas aprendidas.
- Entrega de cuestionarios a las participantes sobre propuestas de mejora, rol del profesional...
- Cuestionario de evaluación diferida para participantes para valorar su satisfacción. Entrevistas a los profesionales de la residencia. Miembros implicados con el desarrollo del proyecto.

7. Conclusiones

Una de las consecuencias del envejecimiento de la población en nuestra sociedad es la proliferación de recursos sociosanitarios, donde se dan nuevas relaciones de convivencia y nuevas situaciones conflictivas. El contexto residencial es especialmente relevante para la mediación por ser un espacio privilegiado de estudio, en consonancia con las conclusiones del estudio: *Residencias de Ancianos: análisis sociológico* establece que la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales que en ellos se originan están mediatizadas por una variable de “relación impuesta o forzosa”, es decir, las personas mayores institucionalizadas “no eligen” a sus compañeros. Viven, conviven, cohabitan y se relacionan con personas, a priori, totalmente desconocidas con las que se verán “obligados” a compartir costumbres, valores, emociones, motivaciones, actividades, espacios, recursos, alojamiento; en definitiva...sus “modos de vida”, su vida o el final de su vida. Es fundamental que los centros gerontológicos transmitan una atmósfera de colaboración y entendimiento, herramientas para resolver conflictos entre residentes, así las personas mayores se sentirán más satisfechas con sus relaciones interpersonales y con su estancia en los centros gerontológicos. La Mediación en los centros gerontológicos está cobrando en nuestro país un papel cada día más importante por la forma de abordar el conflicto y los beneficios que tienen en la convivencia. Hasta el momento no hay una implementación de programas ni de una especialidad profesional en nuestro territorio sobre la mediación en los centros gerontológicos. El plan de mediación en los centros residenciales se considera necesario y útil y ha de ser sostenible en el tiempo.

Teniendo en consideración todo lo expuesto, considero que queda mucho trabajo por hacer en el ámbito de la mediación para personas mayores, por lo que sería adecuado incrementar la investigación y aplicación de programas vinculados a esta disciplina. La existencia de bibliografía científica internacional es un interesante punto de partida que puede ser adaptada a nuestro territorio y contexto.

8. Bibliografía

- Abades, M. y Rayón, E. (2012). *El envejecimiento en España: ¿un reto o problema social?* <https://scielo.isciii.es/pdf/geroko/v23n4/comunicacion1.pdf>
- Alcover, C. (2006). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva psicosocial*. En M. Gonzalo Quiroga (Dir.), *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar* (pp. 113-129). Dykinson-Servicio de Publicaciones de la URJC.
- Álvarez de Arcaya, M. (2007). *Calidad asistencial en centros gerontológicos*. *Revista Española Geriatria Gerontología* 42, 1, 75-85. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-pdf-S0211139X07735904>
- Armadans, I., Mañós, F., y Alzate, R. (2008). *La mediación como instrumento de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes*. Instituto de Mayores y Servicios Sociales. (Imsero).
- Aznar, C, German, B., Alcalá, T. y Esteban, E. (2002). *Dependencia y necesidades de cuidados no cubiertas de las personas mayores de una zona de salud de Zaragoza*. *Revista Española Salud Pública*, 76, (3), 215-226. Recuperado en: <https://www.scielosp.org/pdf/resp/2002.v76n3/215-226/es>
- Barenys, M.P. (1991). *Residencias de ancianos: Análisis Sociológico*. Barcelona: Fundació Caixa de Pensions.
- Barón, E. (2006). *Ciclo de capacitación sobre gestión en centros*, Fundación Compromiso, Puerto Esperanza.
- Barrera, E. Malagón, J.L. y Sarasola, J.L. (2007). *Mediación intergeneracional y personas mayores*. *Portularia*, 7(1-2), 75-83. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2541465>
- Bermejo, L. (2012). *Envejecimiento activo, pedagogía gerontológica y buenas prácticas socioeducativas con personas adultas mayores*. *Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 51, p.27 - p.44. <https://core.ac.uk/download/pdf/39107586.pdf>
- Bertschler, P.; Cocklin, L. (2004). *Seniors and Organizations*. Ohio: NCS Publishing
- Bernal, T. (2018). *Adultos mayores y mediación*. Fundación ATYME. Recuperado en: <https://atymediacion.es/sites/default/files/divulgativos/Gu%C3%ADa%20Adultos%20Mayores%20y%20Mediaci%C3%B3n%20Fundaci%C3%B3n%20ATYME.pdf>

- Butts, T., Munduate, L., Baron, M. y Medina, F.J. (2005). *Intervenciones de mediación*. En L. Munduate y F. J. Medina (coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid, Taurus.
- Boqué, M.C. (2006). *Mediación, arbitraje y demás vías de gestión de conflictos en contextos educativos*. Madrid: Piramide
- Caballero, A. (2002). *El conflicto interpersonal como oportunidad para el aprendizaje*. *Investigación y desarrollo*, 10(1), 2-13.
- Capllonch, M., Figueras, S., y Lleixà, T. (2014). *Prevención y resolución de conflictos en educación física: estado de la cuestión*. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (25), 149-155
- Caireta, M. (2010). *La mediación ¿una herramienta o un fin?* Programa de educación para la paz de la Escola de Cultura de Pau de la UAB.
<https://escolapau.uab.cat/img/programas/educacion/publicacion017e.pdf>
- Carulla, E. (2019). *Resolución de conflictos y envejecimiento*. Barcelona. Recuperado en: <https://www.peretarres.org/es/conocimiento/blog/Resolucion-conflictos-y-envejecimiento>
- Carbajo Vélez, M.C. (2009). *Mitos y estereotipos sobre la vejez. Propuesta de una concepción realista y tolerante*, en ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete, 24.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/218679/document%28%20264%29.pdf?sequence=1>
- Canto, P. (2020). *Implantación de la mediación en residencias de mayores*, *Diario de mediación*. <https://www.diariodemediacion.es/implantacion-de-la-mediacion-en-residencias-de-mayores/>
- Cortina, A. (1997). *Resolver conflictos, hacer justicia*. Cuadernos de pedagogía, 257, 54-56.
- Coser, L.A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Coob, S. y Rifkin, J. (1991). *Neutrality as a discursive practice: The construction and transformation of narratives in community mediation*, en Munuera, P. (2015). *El modelo circular narrative de Sara Cobb y sus técnicas*.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press.

- Delgado, A. (2004). *Calidad de Vida de las Personas Mayores: El Internamiento*.
Portularia: Revista de Trabajo Social, 4, 209-218.
- Díaz-Veiga, P., Uriarte, A., Yanguas, J., Cerdó, M^a. F., Sancho, M., y Orbegozo, A.
(2015). *¿Estamos mejorando la atención? Efectos de intervenciones relativas al
Modelo de Atención centrado en la Persona en un grupo residencial*
- European Commission. (2002). *Green paper on alternative dispute resolution in civil
and commercial law*. COM (2002) 196 final. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2004). *Proposal for a Directive of the European Parliament
and of the Council on certain aspects of mediation in civil and commercial
matters*. COM(2004) 718 final. Brussels: European Commission.
- Fernández, J. (2020). *La mediación como fórmula de resolución de conflictos en
residencias de mayores*. Recuperado en:
<https://dependencia.info/noticia/4040/opinion/la-mediacion-como-formula-de-resolucion-de-conflictos-en-residencias-de-mayores.html>
- Fernández Ríos, M. (Coords). (1999). *Aspectos positivos y negativos del conflicto*. En J.
F. Morales, F y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos* (pp. 25-46).
Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La
Mancha. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/39213617-c663-4087-af68-843446ae8ff4/content>
- Folger, J y Taylor, A. (1992). *Mediación. Resolución de conflictos sin Litigio*. Ed.
Limusa. México.
- Folger, J. (2008). *La mediación transformativa: preservación del potencial único de la
mediación en situaciones de disputa*. Revista de mediación, 2.
<https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2013/06/Revista-Mediacion-02-02.pdf>
- Fundación Unir. (2008). *Guía en capacitación en transformación del conflicto*. Bolivia.
- García Longoria M^a P. (2012). *Análisis de las relaciones interpersonales y los conflictos
en los centros residenciales para mayores*. Portularia Vol XII, N^o 1 (17-27) ISSN 1578-
0236. Universidad de Murcia. España
- García Villaluenga, L. y Vázquez de Castro, E. (2012). *La mediación civil en España:
luces y sombras de un marco normativo*. Recuperado en:
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/LA%20MEDIACI%C3%93N%20CIVIL%20EN%20ESPA%C3%91A.pdf>

- Galtung, J. (1989). *Violencia cultural*. Trad. Teresa Toda. Bizkaia: Gernika Gogoratzuz.
- García, C. (2008). *Modos de conflicto Instrumento de Thomas-Kilmann*.
<https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Instrumento-Modos-de-ConflictoKenneth-W.-Thomas-y-Ralph-H.-Kilmann.-Carlos-Garcia.pdf>
- García, L. (2003) *Mediación Familiar. Prevención y alternativas al litigio en los conflictos familiares*. Madrid. Dykinson
- Gatazka, F. (2022). *Como poner en marcha, paso a paso, un programa de mediación*. Departamento de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco
- Gracia, E. (1997). *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Barcelona:Paidós.
- Giró, J. (Coord.). (2007). *Envejecimiento, autonomía y seguridad*. Logroño: Universidad de la Rioja, Servicio de Publicaciones.
- Godoy, A., Malla, R., Alzate, R. y Blanco, S. (2010). *Los programas de gestión de conflictos como garantía de una asistencia de calidad en el sector*. Madrid
- Gutiérrez, J., Linares, A. y Grande, M^aL. (2011). *El concepto de bienestar en las residencias de personas mayores*, 8(36). <https://www.index-f.com/evidentia/n36/ev3600.php>
- Holaday, L. (2002). *Stage development theory: A natural framework for understanding the mediation process*. *NegotiationJournal*, 18 (3), p. 191-210.
- IMRSO (2004). *Libro Blanco de Atención a la Dependencia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
<https://dependencia.es/wp-content/uploads/2016/10/libroblanco.pdf>
- IMRSO (1993). *Plan Gerontológico*. Madrid: Instituto Nacional de Servicios Sociales.
- Jares, R. J. (1997). *El lugar del conflicto en la organización escolar*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15.
- Junta de Castilla y León. *Proyecto de la Ley Reguladora del Modelo de Atención en los Centros de Carácter Residencial y Centros de Día de Servicios Sociales para Cuidados de Larga Duración en Castilla y León*.
<https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877984309/ConsejoGobierno/1285308580419/Comunicacion>
- Lederach, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara-Semilla.
https://archive.org/details/enredospleitosyp00lede_0/page/40/mode/2up

- Viana, M (2015). *La Mediación: características, modelos, proceso, técnicas y herramientas de la persona mediadora, y límites a la mediación*. Disponible: [http://La%20Mediaci%C3%B3n,%20caracter%C3%ADsticas,%20modelos,%20proceso,%20t%C3%A9cnicas%20o%20herramientas%20de%20la%](http://La%20Mediaci%C3%B3n,%20caracter%C3%ADsticas,%20modelos,%20proceso,%20t%C3%A9cnicas%20o%20herramientas%20de%20la%20). (Consultado, 2020 Febrero 04).
- León Garrido, C.A. (2016). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. Recuperado en: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3
- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>
- Mack, R. y Sinyder, R.C. (1974): *El análisis del conflicto social*. Buenos Aires: Nueva Visión (Ed. orig. 1957).
- Mármol, A.; Méndez, G.; Quesada, M.J.; Rodríguez, M. y Varas, R. (2010). *Servicio de Mediación Intergeneracional (MEDINT)*. En Sarasola, J.L.; Malagón, J.L. y Barrera, E. (Coords). *Mediación: Elaboración de Proyectos. Casos Prácticos*. Madrid: Tecnos, 175- 204
- Martin, A. (2011). *Mediación en conflictos versus mediación en Trabajo Social*. TSnova, 87-94. Recuperado en: <https://www.trabajosocialhoy.com/articulo/259/mediacion-en-conflictos-versus-mediacion-en-trabajo-social>
- Martin, M.^a T y Arsuaga, J. (2013). *La Ley de Mediación civil: experiencia de una Magistrada de Familia*. Régimen jurídico del mediador.
- Martínez, M.^a T (2013). *La atención centrada en la persona*. Enfoque y modelos para el buen trato Recuperado en: [https://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/4504/1/Archivo.pdftrato a las personas mayores](https://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/4504/1/Archivo.pdftrato%20a%20las%20personas%20mayores).
- Martínez, M (2020). *La mediación como estrategia de resolución de conflictos pacífica en el ámbito escolar*. Venezuela, 24, (1). <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1276/1280?inline=1>
- Martínez, J. (2020). *Estrategias de mediación para resolver conflictos*. <https://socioestrategia.com/estrategias-de-mediacion-para-resolver-conflictos/>

- Millán Calenti, JC. *Envejecimiento y calidad de vida*. Revista Galega de Economía, vol. 20, 2011, pp. 1-13 Universidade de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. pp. 43-86
- Montoro, J. (1999). *Factores determinantes de la calidad del cuidado asistencial institucional a personas mayores y/o con discapacidad*. Papers. Revista de Sociología, 57, 89-112. https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/ART9222/factores_determinantes_calidad.pdf
- Montañés, M. (2012). *Una estrategia participativa conversacional con la que producir conocimiento y propuestas de actuación sociocultural*. Revista de Antropología Experimental, 12(1), 67-90.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/1905/1655>
- Montañés, M., Zelaya, I., Ramos, M. y Esteban, A. (2023). Metodologías conversacionales participativas al servicio de la transformación de conflictos. Revista Latinoamericana, 4, (8), 125-140.
- Munné, M y Mac-Cragh, P (2006.) *Proyecto Armonía: Mejorar la Convivencia Escolar*. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.
- Munuera, P. (2006). *Mediación en situaciones de dependencia: Conceptos claves y marco jurídico relevante*. Acciones e investigaciones sociales, 1, pp. 262-263.
- Munuera, P. (2007). El modelo Circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas, 2(1), 85-106. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/8f6db59c-ec2d-4d4d-82c6-6df0627c249e/content>
- Pinto da Costa, E. (2018). *Propuesta de Modelo de Proyecto de Mediación de Conflictos*. Atas de Congreso II Fórum Internacional de Mediadores de Conflictos. Córdoba: Universidad de Loyola.
https://www.researchgate.net/publication/323836401_PROPUESTA_DE_MODELO_DE_PROYECTO_DE_MEDIACION_DE_CONFLICTOS
- Pinazo, S. (2005). *El apoyo y las relaciones sociales de las personas mayores*. En: Pinazo y Sánchez. Gerontología. Actualización, innovación y propuestas. Madrid: Pearson.
https://www.academia.edu/3223894/El_apoyo_social_y_las_relaciones_sociales_de_las_personas_mayores

- Reina, F. (2004). *Mediaciones socioeducativas en el municipio*. Revista de Educación Social, 2.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
<https://docplayer.es/30379294-Josep-redorta-como-analizar-los-conflictos.html>
- Redorta, J. (2020). *Conflictos estructurales: elementos para intervención en conflictos crónicos*, Revista Latinoamericana de Estudios de la Paz y el Conflicto, Vol. 1, N. 2, 92-110.
- Repetto, F., Potenza, F., Marazzi, V. y Fernandez, J.P. (2011). *Políticas y acciones orientadas a los adultos mayores*. Madrid. Recuperado en:
<https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/2440.pdf>
- Richard, M., Cabrero, J., Cabañero, MJ. Y Reig, A. (2011). *Calidad de vida en la vejez*. En Millán, J.C. (2011). Gerontología y Geriátrica. Valoración e Intervención, pp. 617-640. Madrid: Médica Panamericana.
<https://www.redalyc.org/pdf/391/39121275006.pdf>
- Rodríguez Ortiz, Andino Mora, (2018). *El conflicto interpersonal como oportunidad para aprender a convivir en la escuela*. Madrid
<https://dependencia.info/noticia/182/actualidad/cual-es-la-comunidad-autonoma-mas-envejecida-de-espana.html>
- Rondón, L.M. *Modelos de mediación en el medio multiétnico*. Trabajo Social, 13, 153-169. file:///C:/Users/laraa/Downloads/Dialnet-ModelosDeMediacionEnElMedioMultietnico-4372863.pdf
- Strain, L.A y Chappell, N.A. (1982). *Confidants: do they make a difference in quality of life?*. Research on Aging, 4, 4, 479-50
- Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós
- Soletto, H. y Otero, M. (2007). *Mediación y Solución de Conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos.
- Tabueña, M. y Muñoz, J. (2013). *Guía para la detección y para la acción. Los malos tratos a las personas mayores*. Barcelona. Obra Social —La Caixa. Recuperado en:
<https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/190103/Guia+detecci%C3%B3n+de+maltrato+a+las+personas+mayores.pdf/82ebafe0-214a-4494-80cd-3185a1829e7>

Torrego, J. C. (2017). *Mediación de conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores*. Narcea.

Villagrasa, C. (2004). *La mediació. L'alternativa multidisciplinària a la resolució dels conflictes*. Barcelona: Universidad de Barcelona, Ed. Pòrtic

<https://socioestrategia.com/estrategias-de-mediacion-para-resolver-conflictos/>