

# LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL TRABAJO SOCIAL: APORTACIONES DESDE LOS MODELOS HISTÓRICOS DE MEDIACIÓN

## CONSTRUCTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL PRACTICE OF SOCIAL WORK: CONTRIBUTIONS FROM HISTORICAL MODELS OF MEDIATION

Ana Isabel Dorado-Barbé. *Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales. Facultad de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid*

Iria Noa de la Fuente-Roldán. *Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales. Facultad de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid*

**Resumen:** El conflicto es, históricamente, uno de los ejes centrales en torno a los cuales giran las intervenciones que desarrollan las y los profesionales del Trabajo Social. Ante los procesos de cambio social y la creciente complejidad de las sociedades actuales, es preciso profundizar tanto en el desarrollo de herramientas e instrumentos facilitadores de la gestión de conflictos, como en la construcción de nuevos marcos desde los que comprender y abordar las situaciones de conflicto. En este sentido, el presente artículo pretende realizar un movimiento reflexivo profesional en torno a la importancia de incorporar la mirada mediadora a la práctica profesional del Trabajo Social. Para ello, se realiza una revisión de los modelos históricos de mediación como contexto teórico-práctico que permita vertebrar las intervenciones en torno a la gestión constructiva de conflictos en la práctica profesional.

**Palabras clave:** Trabajo Social, Competencias profesionales, Gestión Constructiva de Conflictos, Modelos de mediación, Conflicto.

**Abstract:** Conflict is, historically, one of the central axes around which the interventions developed by Social Work professionals revolve. Given the processes of social change and the growing complexity of today's societies, it is necessary to deepen both in the development of tools and instruments to facilitate conflict management, as well as in the construction of new frameworks from which to understand and address conflict situations. In this sense, this article aims to conduct a professional reflexive movement around the importance of incorporating the mediating perspective into the professional practice of Social Work. To this end, a review is made of the historical models of mediation as a theoretical-practical context that allows us to structure the interventions around the constructive management of conflicts in professional practice.

**Keywords:** Social Work, Professional competences, Constructive Conflict Management, Mediation models, Conflict.

| Recibido: 27/07/2022 | Revisado: 24/08/2022 | Aceptado: 15/09/2022 | Publicado: 30/09/2022 |

Referencia Normalizada: Dorado, A. y De la Fuente I. La gestión constructiva de conflictos en la práctica profesional del Trabajo Social: aportaciones desde los modelos históricos de mediación. *Trabajo Social Hoy* 97 (37-53). doi: 10.12960/TSH.2022.0015

Correspondencia: Ana Dorado Barbé. Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales. Facultad de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. Email: adorad01@ucm.es

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, el Trabajo Social ha estado asociado a la gestión del conflicto (Munuera, 2013; 2006). Así, el Trabajo Social aparece históricamente vinculado a la gestión del conflicto, conformando un binomio inseparable en la identidad profesional (Dorado et al., 2015a). Dicha identidad, se arraiga en el pasado que permite construir las primeras identificaciones que originan la profesión y posibilitan el desempeño del perfil profesional en la sociedad (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación; ANECA, 2005).

En la misma línea, Dorado et al., (2015b) señalan que si existe una realidad en la práctica profesional del Trabajo Social es la convivencia habitual con las situaciones de conflicto. Las y los profesionales del Trabajo Social conforman un soporte profesional de acompañamiento y apoyo a personas, familias, grupos y comunidades, con realidades intersectoriales y complejas, en las que el conflicto se presenta como elemento clave en las relaciones con su entorno. El conflicto inevitablemente forma parte de la vida de las personas, y en tal sentido, se presenta como incuestionable el protagonismo que adquiere en las experiencias vitales de las personas con las que se interviene desde el Trabajo Social. Dichas situaciones de conflicto se tornan habitualmente en enfrentamientos y malestar que, necesariamente, requieren de profesionales con competencias adecuadas que faciliten la gestión constructiva de dichos conflictos.

En este sentido, según se indica en el Libro Blanco del Grado en Trabajo Social (ANECA, 2005) a partir de las competencias definidas en el Proyecto Tuning (2003), la “resolución de problemas”, es la competencia genérica más valorada por el alumnado, egresados/as, profesionales y profesorado. Sin embargo, a pesar de ser la competencia genérica más valorada y de aparecer en todos los documentos de referencia elaborados en España en el proceso de convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), ello no significa que las y los profesionales posean competencias para facilitar la gestión de los conflictos en sus intervenciones profesionales (Dorado, 2014). Las competencias profesionales son contempladas no solo como conocimientos, habilidades o destrezas sino también, como la capacidad productiva de la persona que es definida y medida en términos de desempeño en un contexto laboral, Ibarra (2001). En abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Resulta oportuno aportar las consideraciones de Cobb (1996) sobre la externalización de responsabilidades en el ámbito profesional cuando las competencias de las y los profesionales resultan insuficientes para facilitar la gestión de los conflictos en los procesos de intervención social. Se suele atribuir la culpa a las propias personas usuarias, a la naturaleza del conflicto, a su tipología, a la complejidad de las familias, pero apenas se realiza ese movimiento reflexivo profesional en relación a la carencia

de competencias profesionales para gestionar las situaciones de conflicto. El objetivo del presente artículo es realizar ese movimiento reflexivo profesional que confiere protagonismo e identidad a la gestión constructiva de conflictos (GCC) como cuestión medular en las intervenciones profesionales que se desarrollan desde el Trabajo Social.

## **2. APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS COMO COMPETENCIA PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL**

El conflicto como elemento inherente de la convivencia ha estado presente en todas las épocas, civilizaciones y culturas. Vinyamata (2001) señala que en el conflicto existe un denominador común diacrónico, en todas las épocas y momentos históricos, y un denominador común sincrónico, es decir, en todas las relaciones humanas independientemente de culturas y civilizaciones. De esta manera, el conflicto aparece ubicado en todos los momentos históricos y protagonizado por todas las personas.

En este sentido es necesario destacar la concepción generalizada del conflicto como elemento negativo en la convivencia humana. Sin embargo, resulta oportuno considerar que el conflicto no es bueno ni malo en sí mismo, sino que, a partir de su abordaje o afrontamiento, sus consecuencias pueden resultar negativas o suponer procesos de aprendizaje y crecimiento personal.

Por otra parte, Hernández Ramos (2014) considera que existe un enfoque tradicional del conflicto como disputa o desacuerdo entre dos o más partes y un enfoque sistémico que profundiza en el vínculo generado entre las personas en conflicto hacia la búsqueda de un acuerdo satisfactorio. Dicho enfoque sistémico posibilita nuevas formas de entendimiento para las personas inmersas en situación de conflicto.

En relación con el abordaje o gestión de conflictos aparecen los sistemas alternativos de resolución de conflictos (ADR) iniciados en Estados Unidos en la década de los años setenta, influenciado por el movimiento ciudadano norteamericano de lucha a favor de los derechos civiles (Novel, 2010). Suponen sistemas alternativos a la vía judicial, con importantes beneficios económicos, emocionales y temporales para las partes implicadas en situaciones de conflicto. Las ADR permiten a las personas por sí mismas o con intervención de terceras personas, conseguir acuerdos de manera participativa en contextos de mayor flexibilidad y en tiempos más breves que en el sistema judicial (Cerini, 2004).

Entre las alternativas de resolución de conflictos mencionadas, aparece la mediación como sistema autocompositivo, siendo el sistema que otorga todo el poder a las

partes en la toma de decisiones. La mediación es un sistema cooperativo de gestión<sup>1</sup> y resolución de conflictos que, mediante un proceso no jurisdiccional, voluntario y confidencial, permite la comunicación entre las partes, posibilitando un escenario donde compartir sus intereses y buscar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Dicho proceso es facilitado por la persona mediadora, que es una tercera persona imparcial, neutral, capacitada idóneamente y sin ningún poder de decisión (García Villaluenga, 2006). La persona mediadora no es ni jueza ni negociadora, sino una persona facilitadora que conduce el proceso, siendo las propias personas las protagonistas en la gestión de sus diferencias y en la búsqueda de sus acuerdos.

En base a las consideraciones de García-Longoria (2004, 2006), la mediación puede considerarse en su doble vertiente, como actividad profesional y técnica integrada en la intervención social, y como acción profesional específica. En este sentido, se realiza una nueva consideración al respecto. Por una parte, la mediación puede ser contemplada como un proceso estructurado y definido profesionalmente de manera específica, para la que evidentemente, se requiere una formación especializada. Sin embargo, la mediación también puede ser contemplada como un modelo de acercamiento al conflicto que proporciona importantes premisas teóricas y metodológicas en la intervención social. Es esta última consideración la que se estima que debe formar parte de las competencias profesionales de las/os trabajadoras/es sociales en la actual realidad profesional, por la manera de acercarse, analizar y gestionar los conflictos derivados de las complejas situaciones de dificultad desde enfoques interseccionales.

En este orden de ideas, Suares (1996) considera igualmente que existen dos maneras en las cuales la mediación puede ser aplicable, en sentido amplio y en sentido restringido. Entiende el sentido amplio como los aportes realizados por la mediación que pueden ser incorporados a cualquier ámbito y por todas aquellas personas que en su tarea profesional intervengan en situaciones de conflictos.

Por otra parte, se coincide con Rubin (1996) en que la mediación ha suscitado especial atención en el ámbito de la resolución de problemas, debido a que, si bien es cierto que su objetivo principal es promover la gestión del conflicto y la búsqueda de acuerdos satisfactorias para las partes, no es menos cierto que existe otro objetivo encaminado a mejorar la relación entre las partes (Armada et al., 2007).

En este sentido, se estima necesario incorporar la mirada mediadora a la práctica profesional del Trabajo Social ya que posibilita la gestión de los conflictos de las

---

<sup>1</sup> Se utiliza el término gestión en vez de resolución por adecuarse más a una concepción del conflicto como proceso psicosocial.

personas con las que se interviene profesionalmente, generando cambios en las relaciones interpersonales y en la aceptación de las diferencias (Olalde, 2012; Iglesias Ortuño y Ortuño Muñoz, 2018; Tristante, 2016). Dichos cambios son facilitados a través de la creación de espacios profesionales de GCC ubicados en la corresponsabilidad, en el empoderamiento, en el reconocimiento de la otra persona como legítima y en el aprendizaje social.

El Trabajo Social desde sus orígenes ha contribuido a la promoción del cambio social, a la resolución de los problemas en las relaciones humana y a la búsqueda de soluciones encaminadas a mejorar el bienestar social (Jiménez-Suarez, 2019; Munuera, 2013). Asimismo, gestionar los conflictos desde la profesión incorpora la variable social al análisis y la gestión del conflicto (Rodón, 2013). Gestionar las diferencias ha sido y es una constante en los procesos de intervención desarrollados desde el Trabajo Social (Dorado, 2014).

Resulta oportuno señalar que el Libro Blanco (ANECA, 2005) recoge específicamente la resolución de problemas como objetivo común de todos los programas formativos para el ejercicio profesional, así como la función de mediación como función propia de las y los profesionales del Trabajo Social y como área de intervención profesional. Asimismo, y en relación con las competencias profesionales, se recoge la mediación y el manejo del conflicto como competencia general del Título del Grado en Trabajo Social. Además, la resolución de problemas aparece como competencia transversal o genérica y la mediación como competencia específica necesaria para la resolución de conflictos. Cabe destacar que dicha importancia es recogida en todos los Planes de Estudio de Trabajo Social de la totalidad de las universidades españolas que imparten el Grado en Trabajo Social (Dorado, 2014).

Resulta evidente, en base al reconocimiento académico señalado, como la GCC requiere ser ubicada en la práctica profesional como competencia y función profesional. En tal sentido, en el presente artículo se propone entender la gestión de conflictos como aquellas actuaciones encaminadas a facilitar escenarios profesionales donde las personas inmersas en situaciones de conflictos sean capaces de encontrar por sí mismas respuestas que satisfagan sus necesidades, y que ello les proporcione un aprendizaje personal y social inserto en formulas cooperativas de gestión de las diferencias. Como sostiene Castells (2001), la creciente complejidad, diversidad y dinamismo de la sociedad genera cada vez más divergencias. La capacidad de gestionarlas se convierte así en un instrumento básico en la búsqueda de la cohesión social en el contexto de las personas, instituciones y del desarrollo humano en general.

Lo que diferencia a la GCC de la mediación es el abordaje completo e integral de las situaciones de conflicto mediante el acervo de modelos teóricos, herramientas y

técnicas procedentes de las Ciencias Sociales (incluyendo la mediación), que permiten a las y los profesionales del Trabajo Social, intervenir en situaciones de conflicto que resultan inaccesibles desde el proceso estructurado de la mediación. La mediación no siempre es suficiente para dar respuesta a todas las situaciones conflictivas. Así, aparecen limitaciones inherentes a la mediación como proceso estructurado, como restricciones legislativas, falta de voluntad de las personas en iniciar el proceso, diferencia de situaciones de poder entre las partes u otras cuestiones. Sin embargo, los conflictos que no pueden ser gestionados a través de procesos de mediación, existen con muchísima frecuencia en las intervenciones profesionales que se llevan a cabo desde el Trabajo Social, y que, sin duda, requieren respuestas y competencias profesionales para gestionarlos. Ante esto, la GCC aparece como un sistema que incluye la mediación, pero que, al mismo tiempo, la sobrepasa y supera. Por ello, gestionar los conflictos de manera constructiva tiene que ver con la propia mediación topando, en ocasiones, con los límites de esta.

La concepción de GCC se asienta en la construcción de escenarios vinculados a partir de las dimensiones teóricas, prácticas y artísticas<sup>2</sup> de la promoción de las relaciones humanas basadas en la aceptación y el respeto de la otra persona como diferente, y en la capacidad y el protagonismo de las personas en la gestión de sus conflictos, entendidos éstos como situaciones de crisis en las interacciones sociales.

Como anteriormente se señalaba, es necesario considerar cómo en Trabajo Social los conflictos han sido asociados siempre a problemas (Jiménez-Suárez, 2020). Se coincide con Suares (1996) en que un conflicto no es un problema. Sí que es cierto que, en ocasiones, los conflictos originan problemas que se pueden resolver, sin embargo, ello no significa que el conflicto haya sido resuelto ya que las interacciones antagónicas pueden permanecer. Considerar a los conflictos como procesos, significa que nacen, crecen, se desarrollan y ocasionalmente pueden desaparecer o permanecer paralizados.

En definitiva, la GCC sería todo intento de aunar disciplinas, técnicas, herramientas y conocimientos relativas a la gestión de las situaciones de conflicto para lograr el protagonismo de las personas implicadas en la búsqueda de sus acuerdos y posibilitar el aprendizaje asertivo y empático en las relaciones humanas. Bajo este proceso, y como ahora se abordará desde la reconstrucción de los modelos teóricos de la mediación, la GCC contempla el conflicto como una situación de crisis, pero, también, de cambio y oportunidad. Esta concepción, precisamente, debería constituir el eje central de los procesos de intervención en situaciones de conflicto y de las actitudes de las y los profesionales del Trabajo Social como agentes de cambio social.

---

2 El término “artístico” en su acepción relativa o perteneciente a las artes, por ende, a la capacidad de crear escenarios específicos a las situaciones particulares de las personas.

### 3. RECORRIDO POR LOS MODELOS HISTÓRICOS DE MEDIACIÓN

Al igual que en otros ámbitos de construcción disciplinar, en mediación existen diferentes modelos que orientan y guían la práctica profesional. Estos modelos se configuran como mapas teóricos y metodológicos que desarrollan estrategias y técnicas propias para lograr la consecución de sus objetivos en los procesos de mediación y que se encuentran en la base de la GCC, como competencia propia del Trabajo Social.

En la actualidad, existe un consenso en considerar la existencia de tres escuelas fundamentales de mediación (Munuera, 2007). Según Suares (1996), estas escuelas se concretan en la existencia de tres modelos principales de mediación: el modelo Harvard (Fisher y Ury 1981), el modelo transformativo (Bush y Folger, 1996) y el modelo circular-narrativo (Coob, 1996; 2013). Dichos modelos están constituidos en base a su referente teórico, a los objetivos deseados<sup>3</sup> y a la secuencia del proceso de mediación.

Para este acercamiento a los modelos de mediación, desde la GCC resulta adecuado considerar el *continuum* que configuran dichos modelos. En uno de los extremos se ubica el modelo Harvard, con un enfoque tradicional y lineal muy cercano al ámbito de la negociación y centrado en el acuerdo. En el otro extremo se situaría el modelo transformativo, con un enfoque circular, próximo al ámbito de la intervención con objetivos terapéuticos y cuyo interés se centra en las relaciones más que en el acuerdo. Entre ambos polos se ubica el modelo circular-narrativo, con un enfoque orientado tanto al logro de acuerdos como a las relaciones interpersonales.

Estos modelos, como señala Giménez (2001), dan cuenta de la diversidad y la unidad existente en el desarrollo de la mediación. A continuación, se recogen sus principales aportaciones desde la perspectiva de la GCC en Trabajo Social, líneas de cada modelo a partir del análisis de los textos de cada uno de los paradigmas y de estudios posteriores al respecto, y una reflexión en torno a las unidades de análisis del conflicto que formarían parte de la GCC en Trabajo Social.

---

3 Los objetivos hacen referencia a los hitos que permiten afirmar que la mediación ha finalizado de manera exitosa. Existen importantes diferencias en cuanto al concepto de “éxito” de unos modelos a otros, mientras que para unos se alcanza con el acuerdo, para otros es suficiente con transformar la relación y/o generar un estilo comunicacional entre los partes que les permita gestionar sus dificultades en el futuro, sin la intervención de un tercero.

### 3.1. Modelo Harvard

El modelo Harvard es el primer modelo por orden cronológico, representado por Fisher y Ury (1981) y creado en sus orígenes para la negociación bilateral en los ámbitos de la Economía y el Derecho. Considera a la mediación como una negociación colaborativa asistida por una tercera persona. El conflicto se contempla como un obstáculo para la satisfacción de los intereses y necesidades humanas, y el objetivo de la mediación se encuentra en que las partes implicadas trabajen en colaboración para encontrar acuerdos. Para ello, se efectúa una búsqueda de opciones que beneficien a ambas partes elegidas a partir de criterios legítimos u objetivos. El rol de la persona mediadora es controlar la interacción de las partes en el proceso. Aunque el procedimiento es estructurado, permite flexibilidad para alcanzar sus objetivos y se desarrolla en sesiones conjuntas y privadas.

El modelo Harvard surgió en la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard como parte del proyecto *Harvard Negotiation Project* centrado en la negociación bilateral en el ámbito del Derecho y la Economía (Fisher et al., 2002). Es decir, pese a su relevancia e influencia como modelo principal de la mediación (Ripol-Millet, 2011; Díez y Tapia, 1999; Muldoon, 1998; Folger y Jones, 1997), el modelo Harvard no nace como un sistema propio de mediación, si no que surge como un modelo de negociación, algo que marcará su desarrollo y forma de entender los conflictos y la gestión de estos.

El modelo Harvard considera cuatro elementos esenciales en la negociación: las *personas*, los *intereses*, las *opciones* y los *criterios* (Giménez, 2001). En base a estos elementos, los objetivos de este modelo son separar a la persona del problema (Fisher et al., 1996); centrarse en los intereses y no en las posiciones mirando hacia el futuro (Parkinson, 2005); pasar de las posiciones a las opciones y de las protestas a las propuestas e incorporar criterios objetivos (Fisher et al., 2002).

Desde este modelo, la mediación es contemplada como una manera de solucionar conflictos o disputas y su objetivo principal se ubica en conseguir acuerdos que satisfagan en la mayor medida posible a las partes implicadas. Se mantiene que para conseguir resolver un conflicto y lograr el acuerdo, el primer paso es separar a la persona del problema. Con ello, los aspectos objetivos del conflicto adquieren una relevancia fundamental, llevando a que los aspectos subjetivos, contextuales y relacionales, centrales en otros modelos de mediación, queden relegados a un segundo plano. ¿Esta perspectiva qué implica? Supone centrarse en el logro de acuerdos considerados objetivos y racionales, acelerando la resolución del conflicto desde una consideración lineal de la negociación. En esta línea de negociación resulta fundamental explicitar los intereses de las partes, sobre todo aquellos que están ocultos tras las posiciones, que muchas veces bloquean la negociación y que aparecen como construcciones objetivas.

El modelo Harvard (Fisher et al., 2002) ha tenido un enorme impacto en el desarrollo de la mediación al comprender el conflicto como elemento natural en la vida de las personas, incorporando matices de normalización y efectos colaborativos. Además de diferenciar las posiciones e intereses, explicitar la búsqueda del interés común y del beneficio mutuo, poner la mirada en el futuro, o dar relevancia a las dificultades de comunicación, entre otros aspectos (Guillén de Romero et al., 2021), son cuestiones presentes en la mayoría de los procesos de mediación. Así, este modelo conforma una metodología que puede ser aplicada por sí sola o como complemento de otros sistemas de gestión de conflictos. Pese a ello, el modelo Harvard también plantea algunas limitaciones. Suares (2002) destaca su concepción lineal del conflicto y su conformación a-contextual, a-histórico e intrapsíquico. Esto es algo que tratará de ser solventado por otros modelos de mediación, como a continuación de abordará.

### 3.2. Modelo Transformativo

Se comienza con la consideración que el modelo transformativo no surge como un modelo complementario al modelo Harvard. Este modelo supone un cambio de paradigma en el ámbito de la mediación al considerar a la mediación como una institución con identidad propia, superando su concepción ubicada en una alternativa de resolución de conflictos (Bush y Folger, 1996). Ahora, el conflicto es considerado elemento central para lograr el crecimiento de las personas (específicamente, el crecimiento moral) y la mejora y transformación de las relaciones humanas. Asimismo, la transformación de la relación aparece como objetivo del proceso de mediación.

El proceso de mediación se concreta en dos dimensiones: la del fortalecimiento del yo y la de la superación de los límites para relacionarse con las demás personas. Así, se trata de un enfoque en el que se trabaja alrededor de dos categorías centrales: la “revalorización” (*empowerment*)<sup>4</sup> y el “reconocimiento”.

La revalorización o *empowerment* dirige la mirada a la autoestima de las personas y a su capacidad para afrontar la vida, superando la concepción del *empowerment* referida al sujeto al incidir en su carácter relacional (Suares, 1996). Según este modelo, se alcanza cuando las partes en conflicto logran tener conciencia de su valía personal y de su capacidad para afrontar las dificultades. Esta revalorización,

---

4 En la traducción castellana del libro de Bush y Folger (1996) se traduce “empowerment” como revalorización. El traductor de la obra original indica: “en inglés empowerment, revalorización, autorización. El vocablo utilizado aquí con el sentido adicional de estímulo, infusión de confianza en sí mismo, fortalecimiento. Hemos tratado de resumir estos significados en el término español revalorización, que representa en todo el libro el concepto más amplio (Bush y Folger, 1996, p. 16).

según Bush y Folger (1996) debe desarrollarse en cinco dimensiones: metas (comprendiendo cuáles son sus verdaderos intereses); alternativas (comprendiendo las diferentes posibilidades que conducen a conseguir sus metas y su capacidad para elegir libremente); habilidades (aumentan sus cualidades comunicacionales, organizacionales y de resolución de conflictos); recursos (autoconocimiento sobre sus capacidades para resolver su conflicto), y finalmente respecto a la decisión (evaluación de capacidades propias y de las demás personas que le permite adoptar decisiones consensuadas).

El reconocimiento, por su parte, dirige la mirada a la empatía entre las partes implicadas tanto a nivel de la situación como de sus cualidades. Así, supone reconocer a la otra persona como coprotagonista de la situación de conflicto (Suares, 1996). Para Bush y Folger (1996), el proceso de mediación implica la consideración del reconocimiento, el deseo de otorgar reconocimiento, otorgar reconocimiento en el pensamiento, pero también, otorgar reconocimiento verbal y en los actos.

Desde esta perspectiva, la tarea de la persona mediadora es la de orientar y estimular las capacidades de las personas, facilitando el reconocimiento entre las partes, reflexionando y analizando las legitimidades en la búsqueda de acuerdos. Todo ello permite lograr la “ruta transformadora”, que permitirá conseguir el objetivo de la mediación ubicado en la transformación de la relación. Así, el acuerdo surge como consecuencia de la transformación de la relación entre las partes.

Como resultado, el modelo transformativo se define como un enfoque relacional e implica una consideración circular de las situaciones de conflicto, lejos de la vinculación causa-efecto unidireccional. La aceptación de una/o misma/o y de la otra persona y comprender las necesidades propias y ajenas como igualmente válidas en situaciones de conflicto, promueve entornos de reconocimiento y revalorización que facilitan el logro de acuerdos.

### **3.3. Modelo circular-narrativo**

El modelo circular-narrativo parte de los trabajos y de la práctica profesional de Coob (2013). Como el modelo anterior, se sostiene sobre la consideración de que el origen de los conflictos se asienta sobre una circularidad que lo retroalimenta, como se retroalimenta también de la comunicación que existe entre las partes implicadas en el proceso de mediación (Morente y Hermoso, 2010).

Desde esta perspectiva, el conflicto es una historia narrada e interpretada de manera diferente por cada una de las partes. Con ello, se sostiene que la reinterpretación de

las narrativas hará posible que el conflicto se perciba de manera diferente y por ello, la construcción de una historia alternativa a la traída inicialmente por las partes aparece como el objetivo principal de la mediación.

Este modelo se asienta en diferentes aportaciones teórico-conceptuales (Suarez, 1996). En este sentido, la Teoría de la Comunicación (Watzlawick et al., 2002), la Terapia Familiar Sistémica, las innovaciones epistemológicas de la Cibernética de Segundo Orden (von Foerster, 2003), los aportes del Construccinismo Social (Gergen, 2007) o la Teoría posmoderna del significado (White y Epston, 1993) dan forma al modelo desarrollado por Cobb (2013).

Según Suarez (1996), este modelo tiene cuatro elementos esenciales: el aumento de las diferencias, la legitimación de las personas, los cambios de significados y la creación de contextos. El primero, el aumento de las diferencias supone el rasgo distintivo con respecto al modelo Harvard. En el modelo circular-narrativo hay que hacer que las diferencias se manifiesten, no que desaparezcan. Por ello, este aumento de las diferencias se materializa en la puesta en común de las motivaciones, intereses, expectativas y percepciones que configuran la historia y trayectoria de cada una de las partes implicadas en el proceso de mediación.

La legitimación de las personas constituye uno de los rasgos fundamentales, al tiempo que es principio y técnica, de la metodología circular-narrativa. Esta legitimación, asentada en la voluntariedad y el saber hacer de la persona mediadora, se centra en construir un lugar legítimo dentro de la situación para cada una de las partes implicadas.

Suarez (1996) señala que cambiar el significado supone construir una historia alternativa a la aportada individualmente por cada parte, permitiendo ver el conflicto desde otra perspectiva. Así, implica la necesidad de entender cómo ven las cosas las otras personas, que es precisamente donde se sitúa el conflicto, pero también la solución (Fisher et al., 1996), permitiendo la creación de nuevos contextos para su resolución.

Cobb (2013) también plantea una serie de fases de aplicación del modelo basadas en el desarrollo de reuniones: pre-reunión para la aclaración del proceso de mediación y la firma del acuerdo, reunión conjunta entre las partes, reunión individual con cada una de las partes, reunión interna de reflexión profesional y una nueva reunión conjunta.

De este proceso se deriva la narración de una historia alternativa y la construcción conjunta del acuerdo. Por ello, el objetivo de este modelo no reside solo en llegar a acuerdos (modelo Harvard) o en transformar la relación (modelo transformativo) si no que se basa en la construcción dialogada de la historia alternativa.

Los modelos revisados, aunque con elementos comunes<sup>5</sup>, constatan que los ámbitos de la mediación son variados, como variados son también los escenarios en los que el conflicto tiene lugar. En este sentido, el ámbito de la intervención del Trabajo Social constituye un escenario más donde los conflictos definen y orientan la práctica profesional. Así, si las situaciones de conflicto constituyen eje histórico de la intervención profesional (Dorado, 2014; Munuera, 2013) y la “resolución de problemas” se configura como una competencia profesional (ANECA, 2005), incorporar la mirada mediadora desde la GCC en la profesión constituye un elemento de máxima relevancia.

#### **4. CONCLUSIONES**

A partir de lo aportado en el presente artículo, se comienzan las conclusiones con la consideración que la GCC constituye una tarea inherente del Trabajo Social y, por ello, se requieren profesionales con competencias adecuadas en los contextos de intervención propios de la profesión. Dichos contextos son diversos, como variados son los entornos donde se generan los conflictos. Así en contextos familiares, educativos, sanitarios, penitenciarios o judiciales, entre otros, los conflictos aparecen habitualmente y las y los profesionales del Trabajo Social interactúan como agentes sociales de cambio.

Se coincide con Aranguren (2011) cuando refiere que ninguna profesión conoce en mayor profundidad empírica el ámbito de la gestión de los conflictos. La promoción de la paz como actuación colectiva e individual, saber gestionar las situaciones conflictivas y propiciar entornos profesionales creativos y pacíficos, deben ser espacios facilitados desde el Trabajo Social.

A este respecto, existe el reconocimiento a la resolución de problemas como función inherente a la profesión y a la mediación como área de intervención profesional propia en todos los documentos de referencia elaborados en España en el proceso de convergencia al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Asimismo, es preciso señalar que en todos los Planes de Estudio de las universidades españolas aparece la resolución de problemas en la formulación de objetivos y en las competencias a adquirir en el Grado en Trabajo Social, aunque la respuesta formativa no ofrezca formación obligatoria al respecto.

Sin embargo, que habitualmente las y los profesionales del Trabajo Social intervengan en situaciones de conflicto no asegura que estén capacitadas/os para ello. En este sentido, y vinculado al proceso de reflexión profesional anteriormente expuesto, resulta

---

5 Los modelos considerados comparten una serie de elementos comunes. Así, la creación de un espacio de confianza y colaboración, la necesidad de contextualizar el conflicto, la legitimación y reconocimiento, y la búsqueda de interés común, constituyen ejes transversales de los tres modelos desarrollados.

indispensable incidir en la importancia que tiene la formación en el Grado en Trabajo Social para la adquisición de las competencias que capaciten al alumnado para desarrollar intervenciones insertas en los modelos pacíficos de gestión de conflictos. Howe (1999) ya señalaba como el intuicionismo conlleva una cultura paralizante en la profesión y ello es, ciertamente aplicable al contexto referido.

La incorporación de la GCC al Trabajo Social supone la creación de espacios profesionales facilitadores de la gestión de los conflictos en los contextos de intervención social. La GCC que debe formar parte de las competencias profesionales es contemplada como el conjunto de acciones profesionales posibilitadoras de la creación de escenarios de intervención basados en la utilización de métodos cooperativos y pacíficos de gestión de conflictos que faciliten que las personas manejen sus propias diferencias desde una perspectiva de aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal.

Entendiendo así la GCC, los principios de empoderamiento y autodeterminación, esenciales para la construcción de la relación de ayuda, se sitúan en una primera línea de atención. De hecho, desde este punto de vista, la incorporación de la GCC al Trabajo Social y a su práctica profesional supone aunar diferentes teorías, herramientas y técnicas que permitan dar protagonismo a las relaciones humanas favoreciendo su crecimiento al contemplar los conflictos como oportunidades para el cambio y el desarrollo de las relaciones humanas. Esta cuestión tiene especial relevancia en la actualidad, ya que la complejidad y el dinamismo de las sociedades del siglo XXI requiere de profesionales del Trabajo Social capaces de gestionar los conflictos de las personas usuarias desde una mirada constructiva. Siendo así, la GCC se debe constituir uno de los ejes en torno a los cuales pivote la acción profesional de las trabajadoras y de los trabajadores sociales.

La incorporación de la GCC en la práctica del Trabajo Social, como se ha referido, se asienta en gran parte en la mirada mediadora, a partir del desarrollo de tres principales modelos de mediación. Estos modelos, aunque pueden parecer enfrentados, son en realidad diferentes maneras de acercarse a las situaciones de conflicto y no deben ser contemplados como compartimentos estancos. Ante la complejidad social referida no existen recetas únicas, sino que su revisión conjunta permite tomar en cuenta el valor de cada una de las aportaciones y su variedad para adaptarse a las diferentes situaciones de conflicto. Ciertamente, existe un enfoque enmarcado en la resolución de problemas y orientado hacia el acuerdo que, sin duda, facilita llegar a pactos satisfactorios para las partes. Sin embargo, existen igualmente enfoques, como el transformador o el circular-narrativo, cuyo objetivo no reside en el logro de acuerdos, centrándose, como se ha visto, en los aspectos relacionales vinculados al conflicto.

En este sentido, para la incorporación de la GCC en el Trabajo Social, aunque no de manera exclusiva, el modelo transformativo tiene una relevancia fundamental

al considerar que el proceso de mediación contiene un potencial específico de transformación de las personas en el proceso de acompañarlas en situaciones relacionales conflictivas. Precisamente, es esta capacidad transformadora de la mediación la que supone una oportunidad para el desarrollo en la intervención profesional del Trabajo Social en su acepción de “modelo” o “mirada mediadora”. Ello supone, no solo una oportunidad para las propias personas implicadas en situaciones de conflicto, sino también, construir a través de ellas y sus entornos familiares, sociales y comunitarios, un progresivo cambio social ubicado en los principios de la cultura de paz y en el fomento de una ciudadanía responsable y comprometida con los valores propios de la justicia social.

En la actual realidad social, resulta incuestionable la necesidad de repensar la importancia del fomento de la cultura de paz a través de sistemas de gestión de conflictos que operen desde el paradigma de métodos pacíficos desde el Trabajo Social. Se trata de un eje fundamental para promover el cambio y el desarrollo social, la cohesión social y, sobre todo, el fortalecimiento y la liberación de las personas (Federación Internacional de Trabajo Social y la Asociación Internacional de Escuelas de Trabajo Social, 2014).

Se concluye constatando el protagonismo que tienen los contextos formativos universitarios en la adquisición de las competencias de GCC para las futuras y futuros profesionales del Trabajo Social y la necesidad, por tanto, de desarrollar contenidos curriculares que procuren una formación adecuada al respecto.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2005). *Libro Blanco*. Título de Grado en Trabajo Social. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. [http://www.aneca.es/var/media/150376/libroblanco\\_trbjsocial\\_def.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150376/libroblanco_trbjsocial_def.pdf)
- Aranguren, E. (2011). El Trabajo Social en clave de paz. En M. Cardona y M. Muñoz (eds). *Los hábitos de la paz: teorías y prácticas de la paz imperfecta* (pp. 357-382). Editorial Universidad de Granada.
- Armadans, I., Manzano, J., y Soria, M. (2007). Envejecimiento y calidad de vida: análisis de los conflictos en personas mayores “activas” y en la convivencia en centros de tiempo libre. *Revista Multidisciplinar de gerontología*, 17(1), 12-19.
- Bush, R. y Folger, J. (1996). *La promesa de la mediación. Como afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*. Granica.
- Castells, M. (2001). Prólogo. En E. Vinyamata, *Conflictología: Teoría y práctica de resolución de conflictos* (pp. 7-9). Ariel Prácticum.
- Cerini, S. (2004). *El poder de la negociación*. Educa.

- Cobb, S. (2013). *Speaking of violence. The Politics and Poetics of Narrative in Conflict Resolution*. Oxford.
- Cobb, S. (1996). Prólogo. En M. Suares, *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas* (pp. 15-21). Paidós.
- Consejo General del Trabajo Social. (2012). *Código Deontológico del Trabajo Social*. Disponible en [https://www.cgtrabajosocial.es/codigo\\_deontologico](https://www.cgtrabajosocial.es/codigo_deontologico)
- Dorado, A. (2014). *La gestión constructiva del conflicto en la formación del Grado en Trabajo Social*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Dorado, A., Hernández-Martín, G., y Lorente-Moreno, J. (2015a). La gestión del conflicto en la intervención social. *Prisma Social*, 14(1), 443-469. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5435334.pdf>
- Dorado, A., Hernández-Martín, G., y Lorente-Moreno, J. (2015b). Estudio sobre la gestión constructiva del conflicto en el alumnado de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. *Cuadernos de Trabajo Social*, 28(2). [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2015.v28.n2.49269](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2015.v28.n2.49269)
- Díez, F., y Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós.
- Federación Internacional de Trabajo Social y Asociación Internacional de Escuelas de Trabajo Social. (2014). *Definición Global de Trabajo Social*.
- Fisher, R., Kopelman, E., y Kupper-Schneider, A. (1996). *Más allá de Maquiavelo*. Ediciones Granica.
- Fisher, R., y Ury, W., (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2002). *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.
- Folger, J., y Jones, T. (1997). *Nuevas direcciones en mediación; investigación y perspectivas comunicacionales*. Paidós.
- García-Longoria, M. P. (2006). La Mediación en el currículo académico del Trabajo Social. *Acciones e Investigaciones Sociales. Número extraordinario*, 331-344. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2002377.pdf>
- García-Longoria, M. P. (2000). La mediación como forma de intervención en Trabajo Social. En D. Colom Masfret y M. Miranda (coords.), *Cambio Social, Relaciones Humanas, nuevas tecnologías* (pp. 161-166). Mira Editores.
- García Villaluenga, L. (2006). *Mediación en conflictos familiares: una construcción desde el Derecho de Familia*. Reus.
- Gergen, K. I. (2007). *Construccionismo social. Aporte para el debate y la práctica*. Uniandes.
- Giménez, C. (2001). Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural. *Migraciones*, 10, 39-48. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/4376>
- Guillén de Romero, J. C., Muñoz Macías, N. B. J., García Cedeño, M. L., y Giniebra Urra, R. (2021). La mediación: una estrategia comunicativa para resolver conflictos

- entre individuos. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (Extra), 85-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4758465>
- Hernández Ramos, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. BARATARIA. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 17, 67-80. <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322132552005.pdf>
- Howe, D. (1999). *Dando sentido a la práctica*. Ed. Maristán.
- Ibarra, A. (2001). *Formación profesional y calidad: hacia un nuevo paradigma*. Presentación en "Semana de la Calidad". SENATI.
- Iglesias Ortuño, E. y Ortuño Muñoz, E. (2018). Trabajo Social y mediación para la convivencia y el bienestar social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 31(2), 381-392. <https://doi.org/10.5209/CUTS.53374>
- Jiménez-Suárez, B. A. (2020). Mediación y Trabajo Social: dos conceptos que van de la mano. *Trabajo Social Hoy*, 89, 27-38. <http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2020.0002>
- Morente, F. y Hermoso, B. (2010). Introducción. En F. Morente (dir.), *La mediación en tiempos de incertidumbre* (pp. 9-26). Dykinson.
- Muldoon, B. (1998). *El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría*. Paidós.
- Munuera, M. P. (2013). Trabajo Social en la historia de la resolución de conflictos y la Mediación. *Servicios Sociales y Política Social*, 101, 25-35.
- Munuera, M. P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*. VII, (1-2), 85-106. [https://eprints.ucm.es/5678/1/\\_Modelo\\_circular\\_narra\\_P\\_Munuera.pdf](https://eprints.ucm.es/5678/1/_Modelo_circular_narra_P_Munuera.pdf)
- Munuera, M. P. (2006). Mediación en situaciones de dependencia: conceptos claves y marco jurídico relevante. *Acciones e investigaciones sociales*, Extra, 262, 1-30. [https://eprints.ucm.es/5669/1/Munuera\\_Gomez.pdf](https://eprints.ucm.es/5669/1/Munuera_Gomez.pdf)
- Novel, G. (2010). *Mediación organizacional. Desarrollando un modelo de éxito compartido*. Reus.
- Olalde, A. (2012). Mediación y Trabajo Social. Una pareja en construcción. En M. Ariño Altuna y S. Martínez de Lagrán (coords.), *V Jornada de Trabajo Social: ¿Mediamos o sustituimos?* (pp. 53-71). Universidad del País Vasco.
- Parkinson, L. (2005). *Mediación familiar: teoría y práctica. Principios y estrategias operativas*. Gedisa.
- Ripol-Millet, A. (2011). *Estrategias de mediación en asuntos familiares*. Reus.
- Rubin, J. (1996). Prefacio. En R. Bush y J. Folger, J. (coords.), *La promesa de la mediación. Como afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento* (pp. 15-18). Granica.
- Suares, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. Paidós.
- Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.
- Tristante, C. (2016). ¿Mediación desde el Trabajo Social? En D. Carbonero, E. Raya, N.

- Caparrós y C. Gimeno (coords.). *Respuestas Transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5611205>
- Vinyamata, E. (2005). *Vivir en paz: Conflictología y conflictividad en la vida cotidiana*. Hacer.
- Von Foerster, H. (2003). *Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition*. Springer-Verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., y Jackson, D. D. (2002). *Teoría de la comunicación humana*. Tiempo Contemporáneo.
- White, M. y Epston, D. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Paidós.