

Mediación y trabajo social:

enfoques para la resolución constructiva de conflictos

Miguel Ángel Ramón Pineda

Mediación y trabajo social:

enfoques para la resolución constructiva de conflictos

Miguel Ángel Ramón Pineda



© **Miguel Ángel Ramón Pineda**

Univesidad Técnica de Machala

mramon@utmachala.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6892-5569>

Primera edición, 2025-11-06

ISBN: 978-9942-33-982-9

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942339829>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Pacheco, D., Aguirre, R., Chu Lee, A. (2025) Mediación y trabajo social: enfoques para la resolución constructiva de conflictos. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Prefacio

Este libro se basa de manera detallada la función del trabajo en grupo y el trabajo en equipo así como también el rol de un líder. Por otro lado aborda la importancia de la mediación en la resolución de conflictos sociales y familiares que se dan en nuestro diario vivir proporcionando herramientas necesarias y habilidades al estudiante para gestionar de manera constructiva la diferencia y los desacuerdos

El Trabajador Social como mediador desempeña un papel crucial al promover un enfoque participativo en la mediación, la creación de espacios de diálogo y la cooperación de las partes fomentando una cultura de paz

Los contenidos de este libro, es fruto de la investigación realizada y de la experiencia del autor esta experiencia que evidenció para fortalecer las competencias de la mediación, la habilidad el mediador es esencial para prevenir y resolver conflictos de manera pacífica

La investigación bibliográfica evidencia un impacto positivo de la mediación, al proporcionar herramientas necesarias para gestionar de manera constructiva las diferencias y los desacuerdos.

El Trabajador Social desempeña un papel crucial en el uso de mediación en esta intervención contribuye al promover un enfoque participativo que involucre quienes quieran hacer usos de la mediación; a través de la creación de espacios de diálogo y la facilitación de la cooperación, contribuyen para prevenir y resolver conflictos de manera pacífica y constructiva en diferentes tipos de mediación.

Este libro está dirigido a los estudiantes de Quinto Semestre de la carrera de Trabajo Social en la asignatura de Mediación y Resolución de conflictos, por lo que su finalidad es contribuir al crecimiento y fortalecimiento de su formación académica y profesional, con el fin de comprender las ventajas de la Mediación para la resolución de conflictos

El objetivo general de este libro es de fortalecer las habilidades de comunicación fomentando bases teóricas de mediación y la gestión emocional para resolución pacífica de conflictos

Este libro esta ordenado en cuatro unidades principales:

UNIDAD I: Trabajo en Equipo y Teoría de Grupos

UNIDAD II: Teoría del Conflicto y Aproximaciones Conceptuales

UNIDAD III: El Proceso de la Mediación

UNIDAD IV: Fases - Habilidades y Ventajas de la Mediación

ÍNDICE

1. _____	UNIDAD I: TRABAJO EN EQUIPO Y TEORÍA DE GRUPOS	1
Objetivos de Aprendizaje _____		1
1.1. _____	Tema 1: Trabajo en Equipo y Trabajo en Grupo _____	2
1.1.1. _____	Definición de Trabajo en Equipo: _____	2
1.1.2. _____	Características del trabajo en equipo _____	3
1.1.3. _____	Niveles de trabajo _____	6
1.1.3.1. _____	Primer Nivel: Condiciones individuales y organizativas para un desempeño eficaz _____	6
1.1.3.2. _____	Segundo Nivel: Habilidades Personales e Interpersonales, y Condiciones Organizativas que facilitan el trabajo en equipo _____	8
1.1.3.3. _____	Tercer Nivel: Macro-perspectiva del Sistema, considerando el Entorno Organizacional, Social y Cultural _____	11
1.1.4. _____	Nuevos modelos de Organización _____	11
1.1.4.1. _____	Modelo mecanicista _____	11
1.1.4.2. _____	Modelo Orgánico _____	13
1.1.4.3. _____	Condiciones organizacionales para trabajar en equipo _____	13
1.1.5. _____	Efectividad y eficiencia en los equipos _____	14
1.1.5.1. _____	Equipos de trabajo efectivos _____	14
1.1.5.2. _____	Equipos de trabajo eficientes _____	15
1.1.6. _____	Importancia del trabajo en las aulas de clase _____	16
1.1.6.1. _____	Habilidades que fomenta el trabajo en equipo en las aulas _____	17
1.1.7. _____	Planteamiento de las ventajas y desventajas que representa el trabajo en equipo _____	18
1.1.7.1. _____	Idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente: una Propuesta para discernir _____	18

1.1.7.2.	Fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en grupo e individualmente _____	19
1.1.7.3.	Conflictos de grupo _____	20
1.2.	Tema 2: Elementos del Trabajo en Grupo _____	20
1.2.1.	Introducción al Trabajo Social con Grupos: _____	21
1.2.2.	El Rol del Trabajador Social en el Grupo: _____	21
1.2.3.	Perfil del trabajador social. _____	22
1.2.4.	Ciencia y teorías en el trabajo social con grupos. _____	23
1.2.5.	Definición de liderazgo _____	24
1.2.6.	El líder y el Liderazgo _____	24
1.2.7.	Técnicas para detectar el liderazgo _____	25
1.3.	Tema 3: Estructura Grupal _____	25
1.3.1.	Metodología de Trabajo en Grupo: _____	25
1.3.2.	Principales técnicas grupales. _____	26
1.3.3.	Modelos de trabajo social con grupos. _____	27
1.3.4.	Trabajo social, Instituciones y organizaciones. _____	27
1.3.5.	Teoría a la práctica: Principios y fases en la intervención en trabajo social con grupos. _____	28
1.4.	Tema 4: Dinámica Grupal _____	29
1.4.1.	Dinámicas de grupo y estrategias de comunicación _____	29
1.4.2.	Dinámicas de grupo y gestión del poder _____	30
1.4.3.	Técnicas de dinámica Grupal _____	30
1.4.4.	Tipos de dinámicas _____	31
1.5.	Conclusión _____	32
	Preguntas de Reflexión _____	33
	Ejercicio Práctico _____	33
	Glosario _____	33
2.	UNIDAD II: TEORÍA DEL CONFLICTO Y APROXIMACIONES CONCEPTUALES _____	35

Objetivos de Aprendizaje	35
2.1. Tema 5: Teoría del Conflicto	35
2.1.1. Que es un Conflicto	37
2.1.2. Visión General del Conflicto:	39
2.1.3. Definiciones del conflicto según Autores	40
2.1.4. Cómo nacen los conflictos entre persona	41
2.2. Tema 6: Tipos de Conflicto	42
2.2.1. Conceptualización del Conflicto:	45
2.2.2. Características, componentes y tipos de conflicto.	46
2.2.3. Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, mediación y arbitraje.	49
2.2.4. Gestión del conflicto.	51
2.3. Tema 7: Estilos del Conflicto	52
2.3.1. Estilos de Manejo del Conflicto y Técnicas de Negociación:	54
2.3.2. Percepciones del conflicto.	58
2.3.3. Fases del conflicto.	59
2.4. Tema 8: Causas del Conflicto	60
2.4.1. Estrategias para la Resolución de conflictos	60
2.4.2. Estilos de comunicación para abordar los conflictos.	62
2.4.3. Gestos comunicacionales y obstáculos para la comunicación.	63
2.4.4. Escucha activa.	64
2.5. Conclusión	65
Preguntas de Reflexión	66
Ejercicio Práctico	66
Glosario	66
3. UNIDAD III: PROCESO DE LA MEDIACIÓN	68

Objetivos de Aprendizaje	68
3.1. Tema 9: Proceso de la Mediación	68
3.1.1. Historia de la Mediación:	70
3.1.2. Marco de referencia y definición.	72
3.1.3. Objetivos de la mediación	73
3.1.4. Principios orientados de la mediación.	74
3.1.5. Ámbitos de la mediación.	75
3.1.6. Rol del mediador	76
3.1.7. Funciones del mediador.	77
3.1.8. Habilidades del mediador	78
3.1.9. Competencias del mediador.	79
3.1.10. Uso de la mediación en Ecuador.	80
3.2. Tema 10: Tipos de Mediación	81
3.2.1. Mediación Empresarial	81
3.2.2. Mediación Intergeneracional	83
3.2.3. Mediación Comunitaria	84
3.2.4. Mediación Educativa	86
3.3. Tema 11: Tipos de Mediación (Continuación)	87
3.3.1. Mediación Intercultural	87
3.3.2. Mediación Judicial	89
3.3.3. Mediación Familiar	90
3.3.4. Mediación de la Paz	91
3.4. Tema 12: Definición de la Mediación Según Varios Autores	91
3.4.1. Definiciones de Mediación:	91
3.4.1.1. Guillén	91
3.4.1.2. Reina	92
3.4.1.3. More (1986)	92
3.4.1.4. Kressel y Pruitt (1985)	93
3.4.1.5. Folberg y Taylor (1984)	93
3.4.1.6. Fernández Ríos (1996)	94

3.4.2.	Modelos de Intervención en la Mediación	95
3.4.2.1.	Modelo tradicional Lineal de Harvard	95
3.4.2.2.	Modelo transformativo de Bush y Folger	96
3.4.2.3.	Modelo circular narrativo de Sara Cobb	97
3.4.2.4.	Modelo tradicional Lineal (Harvard) (Fisher y Ury)	97
3.5.	Conclusión	98
Preguntas de Reflexión		99
Ejercicio Práctico		99
Glosario		100
4. _ UNIDAD IV: FASES - HABILIDADES Y VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN		101
Objetivos de Aprendizajes		101
4.1.	Tema 13: Fases de la Mediación	101
4.2.	Tema 14: Habilidades de Mediación	105
4.3.	Tema 15: Ventajas y Desventajas de la Mediación	108
Preguntas de Reflexión		111
Ejercicio Práctico		111
Glosario		112
Bibliografía		113

1. UNIDAD I: TRABAJO EN EQUIPO Y TEORÍA DE GRUPOS

El trabajo en equipo se ha convertido en una habilidad esencial en los entornos profesionales y académicos. Esta unidad proporciona una visión general de las diferencias entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, enfatizando los requisitos para un desempeño efectivo, las habilidades individuales e interpersonales y la influencia de los contextos organizacionales, sociales y culturales en los procesos grupales. El artículo también analiza nuevos modelos organizativos y los factores que determinan la eficiencia y eficacia de los equipos, destacando su relevancia en los entornos formativos y profesionales.

El curso también explora los elementos fundamentales del trabajo social grupal, el rol del trabajador social, el liderazgo, la dinámica de grupo y las principales técnicas para facilitar la interacción y la toma de decisiones dentro de los grupos. Esta unidad busca ayudar a los estudiantes a comprender la base teórica y práctica del trabajo en grupo, desarrollar habilidades en intervenciones sociales grupales y reconocer el valor de la colaboración y la participación activa para lograr objetivos comunes.

Objetivos de Aprendizaje

Al final de esta unidad, los estudiantes podrán:

- Distinguir entre trabajo en grupo y trabajo en equipo, y comprender sus características, niveles y condiciones organizativas para su desarrollo efectivo.
- Analizar modelos organizacionales y su impacto en el trabajo en equipo en diferentes contextos sociales y culturales.
- Identificar el rol del trabajador social en el trabajo grupal y las teorías y técnicas que sustentan esta práctica profesional.
- Desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de conflictos en entornos grupales educativos e institucionales.
- Aplicar dinámicas de grupo y técnicas participativas para promover la cohesión, el aprendizaje y la toma de decisiones colectivas en entornos de intervención social.

1.1. Tema 1: Trabajo en Equipo y Trabajo en Grupo

1.1.1. Definición de Trabajo en Equipo:

Equipo es definido como el trabajo en conjunto entre dos o más partes para el desarrollo de una acción, en donde se tiene un objetivo en común. Como señalan Kozlowski y Ilgen, 2006; Ros, 2006; Torrelles et al., sostenían que un equipo se conceptualiza como la integración de dos o más individuos que colaboran de manera coordinada, generando una red de interacciones basadas en la interdependencia. Esta dinámica fomenta la sinergia y la cohesión entre sus miembros, con el objetivo de lograr un fin común predefinido, beneficiando así a la organización a la que pertenecen y ajustándose a las condiciones específicas del entorno en el que operan (Kozlowski & Ilgen, 2006; Ros, 2006; Torre-lles et al., 2014 como se citó en Aparicio-Herguedas, Velásquez Callado, y Fraile Aranda, p. 456).

Alcanzar la meta planteada por el equipo no puede lograrse sin la ayuda de todas las partes involucradas. Ube-Ronquillo (2024) menciona que el trabajo en equipo supone significa una estrategia característica para el logro de conocimientos nuevos en diferentes áreas de manera cooperativa.

El equipo no solamente funciona como un ámbito para el intercambio de ideas, sino que también se erige como un facilitador clave para el desarrollo de soluciones y perspectivas innovadoras, las cuales resultarían complicadas de lograr de forma individual. Ochoa Jiménez (2021) el trabajo en equipo se define como una habilidad que engloba competencias comunicativas, liderazgo distribuido, capacidad de seleccionar, analizar y sintetizar información, así como destrezas para integrar conocimientos y dominar técnicas relacionadas con la recopilación y gestión de datos. Asimismo, implica un interés activo por identificar información relevante que contribuya a la generación de nuevo conocimiento (p. 9).

El trabajo en equipo requiere un alto nivel de compromiso, el cual trasciende la mera implementación de estrategias y procedimientos organizacionales dirigidos a alcanzar objetivos compartidos. Es fundamental que, dentro de este proceso, se fomenten cualidades como el liderazgo, la armonía, la responsabilidad, la creatividad, la disposición colaborativa, la

organización y la cooperación entre todos los miembros. El trabajo en equipo fomenta la articulación de las capacidades individuales de los participantes, generando múltiples modalidades de aprendizaje que se sustentan en la confianza mutua y el compromiso colectivo de todos los integrantes del grupo (Ochoa Jimenez, 2021).

Salamanca (2024) indica que el contexto de las organizaciones contemporáneas resulta imprescindible implementar una metodología basada en el trabajo colaborativo para la ejecución de proyectos, la garantía de resultados y la promoción de la sostenibilidad organizacional. Este modelo trasciende el enfoque individualista, orientándose hacia la integración y alineación de las metas personales con los propósitos institucionales. Para lograr este fin, es crucial que los objetivos sean precisamente delineados y transmitidos de manera efectiva a todos los integrantes del equipo, asegurando así una comprensión compartida y un esfuerzo coordinado.

1.1.2. Características del trabajo en equipo

El trabajo en equipo presenta diversas características durante su creación y funcionamiento. Ruíz Hernández y Sánchez Jaramillo (2021) señalan que:

Las condiciones necesarias para el buen funcionamiento del trabajo en equipo se resumen en las siguientes características:

- Esfuerzo, conductas flexibles y adaptables
- comunicación clara, concisa y en doble sentido
- competencias complementarias
- liderazgo y coordinación de la actividad colectiva e interdependiente
- apoyo de los miembros durante la tarea
- cohesión. (p. 128 como se citó en Marín y Zarate 2008)




Asimismo, Ander Egg y Aguilar(2001) afirman que el trabajo en equipo se caracteriza por lo siguiente:

- a) **Objetivos comunes y valores compartidos:** Para la conformación de un equipo, resulta fundamental establecer un objetivo común desde el inicio, el cual debe ser claramente definido y aceptado

por todos sus integrantes. Asimismo, es indispensable que exista una visión alineada entre los miembros, la cual se manifieste a través de un sistema de valores y significados compartidos que guíen las acciones y decisiones del grupo.

b) **Número limitado de miembros integrantes del equipo:** En todo grupo, es esencial que exista una correspondencia adecuada entre la cantidad de miembros y los objetivos establecidos. Esto tiene como propósito garantizar un equilibrio entre la productividad del equipo y la participación activa de cada uno de sus integrantes, facilitando así la eficacia en el cumplimiento de las metas planteadas.

c) **Estructura organizacional y funcional acorde con las exigencias del trabajo en equipo:** El trabajo en equipo se debe considerar como un grupo articulado y orgánico, dado que, desde su propia denominación se entiende la idea de acción en conjunto. La estructura organizacional y funcional puede variar en relación con los objetivos propuestos por cada equipo. Los aspectos que conforman la estructura organizacional y funcional del trabajo en equipo son:

-  Estructura y toma de decisiones participativas
-  Delimitación y distribución de funciones y actividades.
- Aceptación de responsabilidades
-  Normas de funcionamiento y disciplina interna

d) **Complementación Humana e interprofesional:** El trabajo en equipo necesita de la acción conjunta y la ayuda mutua de los integrantes, esto significa que cada integrante debe comprender y practicar la complementariedad. Asimismo, un equipo puede cumplir con su razón de ser cuando cada integrante puede realizar y completar más plenamente gracias a los demás. Todas las acciones deben fluir en base al esfuerzo común, donde se combine lo productivo y lo gratificante.

e) **Comunicación fluida y transparente:** El trabajo en equipo se lleva a cabo mediante un conjunto de actividades, interacciones y comunicaciones. Sin la comunicación no puede existir el desarrollo de

las actividades dentro del grupo. La comunicación va más allá de información, no solo se basa en transmitir el mensaje, sino de asegurarse que sea receptado de la manera adecuada. Para ello los demás integrantes deben desarrollar la capacidad de la escucha activa. Asimismo, la comunicación debe ser transparente, logrando mantener y acrecentar el espíritu del equipo, por ello se debe eliminar los comentarios y críticas que se realizan de manera indirecta o como se dice coloquialmente *“por la espalda”* hacia los integrantes que han realizado una equivocación dentro del equipo, de la misma manera, la chismografía es un mal que mina y deteriora el funcionamiento de cualquier equipo

f) Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo: El trabajo en equipo implica que los integrantes deben ser aceptado y asimismo ellos deben aceptar a los demás, para que exista una convivencia armónica, pero si se logra desarrollar sentimientos de pertenencia e integración se puede afirmar que existe espíritu de equipo.

g) La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo: Hasta en los equipos que se encuentran mejor integrados pueden llegar a ocurrir rupturas, crisis, divisiones, exclusiones, etc. Por esta razón la implicación personal es importante para el trabajo en equipo y se puede lograr cuando los objetivos personales se integran con los del equipo, permitiendo un sentimiento de pertenencia más profundo.

h) Capacidad para superar conflictos y oposiciones: Dentro de cada trabajo en equipo puede llegar a ocurrir conflictos u opiniones que son opuestas dentro de los integrantes, esto no significa que sea malo, al contrario, es sano para el crecimiento de grupo, sin embargo, se debe tener en cuenta la madurez emocional y profesional para poder manejar correctamente las diferencias personales o de enfoque, de modo que se logró integrar estas diferencias en una interacción positiva.

i)

1.1.3.Niveles de trabajo

El trabajo en equipo constituye una competencia fundamental en el ámbito organizacional, dado que posibilita la consecución de metas compartidas de forma más eficaz y productiva. Con el fin de profundizar en la optimización del rendimiento de los equipos, resulta pertinente examinar los diversos factores que inciden en su dinámica. Estos factores incluyen, en primer lugar, las condiciones individuales y estructurales requeridas para un funcionamiento óptimo; en segundo lugar, las competencias personales y relacionales que favorecen la interacción y cooperación entre los miembros; y, por último, una visión amplia que integra el contexto organizativo, social y cultural en el que se desenvuelve el equipo.

1.1.3.1. Primer Nivel: Condiciones individuales y organizativas para un desempeño eficaz

Condiciones Individuales

Percepción Positiva de las Diferencias: La percepción positiva de las diferencias en el trabajo en equipo se refiere a la capacidad de los miembros del equipo para valorar y respetar las diferencias individuales, como las habilidades, experiencias, perspectivas y características personales. Yosen (2024) menciona que las actitudes y percepciones de los miembros del equipo, tanto hacia sus pares como hacia su propia participación, son factores clave que influyen directamente en los resultados del trabajo colaborativo, afectando su eficacia y éxito. Según un estudio desarrollado por Finocchiaro (2024) en diversas empresas en la ciudad de Monterrey, México, los integrantes de un equipo, en este caso los empleados, cuando valoran y respetan las diferencias individuales tienden a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la organización.

Tolerancia al Límite: La tolerancia al límite en el contexto del trabajo en equipo alude a la habilidad de los integrantes para reconocer y valorar los límites y diferencias individuales, evitando la imposición de sus propias perspectivas o métodos. Esta capacidad resulta fundamental para fomentar un entorno colaborativo armonioso y eficiente, que favorezca la productividad y el entendimiento mutuo. Gonzales Mendigaña (2020) señala que la tolerancia


como parte del trabajo en equipo, significa respeto e intentar llegar a acuerdos manteniendo una objetividad tanto como sea posible en base a los objetivos del equipo


Capacidad de Escuchar: La habilidad de escuchar, en particular la escucha activa, constituye una competencia esencial en el ámbito del trabajo en equipo. La escucha activa requiere prestar atención plena al interlocutor, comprender su mensaje y ofrecer una respuesta reflexiva. De acuerdo con Mejía et al. (2023) menciona que en situaciones de conflicto, la escucha activa cumple un rol importante permitiendo la comprensión de las dudas y diversos puntos de vista de los integrantes. Este enfoque favorece la identificación de soluciones efectivas y contribuye a la resolución de conflictos.

Moncada Bobadilla y Añazco Requelme (2023) indica que uno de los elementos fundamentales para promover la escucha activa es la disposición psicológica, la cual consiste en integrar y aplicar nuestras capacidades cognitivas para mantener un enfoque sostenido y atento. Este proceso implica un esfuerzo consciente por concentrarse y permanecer receptivo durante la interacción (p. 8).


Condiciones Organizativas


Valores Comunes: Los valores que se comparten intrínsecamente dentro del grupo son fundamentales para la cohesión y el éxito de un equipo. Estos crean una base sólida de entendimiento y colaboración entre los integrantes. Existen muchos valores que dentro de todo trabajo en equipo deben existir para la convivencia armónica del mismo:


 **Responsabilidad:** Todos los miembros deben asumir una responsabilidad con las tareas que van a ejercer dentro del equipo. Durante el trabajo en equipo los integrantes suman fuerzas, actitudes, aptitudes y conocimientos, con el fin de potenciar los resultados, la eficiencia y la eficacia, orillando a los miembros del equipo a la responsabilidad de cada una de sus tareas (Rodríguez Weber, Secín Diep, y Ramírez Arias, 2021).

 **Confianza:** La confianza dentro del equipo es necesaria para que los miembros se sientan seguros cuando comparten una idea u opinión. De acuerdo con Cortez Giraldo (2021), la confianza en un equipo facilita que sus

integrantes identifiquen sus falencias y las transformen en oportunidades de mejora, promoviendo el crecimiento personal y grupal, lo que incrementa la eficacia y el rendimiento del equipo (p. 121).

 **Comunicación:** La comunicación abierta y honesta es importante para evitar mal entendidos y resolver conflictos de manera pacífica y constructiva. La comunicación debe ser clara, directa y fluida, reservando únicamente aquellos secretos profesionales estrictamente necesarios. Es importante evitar mensajes incompletos o ambiguos, dado que pueden generar malentendidos y afectar la eficacia del equipo (Ayoví-Caicedo, 2019).

 **Honestidad:** La honestidad y la transparencia en las interacciones de los miembros del equipo promueve la construcción de un ambiente de trabajo basado en la integridad y el respeto. La falta de honestidad ocasiona que las personas se sientan llenos de miedo, con temor, ansiedad, inseguros, con desconfianza y angustia (Barzallo Paucar, 2022).

 **Propósito Claro:** Dentro de un equipo es esencial poseer un propósito claro para el trabajo en equipo. Vicenté (2023) considera que la definición de un propósito claro contribuye al trabajo en equipo a su éxito y a la motivación y a el compromiso. El propósito es lo que impulsa el trabajo en conjunto y alcanzar los objetivos planteados por el grupo.

Complementando esta perspectiva, QuestionPro (2025) enfatiza que no es suficiente establecer metas técnicas; es crucial vincular los objetivos del equipo con valores humanos. Organizar sesiones en las que cada integrante explique cómo su función contribuye a un propósito superior fomenta la motivación intrínseca y armoniza los esfuerzos individuales con la visión compartida (QuestionPro, 2025).


1.1.3.2. Segundo Nivel: Habilidades Personales e Interpersonales, y Condiciones Organizativas que facilitan el trabajo en equipo


El trabajo en equipo se enfoca en las competencias personales e interpersonales, junto con las condiciones organizativas que promueven una colaboración eficaz. Estas habilidades y condiciones son importantes para establecer un ambiente laboral que permita una comunicación efectiva, la


resolución de conflictos y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Las competencias interpersonales facilitan una comunicación más efectiva, permitiendo expresar con claridad las propias ideas y comprender de manera precisa los mensajes de los demás. Estas habilidades son clave para fomentar interacciones constructivas y relaciones colaborativas (Baque Villanueva, Viteri Intriago, y Izquierdo Morán, 2022).

Habilidades Personales e Interpersonales

Las habilidades personales e interpersonales son esenciales para el éxito del trabajo en equipo. Estas habilidades incluyen la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

 **La empatía:** La empatía permite a los miembros del equipo ponerse en el lugar de los demás, facilitando la comprensión y la colaboración. (Cortón Heras, Monreal Guerrero, y Parejo, 2023) mencionan que La empatía consiste en la capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás, adoptando su perspectiva sin emitir juicios, al tiempo que se reconocen y gestionan tanto las propias emociones como las ajenas (p. 74).

 **La comunicación efectiva:** Para el trabajo en equipo es fundamental poder transmitir ideas y opiniones de manera clara y concisa, asegurando que los integrantes. Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli (2009), enfatiza que la comunicación es el proceso mediante el cual se construye y se atribuye significado a la realidad. Abarca desde emisión y recepción de mensajes hasta su comprensión y reinterpretación desde la perspectiva del receptor, permitiendo interacción e intercambio de ideas (Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli, 2009, como se citó en Quaranta, 2019, p.29).

 **Capacidad de Resolver Conflictos:** La capacidad de resolver conflictos de una forma constructiva y pacífica fomenta un ambiente de trabajo lleno de armonía y productivo. Jaramillo Hernandez et al. (2021) la gestión o resolución pacífica de conflictos interpersonales se refiere a la intención y voluntad de las personas por abordar y solucionar disputas. Esto implica hacerlos explícitos en la interacción interpersonal o grupal, tomar en cuenta

los intereses de las partes y mostrar disposición a ceder para alcanzar una solución que beneficie a todos los involucrados (p. 845).

Condiciones Organizativas

Las condiciones organizativas desempeñan un papel crucial en la configuración de un entorno propicio para el trabajo en equipo. Una estructura organizativa bien delineada resulta indispensable para que los integrantes comprendan sus funciones y obligaciones. Dicha estructura debe incorporar una jerarquía que posibilite una comunicación eficiente y una distribución equilibrada de responsabilidades. Las estructuras que están diseñadas de manera correcta permiten alinear las competencias y conocimientos de cada integrante con las actividades y objetivos planteados (York, 2024).

Asimismo, es vital que la organización promueva un sistema relacional funcional, donde la participación, el diálogo y la gestión de conflictos se aborden de manera adecuada. Un sistema relacional robusto contribuye a generar un clima organizacional favorable que impulsa la cooperación y el rendimiento.

Otro aspecto organizativo relevante es la presencia de un marco de referencia compartido. Este marco engloba principios y metas comunes que orientan los esfuerzos del equipo hacia un propósito colectivo. La conformación de un equipo de trabajo debe entenderse como un proceso dinámico que demanda tiempo y dedicación. No es suficiente con la intención de colaborar; es preciso cultivar competencias e implementar prácticas que refuercen la unidad y el compromiso grupal.

Estas condiciones organizativas no solo optimizan la eficacia del equipo, sino que también inciden positivamente en el bienestar y la satisfacción de sus miembros. El trabajo en equipo facilita el desarrollo y la aplicación de habilidades sociales, ya que fomenta la interacción, la colaboración y el entendimiento mutuo entre sus integrantes, elementos esenciales para construir relaciones efectivas y alcanzar objetivos comunes (Sánchez Paredes y Ñañez Silva, 2022).

1.1.3.3. Tercer Nivel: Macro-perspectiva del Sistema, considerando el Entorno Organizacional, Social y Cultural

En el estudio del trabajo en equipo, resulta esencial examinar las influencias del entorno organizacional, social y cultural. Estos elementos, tanto externos como internos, desempeñan un papel determinante en la dinámica y el desempeño de los grupos. La estructura y los valores de la organización, las interacciones entre sus miembros y las diversidades culturales pueden impactar de manera significativa en la colaboración y la eficiencia del equipo.

🧩 **Entorno Organizacional:** La gestión de un equipo significa enfrentar desafíos característicos dentro del entorno organizacional. Un entorno organizacional saludable fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la confianza entre los integrantes. Los equipos que presentan un buen funcionamiento son más resilientes frente a los conflictos (Pastrana, 2025).

🧩 **Entorno Social:** El entorno social comprende las relaciones interpersonales y la interacción entre los integrantes del equipo. La personalidad, experiencia colaborativa, edad y formación académica de los miembros influyen en la dinámica del equipo, junto con competencias actitudinales que optimizan su eficacia y eficiencia (Martínez García et al., 2024).

🧩 **Entorno Cultural:** El entorno cultural se refiere a las influencias culturales que pueden incidir en la dinámica del trabajo en equipo. La gestión de las diferencias culturales exige el desarrollo de competencias específicas que fomenten un entorno inclusivo y de respeto recíproco, como habilidades de interacción social y adaptabilidad intercultural (Del Río Cortina, 2023).

1.1.4. Nuevos modelos de Organización

1.1.4.1. Modelo mecanicista

El modelo mecanicista es un enfoque organizacional que se caracteriza por poseer una estructura rígida y jerárquica. La organización mecanicista o conocida como burocrática centra su mando en una jerarquía formal que

supervisa a los colaboradores de las actividades a las cuales están designados (Arce Solano et al., 2019).

Hellriegel y Slocum sostenían que las organizaciones que adoptan un modelo mecanicista se caracterizan por estructuras rígidas en las que el comportamiento de sus miembros está determinado principalmente por reglas, normas y protocolos predefinidos. En este esquema, la toma de decisiones, las responsabilidades individuales, las funciones específicas y los niveles jerárquicos de autoridad se establecen de manera centralizada y delimitada, priorizando la estandarización de procesos sobre la flexibilidad. Este enfoque busca garantizar eficiencia operativa y predictibilidad, aunque puede limitar la autonomía y adaptabilidad ante cambios externos (Hellriegel y Slocum como se citó en Flores López, 2023).

El modelo mecanicista según MECÁNICOS VALENCIA (2024) se caracteriza por:





- División exhaustiva de funciones: Las actividades se fragmentan en roles altamente específicos y repetitivos.
- Estructura jerárquica vertical definida: Niveles claramente diferenciados de autoridad y control.
- Concentración de decisiones en niveles superiores: Las elecciones estratégicas recaen en la dirección o gerencia superior.
- Regulación estricta mediante protocolos estandarizados: Las operaciones se guían por normativas y procesos preestablecidos.
- Flujos de comunicación estructurados: La información circula a través de canales jerárquicos oficiales.
- Priorización de estabilidad operativa: Énfasis en la eficiencia y el control de variables para garantizar resultados predecibles.

1.1.4.2. Modelo Orgánico

El modelo orgánico es un modelo que se diferencia del mecanicista por su flexibilidad y adaptabilidad. Su estructura es menos jerárquica y más plana, asimismo, los roles y responsabilidades son más fluidos y pueden cambiar según las necesidades de las actividades.

Las estructuras orgánicas se distinguen por una jerarquía plana y una cadena de mando flexible, permitiendo una interacción ágil entre líderes y equipos. Esta configuración acelera la toma de decisiones al reducir trámites burocráticos. La delegación de autoridad en empleados clave agiliza la ejecución de tareas, ya que estos poseen autonomía para actuar con rapidez, incrementando la eficiencia y adaptabilidad organizacional (Díaz Carbajal, 2021, p. 27-28).

El modelo orgánico según López Illescas (2024) se caracteriza por:

-  Enfoque creativo e innovador
-  Flexible
-  Liderazgo automático
-  Ambiente Laboral colaborativo

1.1.4.3. Condiciones organizacionales para trabajar en equipo

Para llevar a cabo el trabajo en equipo debe existir diversas condiciones organizacionales, por ejemplo, el trabajo en conjunto el cual implica una responsabilidad personal de cada uno de los integrantes para realizar las actividades que tienen bajo su cargo. A partir de este trabajo en conjunto, se definen objetivos claros que brindan orientación estratégica a las acciones y procesos orientados a lograr los objetivos planteados por el equipo (VDC Internacional, 2021).

Asimismo, el clima organizacional que exista dentro del equipo será importante para poder observar el resultado de los objetivos planteados y como se va a trabajar las actividades dentro del equipo, y como su desempeño afectara en el éxito del grupo. Es por eso que el clima organizacional está definido por las condiciones laborales, dado que el bienestar de las tareas influye directamente en su eficacia y en el alcance de los objetivos propuestos (Macías García y Arvelo, 2021).

La estructura organizativa dentro de un equipo es clave, ya que permite a los integrantes del equipo identificar de manera precisa sus roles y actividades, y además permite interactuar de manera conveniente con los otros miembros del grupo (García Marín, 2021). La falta de una estructura organizacional correcta puede ocasionar problemas en el desempeño del trabajo que existe dentro del grupo. Si no existe un orden en el desarrollo del trabajo el grupo no se puede encaminar hacia la dirección establecida desde el principio (Soledispa Cañarte y Posligua Pérez, 2021).


1.1.5.Efectividad y eficiencia en los equipos


La efectividad y eficiencia son conceptos importantes por considerar para garantizar el éxito de un equipo y poder optimizar recursos. La efectividad se puede entender como el grado en el cual un equipo alcanza sus objetivos y cumple con los resultados esperados. George Quintero et al., (2021) afirman que la efectividad y eficiencia en los equipos es el impacto de las acciones implementadas y sus resultados tangibles, incluyendo beneficios, repercusiones negativas o positivas en un grupo poblacional, en función del cumplimiento de los objetivos predefinidos.


La eficiencia está relacionada con la optimización de recursos, el tiempo y los esfuerzos empleados para alcanzar esos objetivos, buscando minimizar desperdicios y maximizar la productividad. La eficiencia es lo que mide la capacidad o las cualidades de la actuación de un sistema o individuo para lograr el cumplimiento de una meta determinada, minimizando el empleo de recursos (Fernández-Rios y Sánchez, 1997, como se citó en Rojas Lopez, Jaimes Carrillo, y Valencia, 2018).

1.1.5.1. Equipos de trabajo efectivos

El desarrollo de las actividades dentro un equipo de trabajo debe ser de manera precisa y efectiva para poder alcanzar los objetivos planteados desde un principio. El esfuerzo de estas actividades debe ser grupal como individual. Los equipos de alto rendimiento se conforman mediante la integración de competencias técnicas, interpersonales y cognitivas esenciales para sus responsabilidades (Barssé Casas, 2023). Estas categorías complementarias abarcan:


 **Experiencia funcional y habilidades técnicas:** Los equipos de alto rendimiento requieren una combinación equilibrada de competencias multifuncionales que permitan generar soluciones innovadoras y alcanzar metas holísticas.


 **Habilidades para solucionar problemas y tomar decisiones:** Los equipos requieren la capacidad de identificar con precisión los desafíos y oportunidades pertinentes que deben abordar. Es fundamental que ciertos integrantes posean competencias para analizar alternativas y seleccionar soluciones óptimas. A través de la participación activa, todos los miembros adquirirán progresivamente estas capacidades, fortaleciendo así el desarrollo colectivo del grupo.

 **Habilidades interpersonales:** La construcción de propósitos compartidos exige una comunicación eficaz entre los integrantes del equipo, la cual depende del desarrollo de competencias interactivas como: capacidad de emitir retroalimentación constructiva, objetividad, escucha activa, disposición a conceder el beneficio de la duda, reconocimiento de los aportes e intereses ajenos, y apertura a asumir riesgos calculados.

1.1.5.2. Equipos de trabajo eficientes

Un equipo laboral eficaz se define como un grupo que cumple sus metas de manera articulada y con eficiencia operativa, sustentado en una interacción comunicativa fluida, colaboración sinérgica entre sus integrantes y una definición precisa de funciones y responsabilidades. Editorial Etecé (2024) menciona que un equipo de trabajo eficiente se caracteriza por tener:

 **Objetivos comunes.** Un equipo de trabajo se orienta de manera coordinada hacia el logro de metas colectivas, cuyos beneficios se distribuyen entre los miembros o resultan equitativamente favorables para cada integrante.

 **Interdependencia entre sus miembros:** Los miembros de un equipo de trabajo muestran interdependencia para alcanzar los objetivos establecidos, dado que las acciones individuales inciden

directamente en el desempeño de los demás, generando una dinámica colaborativa esencial para el éxito colectivo.

🚦 **Organización:** El trabajo que se va a realizar dentro del equipo debe ser repartido para evitar la duplicación de los esfuerzos y maximizar la eficiencia del grupo.

🚦 **Comunicación:** La comunicación efectiva es primordial para poder garantizar que todos los miembros estén alineados conforme a los objetivos, roles y responsabilidades. Para conseguir una comunicación efectiva es importante, escuchar activamente, expresar ideas de forma clara, hacer uso de canales de comunicación adecuados, ser asertivo. (Soto, 2024)

1.1.6. Importancia del trabajo en las aulas de clase

El trabajo en equipo dentro de las aulas de clases resulta importante para el desarrollo integral de los estudiantes y para poder fortalecer sus capacidades. Para el desarrollo de un trabajo en equipo es necesario determinar prioridades para el grupo y su bien común, que debe ser aclarado y comprendido por cada miembro del grupo, donde se comprenda la importancia de cada uno de los integrantes (Arenas Figueroa y Jihuallanca Ruelas, 2022).

La creatividad también funge como un punto importante durante el desarrollo de una actividad en grupo, dado que, al tener más individuos pensantes para la solución y alcance de un objetivo se puede desarrollar de una manera rápida y eficaz. La pluralidad de enfoques y visiones dentro de un equipo estimula la creatividad y la formulación de propuestas innovadoras. La integración de metodologías diversas permite abordar desafíos con soluciones estratégicas y adaptativas, aprovechando la riqueza conceptual del grupo (Tuneu Puig, 2024).

Para la implementación del trabajo en equipo en las aulas de clase se puede llevar a cabo de diversas maneras, es por ello por lo que, Ruiz Campo, Zuniga Jara, y Cruz Chust (2022) mencionan que la implementación del aprendizaje colaborativo inicia con una introducción teórica, seguida de actividades individuales de preparación. Posteriormente, se realiza una sesión

grupal para aplicar lo aprendido, culminando con una evaluación integral del proceso y los resultados (p. 74).

1.1.6.1. Habilidades que fomenta el trabajo en equipo en las aulas

El trabajo colaborativo en entornos educativos se consolida mediante el desarrollo de competencias que promueven la interacción constructiva, la articulación de ideas precisas y el reconocimiento mutuo. La empatía destaca como elemento central al facilitar la comprensión de perspectivas diversas entre los estudiantes. Paralelamente, la comunicación asertiva desempeña un rol fundamental al permitir la expresión clara de posturas y la gestión de discrepancias mediante estrategias dialógicas.

La corresponsabilidad resulta fundamental, ya que cada miembro debe comprometerse con la ejecución efectiva de sus funciones asignadas para alcanzar metas colectivas. La competencia negociadora permite conciliar perspectivas divergentes y establecer acuerdos alineados con los objetivos grupales. Complementariamente, la gestión constructiva de conflictos mediante técnicas dialógicas favorece la transformación de diferencias en oportunidades de mejora colaborativa, fortaleciendo el clima académico.

Asimismo, el liderazgo colaborativo se define como la competencia para distribuir responsabilidades de forma equitativa en el equipo, evitando la coordinación centralizada. Cada integrante asume funciones directivas basadas en sus competencias técnicas o interpersonales, lo que estimula la pertenencia grupal y la adhesión a metas compartidas. El liderazgo colaborativo impulsa la movilización de saberes e innovaciones, el bienestar profesional y la adhesión institucional, así como procesos de aprendizaje colectivo, el análisis crítico de propuestas y la consolidación de entornos colaborativos basados en la transparencia (Chacón Henao , López Zapata, y Arias Pérez , 2022).

1.1.7.Planteamiento de las ventajas y desventajas que representa el trabajo en equipo

1.1.7.1. Idoneidad del trabajo en equipo contra la del trabajo desarrollado individualmente: una Propuesta para discernir

Determinar si es mejor trabajar en equipo o de manera individual depende de varios aspectos, como la naturaleza de la tarea, los objetivos y las habilidades de quienes participan. Mientras que el trabajo en grupo permite compartir ideas y aprender de los demás, el individual favorece la autonomía, la concentración y un mayor control sobre el proceso. Para elegir el enfoque más adecuado, es necesario analizar tanto sus beneficios como sus posibles limitaciones.

Cuando una actividad requiere creatividad, solución de problemas complejos o la combinación de diferentes perspectivas, el trabajo en equipo suele ser la mejor opción. La interacción entre los integrantes permite intercambiar conocimientos y enriquecer la toma de decisiones. Sin embargo, la coordinación efectiva constituye un factor determinante para el éxito de un equipo laboral. La ausencia de organización y la distribución inequitativa de responsabilidades disminuyen las probabilidades de éxito, generando dinámicas disfuncionales que comprometen el logro de los objetivos colectivos (MAPFRE, 2023).

Por otro lado, el trabajo individual es más conveniente en tareas que requieren precisión, rapidez o un alto nivel de especialización. Este método permite que cada persona avance a su propio ritmo y asuma la responsabilidad total de sus resultados (Contract Workplaces, 2024). No obstante, puede reducir las oportunidades de aprendizaje conjunto y la capacidad de adaptarse a dinámicas colaborativas, habilidades esenciales en distintos ámbitos.





Para elegir entre estas dos formas de trabajo, es importante considerar el contexto y el propósito de la actividad. En muchos casos, combinar ambas modalidades resulta lo más efectivo, permitiendo que los participantes desarrollen ciertas tareas por su cuenta y luego integren sus aportes en un

proceso colectivo. De esta manera, se logran aprovechar los beneficios de ambos enfoques, equilibrando el aprendizaje autónomo y la cooperación.




1.1.7.2. Fortalezas y debilidades en la toma de decisiones en grupo e individualmente

La toma de decisiones ya sea de manera individual o grupal, es un paso importante en la resolución de problemas y en la gestión de diversas situaciones. Mientras que las decisiones individuales permiten rapidez y autonomía, las decisiones grupales favorecen el análisis desde diferentes perspectivas y el consenso (González Montiel, 2023). Sin embargo, cada enfoque tiene fortalezas y debilidades que pueden influir en la calidad y efectividad del resultado final. Comprender estos aspectos es esencial para optimizar la toma de decisiones según el contexto y los objetivos planteados.





Las fortalezas en la toma de decisiones en grupo son:

-  Diversidad de Perspectivas
-  Apoyo y un consenso en las ideas a implementar
-  Mayor creatividad
-  Distribución de responsabilidades





Las debilidades en la toma de decisiones en grupo son:

-  Conflictos y disensión
-  Influencia de sectores dominantes
-  Proceso lento

Las fortalezas en la toma de decisiones individuales son:

-  Rapidez en la ejecución sin necesidad de consenso.
-  Mayor autonomía y control sobre el proceso.
-  Coherencia con valores y principios personales.
-  Menor riesgo de conflictos interpersonales.

Las debilidades presentes en la toma de decisiones individuales son:

-  Mayor posibilidad de sesgos cognitivos.
-  Falta de retroalimentación y menor diversidad de perspectivas.
-  Riesgo de errores por falta de contraste de ideas.
-  Mayor carga de responsabilidad y estrés.

1.1.7.3. Conflictos de grupo

Los conflictos dentro de un grupo surgen cuando existen discrepancias en intereses, valores, percepciones o expectativas entre sus integrantes, lo que puede afectar su dinámica y la consecución de sus objetivos. Farro Rojas (2022) explica que estos desacuerdos pueden originarse por desacuerdos acerca de los objetivos, métodos o necesidades del grupo. Los conflictos también pueden ocurrir cuando existen diferentes personalidades dentro del equipo.

La gestión efectiva de estos conflictos puede ayudar a la comprensión mutua y la cohesión del grupo como tal, sin embargo, si no es manejado de la manera adecuada puede ocasionar la desestructura de la colaboración y el ambiente laboral o social.

1.2. Tema 2: Elementos del Trabajo en Grupo

El desarrollo de una actividad en grupo constara siempre de diversos elementos que ayudaran a la consecución de los objetivos planteados. Forletter (2020) indica que para el desarrollo en equipo los elementos indispensables que deben estar presentes son los siguientes:

- Líder. - Es importante que exista la figura de un líder que ayude con la coordinación del grupo y que guíe al mismo hacia un fin común.
- Confianza. - Es un elemento necesario para el desarrollo de las actividades.
- Objetivos. - Hay que establecer metas que favorezcan la motivación y el compromiso en el grupo.
- Vínculo. - Se debe crear un vínculo entre los integrantes que forman el equipo, mencionándoles su importancia dentro del equipo y la función que van a tener dentro del mismo.
- Comunicación y empatía. - Se debe establecer los canales de comunicación adecuados para asegurar el correcto funcionamiento del equipo.

1.2.1.Introducción al Trabajo Social con Grupos:

El trabajo social con grupos es una forma de intervención orientada a potenciar las habilidades individuales y colectivas mediante la interacción entre sus integrantes. Se fundamenta en la premisa de que los grupos brindan un entorno de apoyo, aprendizaje y desarrollo, en el cual los participantes pueden intercambiar experiencias, analizar sus dificultades y construir alternativas para afrontarlas. Su aplicación abarca distintos espacios, como instituciones educativas, centros comunitarios, hospitales y organizaciones sociales, favoreciendo la inclusión y el fortalecimiento de competencias.

El trabajo social grupal se concibe como un sistema dinámico de interacción colectiva orientado a abordar situaciones problemáticas externas experimentadas por sus integrantes. Para constituirse, el grupo debe articular una narrativa colectiva integradora de sus experiencias compartidas, lo que evidencia su naturaleza abierta al estar inmerso en contextos comunitarios, institucionales y sociales que moldean su identidad. Estos colectivos, interdependientes de su entorno, se definen por su vinculación activa con realidades estructurales más amplias, desde las cuales co-construyen procesos de cambio social (Ornelas Bernal , Tello Peón , y Brain Calderón , 2019, p. 12).

El trabajo social con grupos no solo fortalece la identidad y la autonomía de sus miembros, sino que también fomenta la solidaridad y la acción social. Al generar espacios de encuentro y diálogo, se crean redes de apoyo que favorecen la resolución de problemas y la construcción de comunidades más cohesionadas. La interacción en grupo facilita la identificación de necesidades compartidas y la formulación de estrategias de intervención optimizadas, incrementando así la pertinencia y eficacia de las acciones implementadas en contextos sociales (Colque, 2025).

1.2.2.El Rol del Trabajador Social en el Grupo:

En el trabajo con grupos, el trabajador social cumple una función esencial como mediador del proceso de interacción y desarrollo entre los participantes. Su tarea consiste en guiar y dinamizar el grupo, asegurando que todos tengan la posibilidad de expresarse y participar activamente. Mediante estrategias de intervención adecuadas, fomenta un entorno de confianza y

colaboración, donde los integrantes pueden fortalecer sus capacidades, intercambiar vivencias y construir respuestas colectivas a sus problemáticas.

Además de facilitar la comunicación y la cooperación, el trabajador social analiza las dinámicas grupales y maneja posibles conflictos. Su labor se fundamenta en principios de equidad y participación, promoviendo la inclusión y el respeto dentro del grupo. Para ello, aplica metodologías que refuercen la autonomía y el empoderamiento de los participantes, permitiendo que el grupo avance de manera estructurada y efectiva. Cordova Montiel, Silva Hernández , y Martínez Prats (2021) señala que el rol de trabajador social promueve la capacidad de cada persona para generar una mejora definitiva en su modo de vida.

Más allá de orientar el proceso, también debe evaluar el impacto de la intervención y realizar ajustes cuando sea necesario. A través de la observación y el análisis continuo, identifica progresos, dificultades y necesidades emergentes, garantizando que el trabajo grupal se mantenga alineado con sus objetivos. Así, el trabajador social contribuye a consolidar el grupo como un espacio de aprendizaje, apoyo y transformación social.

1.2.3. Perfil del trabajador social.

El perfil del trabajador social en el contexto grupal se define por su capacidad para orientar, dinamizar y fortalecer la interacción entre los participantes. Su labor requiere una combinación de habilidades técnicas y socioemocionales que le permitan generar espacios de confianza, diálogo y colaboración. La empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo son esenciales para promover la participación activa y fomentar el desarrollo de estrategias colectivas que respondan a las necesidades del grupo.

Las habilidades que debe poseer y aplicar el trabajador social según Guillén de Romero (2021) es una comunicación efectiva, tratando de buscar respuestas a los problemas y conflictos que surgen entre los individuos para lograr el bienestar individual y común.

Alcántar García (2022) menciona que el profesional en trabajo social debe poseer conocimientos, habilidades y competencias para interactuar de manera directa con grupos, definiendo su rol desde su constitución inicial

hasta su etapa de disolución. Además, al ejercer un liderazgo inherente, debe desempeñar funciones continuas como facilitador, coordinador, cohesionador y evaluador crítico durante todas las fases del proceso grupal, asegurando su coherencia y efectividad.

1.2.4.Ciencia y teorías en el trabajo social con grupos.

El trabajo social con grupos se apoya en diversas disciplinas científicas y enfoques teóricos que permiten analizar las dinámicas internas de los colectivos y diseñar intervenciones efectivas. La psicología social aporta marcos conceptuales para comprender el comportamiento individual dentro del grupo, los procesos de influencia mutua y la formación de identidades colectivas (Regader, 2025). Simultáneamente, la sociología brinda herramientas para estudiar las estructuras sociales que condicionan la cohesión grupal, así como los elementos que facilitan u obstaculizan la participación e integración de sus miembros (Universidad Nacional de Colombia, 2017).

Desde el enfoque teórico, destacan la teoría de sistemas y la teoría del aprendizaje social. La primera permite interpretar al grupo como un sistema interdependiente, donde cada integrante influye en el funcionamiento del conjunto. El análisis de este proviene de la interacción e interdependencia que sufre las partes que conforman un todo (Ronquillo Bolaños et al., 2024).

Por su parte, la teoría del aprendizaje social enfatiza el papel de la observación y la interacción en la adquisición de conocimientos, lo que resulta clave para el fortalecimiento de habilidades y la resolución de problemas dentro del grupo (Triglia, 2024). Otras perspectivas, como la teoría del desarrollo psicosocial de Erikson y la teoría de roles, también aportan a la comprensión de las experiencias y funciones que asumen los participantes.

Estas ciencias y teorías no solo orientan la labor del trabajador social, sino que también le brindan herramientas metodológicas para intervenir de manera reflexiva y contextualizada. Al aplicar estos conocimientos, se optimizan los procesos grupales, promoviendo espacios de diálogo, apoyo y transformación social. Así, el trabajo social con grupos se consolida como una

estrategia que facilita el empoderamiento y la construcción de soluciones colectivas frente a diversas problemáticas.

1.2.5. Definición de liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. Implica el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la gestión de conflictos, permitiendo la coordinación de esfuerzos individuales para alcanzar una meta compartida.

Desde el enfoque del trabajo social con grupos, el liderazgo no solo se basa en el poder o la autoridad, sino en la capacidad de generar confianza, fomentar la participación y promover la cohesión grupal. Un líder eficaz impulsa el desarrollo de los integrantes, fortalece sus capacidades y facilita espacios de diálogo y cooperación, asegurando que todas las voces sean escuchadas y valoradas.

1.2.6. El líder y el Liderazgo

El líder es la persona que orienta, motiva e influye en un grupo para alcanzar objetivos comunes. Su rol no se limita a dirigir, sino que también implica generar confianza, facilitar la comunicación y fomentar la participación activa de los integrantes. Un líder efectivo se distingue por su integridad ética y transparencia, su habilidad para realizar una distribución estratégica de funciones, la práctica de escucha activa, su capacidad para inspirar a los colaboradores y su compromiso con la rendición de cuentas (Inés Gómez, 2025).

El liderazgo, por su parte, es el proceso a través del cual se ejerce esa influencia en un grupo. Es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar al equipo de personas (Aden, 2024). No se trata únicamente de un rasgo personal, sino de una dinámica que surge dentro de los grupos y que puede ser asumida por diferentes personas según las circunstancias. Un liderazgo adecuado se basa en valores como la empatía, la equidad y la responsabilidad, asegurando que las decisiones favorezcan el bienestar colectivo y la construcción de soluciones compartidas.

En el trabajo social con grupos, el líder no impone su autoridad, sino que facilita la autodeterminación y el empoderamiento de los participantes. Su función es acompañar procesos, estimular la cooperación y fortalecer las redes de apoyo, permitiendo que los integrantes del grupo asuman un rol activo en la transformación de su realidad. De este modo, el liderazgo representa un aspecto intrínseco del trabajo social, constituyéndose como una competencia esencial para los profesionales que desempeñan sus funciones en instituciones y organizaciones vinculadas al ámbito socio-comunitario (Baumann , 2021).

1.2.7.Técnicas para detectar el liderazgo

La identificación de liderazgo en un grupo requiere analizar las dinámicas relacionales y la influencia de los integrantes en los procesos colectivos. Una metodología relevante es la observación sistemática, que permite reconocer a quienes impulsan iniciativas, facilitan la comunicación e incentivan la participación. El análisis de intervenciones en espacios colaborativos revela a aquellos que promueven la articulación dialógica, median en tensiones o movilizan la motivación colectiva.

Otra estrategia es la aplicación de socio gramas, una herramienta que permite visualizar las relaciones entre los integrantes del grupo. A través de preguntas sobre a quién acudirían en busca de apoyo o quién consideran un referente, es posible identificar las figuras de liderazgo natural dentro del grupo. Complementariamente, las entrevistas o encuestas pueden proporcionar información sobre la percepción que tienen los propios integrantes respecto a quién consideran un líder y por qué.

1.3. Tema 3: Estructura Grupal


1.3.1.Metodología de Trabajo en Grupo:


La metodología grupal en trabajo social se fundamenta en un enfoque participativo que busca estimular la interacción, el intercambio de conocimientos y la creación conjunta de respuestas a problemáticas comunes. Esta estrategia inicia con la conformación del grupo, definiendo objetivos precisos, acuerdos de convivencia y un clima de seguridad que favorezca la libre expresión.


La estructuración de actividades orientadas a fines específicos asegura la sostenibilidad de la motivación y la adaptación de las dinámicas a las necesidades particulares de los integrantes. Las dinámicas grupales se fundamentan en el intercambio dialógico y la formulación colaborativa de propuestas. Este enfoque implica la presentación de una problemática específica, la cual es analizada colectivamente hasta identificar soluciones viables o lograr un acuerdo consensuado (Mandomedio, 2022).

1.3.2.Principales técnicas grupales.

Las técnicas grupales son esenciales para el desarrollo de las actividades en equipo, además, fomentan la colaboración, la creatividad y la participación activa.

 Lluvia de ideas. - Esta técnica consiste en generar con ayuda de los integrantes del equipo una gran cantidad de ideas en un corto periodo de tiempo, con el fin de solucionar un problema (Saavedra, 2023).

 Role - playing. - El role-playing se configura como una estrategia metodológica que permite al participante incorporar en su representación creencias, valores y actitudes que considere pertinentes para el personaje asignado. Esta técnica ofrece flexibilidad operativa, estimulando la internalización y aplicación práctica de conceptos teóricos mediante la experiencia simulada (CRESPO ROSALES). La adopción de roles específicos permite recrear escenarios reales o ficticios, siendo una estrategia eficaz para fortalecer las competencias comunicativas, gestionar conflictos y promover la comprensión empática entre los participantes.

 Debates. - El debate se configura como una metodología educativa que se basa en el contraste de perspectivas diversas, con el objetivo de lograr una conclusión fundamentada mediante el análisis crítico y la argumentación rigurosa (Facultad de Derecho PUCP, 2022). El debate implica seleccionar un tema relevante y definir normas estructuradas, como respeto a las intervenciones y uso de argumentos fundamentados. Esta técnica promueve el análisis crítico y el intercambio de perspectivas dentro del grupo.

1.3.3. Modelos de trabajo social con grupos.

El trabajo social con grupos utiliza varios modelos para guiar la intervención y promover el cambio positivo en los miembros del grupo. El modelo sistémico se enfoca en la interacción que tiene el individuo con su entorno social, considerando el impacto de los sistemas familiares, comunitarios y culturales en el comportamiento grupal (Mosquera & Rentería, 2024).

Del mismo modo, está el modelo psicodinámico el cual se enfoca en los procesos afectivos y las dinámicas inconscientes que condicionan las conductas individuales dentro del grupo. A través del examen de la historia personal de los integrantes, se analiza cómo sus vivencias previas inciden en sus interacciones y roles dentro del colectivo. La intervención terapéutica procura identificar y abordar conflictos subyacentes, promoviendo así dinámicas grupales funcionales y relaciones interpersonales constructivas.

El modelo cognitivo-conductual se centra en los procesos cognitivos (pensamiento y percepción) y su influencia en la interacción grupal. La intervención busca transformar esquemas disfuncionales mediante técnicas como la reestructuración cognitiva y el entrenamiento en competencias sociales, promoviendo interacciones constructivas y optimizando la dinámica colectiva.

1.3.4. Trabajo social, Instituciones y organizaciones.

El trabajo social en el ámbito institucional se orienta hacia la detección y abordaje integral de problemáticas sociales mediante la gestión eficiente de recursos, la promoción de derechos y el fortalecimiento de redes de apoyo. Su acción se desarrolla en espacios como organismos públicos, ONGs, hospitales y centros comunitarios, donde se implementan iniciativas para mejorar la calidad de vida y favorecer la inclusión social.

En este ámbito, el trabajador social actúa como un puente entre la comunidad y las instituciones, facilitando el acceso a servicios y programas que respondan a las necesidades de la población. Su labor implica la planificación y ejecución de proyectos, la mediación en conflictos y la generación de espacios participativos que promuevan la equidad y el desarrollo social. A

través de la articulación con otros profesionales y actores institucionales, busca garantizar la sostenibilidad de las intervenciones y su impacto en el bienestar colectivo.

La articulación entre el trabajo social, las instituciones y las organizaciones constituye un pilar fundamental para impulsar transformaciones estructurales y consolidar la cohesión social. A través de enfoques interdisciplinarios y estrategias participativas, se promueve el diseño de políticas de inclusión y la ejecución de iniciativas que garanticen la protección y potencien la autonomía de colectivos en contextos de vulnerabilidad.

1.3.5. Teoría a la práctica: Principios y fases en la intervención en trabajo social con grupos.

La intervención en trabajo social con grupos se basa en una serie de principios y fases que guían el proceso, permitiendo una práctica efectiva y orientada al bienestar colectivo. Estos principios son fundamentales para garantizar que la intervención sea inclusiva, participativa y respetuosa con las dinámicas grupales y las necesidades de los individuos. Según la UNIR (2022) la intervención en trabajo social con grupos se caracteriza por:

- Fomentar la participación activa y apoyo mutuo
- Puede aplicarse en espacios como terapias grupales, grupos de autoayuda o talleres
- Ayuda en el desarrollo de las habilidades sociales
- Incluye dinámicas de grupo y trabajo psicoeducativo

Los principios del Trabajo Social con grupos según López Peláez (2012) se basan en tres: la búsqueda del conocimiento científico, la concepción de que la vida humana es histórica, relacional y aspiracional, y en tercer lugar, que las dinámicas de grupo se deben caracterizan por la gradualidad, reversibilidad y progresividad (p. 110).

Del mismo modo López Peláez (2012) menciona que las fases para la intervención en grupos son:

- Fase de diseño de grupo: evaluación y preparación
- Fase inicial de grupo: inclusión y orientación

- Fase de Transición
- Fase de trabajo y correspondencia: logro de metas
- Fase final: separación de los participantes del grupo

1.4. Tema 4: Dinámica Grupal

El aprendizaje grupal constituye un proceso de transformación colectiva en el que el desarrollo individual emerge de la interacción dinámica entre miembros, tareas, metodologías y contenidos, mediada por la comunicación y procesos psicológicos como introyección, proyección e identificación.

El proceso grupal promueve el aprendizaje mediante la interacción en situaciones estructuradas. Las dinámicas colectivas, empleadas históricamente para fortalecer la cohesión, buscan optimizar tanto la productividad como las conductas grupales. El éxito depende de factores internos, como el establecimiento de normas operativas claras y objetivos específicos, accesibles y aplicables por todos los integrantes.

1.4.1. Dinámicas de grupo y estrategias de comunicación

Dinámicas de Presentación: Las dinámicas de presentación estructurada buscan facilitar la familiarización ágil entre los integrantes de un colectivo en contextos colaborativos, mediante el intercambio de nombres, preferencias, experiencias y datos relevantes. Este proceso inicial fortalece la cohesión grupal y sienta bases para relaciones interpersonales funcionales.

Dinámicas de Conocimiento: Las dinámicas estructuradas de presentación buscan facilitar la profundización crítica de la información obtenida sobre los integrantes del colectivo, permitiendo un análisis detallado de sus perfiles, intereses y experiencias relevantes en el contexto grupal.

Dinámicas de Afirmación: El objetivo de estas dinámicas es afianzar la identidad singular de cada individuo y la cohesión del grupo como entidad colectiva. Esto se logra al potenciar las cualidades positivas de los integrantes, facilitar interacciones constructivas y promover la inclusión integral de todos los participantes.

Dinámicas de Distensión: Las dinámicas de distensión tienen como propósito fomentar un entorno colaborativo al reducir tensiones, incrementar

la participación activa y fortalecer la confianza individual y mutua entre los integrantes del grupo, optimizando así la cohesión grupal.

Dinámicas de Cooperación: Las dinámicas cooperativas buscan desarrollar competencias colaborativas mediante la realización conjunta de tareas, fomentando la participación equitativa y la sinergia grupal para consolidar una unidad operativa cohesionada y eficiente.

1.4.2. Dinámicas de grupo y gestión del poder

El desarrollo de dinámicas de grupo en un equipo de trabajo puede ayudar en la comunicación y la cohesión del grupo, además, de poder ayudar a mejorar la convivencia armónica del equipo. Asimismo, ayuda en la gestión del poder que existe dentro de una agrupación, dado que, desde una simple dinámica como lo es *“tomados de las manos”* se puede lograr comprender el poder de las habilidades juntas y el trabajo en equipo (Brasil, 2021).

Las dinámicas grupales constituyen estrategias metodológicas que facilitan el fortalecimiento de la comunicación y la colaboración. En contextos de gestión de equipos con bajo desempeño, la implementación de dinámicas constructivas resulta clave para optimizar la productividad colectiva y garantizar el logro de los objetivos establecidos (Julia Martins, 2025, Por qué es importante la dinamica de grupo).

1.4.3. Técnicas de dinámica Grupal

Las técnicas de dinámica grupal corresponden a herramientas metodológicas y recursos estructurados diseñados para implementar estrategias sistematizadas y protocolos de acción orientados a coordinar, gestionar y optimizar las interacciones colectivas en un contexto organizacional o social. La dinámica grupal es inherente a un grupo, manifestándose a través de sus procesos interactivos. Las técnicas actúan como sistemas metodológicos para optimizar dichos procesos, ya sea canalizando su enfoque, reforzando su impacto o acelerando su evolución hacia metas definidas (Barrero , 2024).

Las técnicas de dinámica grupal buscan mejorar la productividad de cada participante, sumado al rendimiento del grupo por igual (JUEGOS DINÁMICOS, 2023). Se pueden realizar en diversos entornos y tienen el poder

de ocasionar un cambio y que las personas logren interactuar entre sí (PSICOCODE, 2020).

Dinámicas de grupo más utilizadas

- Isla Desierta: Responder tres preguntas simples, con el caso hipotético de estar en una isla desierta
- Dinámica del desafío: Se incentiva la importancia de confrontar pruebas y motivar a buscarlas, con el objetivo de que puedan superar el desafío.
- Dinámica del globo: Se debe separar en equipo de dos y cada uno tendrá un globo en su cadera y la meta es reventar el globo de los otros de equipo
- Brainstorming: El objetivo es buscar ideas espontaneas mediante el grupo donde se intercambiarán las ideas, para luego valorarlas, asociarlas y obtener un planteamiento fijo.
- Juego de roles: Busca incentivar la perspectiva social y la empatía de los miembros del grupo, mediante la interpretación de una situación específica.

1.4.4. Tipos de dinámicas

La ejecución de una dinámica grupal puede llevarse a cabo en diversos contextos y grupos, lográndose aplicar tanto en la escuela como en una zona de trabajo (Montagud Rubio, 2025). Permitiendo que los integrantes de un equipo logren profundizar sobre las capacidades que poseen, sus sentimientos, sus miedos y poder cultivar sus propias actitudes (JUEGOS DINÁMICOS, 2023).

Los tipos de dinámicas que pueden ser observados dentro de un grupo son:

- Dinámicas de Presentación: Estas actividades se utilizan para que los miembros del grupo se conozcan mejor.
- Dinámicas de Integración: Su objetivo es fomentar la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del grupo.

- **Dinámicas de Comunicación:** Estas actividades están diseñadas para mejorar las habilidades de comunicación entre los miembros del grupo.
- **Dinámicas de Resolución de Problemas:** Se enfocan en desarrollar habilidades para resolver problemas de manera colaborativa.
- **Dinámicas de Creatividad:** Estas actividades buscan estimular la creatividad y el pensamiento innovador.
- **Dinámicas de Evaluación:** Se utilizan para evaluar el progreso y el desempeño del grupo.

1.5. Conclusión

El trabajo en equipo se consolida como una estrategia colaborativa esencial, basada en la interdependencia, comunicación efectiva y objetivos comunes. Su eficacia depende de habilidades interpersonales –como la escucha activa, empatía y resolución pacífica de conflictos–, así como de estructuras organizativas adaptables. Modelos como el mecanicista, centrado en jerarquías y protocolos rígidos, y el orgánico, flexible y participativo, demuestran cómo el contexto influye en la dinámica grupal, priorizando estabilidad operativa o innovación según las necesidades del entorno.

En el ámbito educativo, esta metodología promueve la creatividad y el aprendizaje colectivo mediante técnicas como debates o proyectos grupales. En el trabajo social, facilita la construcción de redes comunitarias y la gestión de problemáticas mediante enfoques sistémicos o cognitivo-conductuales. Para las organizaciones, resulta clave la claridad en roles, la optimización de recursos y la alineación con valores compartidos, equilibrando autonomía individual y sinergia colectiva para alcanzar metas estratégicas.

El éxito de los equipos radica en integrar competencias individuales, condiciones organizacionales favorables y una visión compartida. La gestión ética de las diferencias y la adaptabilidad a entornos culturales o sociales emergen como pilares para enfrentar desafíos complejos. Esta perspectiva no solo fortalece la cohesión grupal, sino que posiciona al trabajo colaborativo como un eje indispensable en escenarios profesionales y académicos.

contemporáneos, donde la cooperación trasciende lo operativo para convertirse en un motor de transformación social.

Preguntas de Reflexión

¿Cuál es la diferencia fundamental entre trabajo en grupo y trabajo en equipo? ¿Cómo afectan estas diferencias a los resultados?

¿Cómo afectan las condiciones organizacionales y culturales la efectividad del trabajo en equipo?

¿Qué papel juega el liderazgo en un grupo? ¿Qué cualidades debe tener un buen líder?









¿Qué importancia tiene el trabajo con grupos en el trabajo social?

¿Cómo la dinámica de grupo mejora o debilita el compromiso y la cohesión del grupo?

Ejercicio Práctico

Diagnóstico del equipo de trabajo

Forma un grupo de 3 a 5 personas y elige un equipo real (escolar, laboral, deportivo, etc.) con el que estés familiarizado. Realizar una breve observación o entrevista a sus integrantes, respondiendo las siguientes preguntas:

-  ¿Cómo es la comunicación entre los miembros?
-  ¿Están claramente definidos los roles dentro del equipo?
-  ¿Hay un líder? ¿Cómo lo hizo?
-  ¿Se resuelven bien los conflictos dentro del grupo?
-  ¿Existe cooperación y compromiso entre sus miembros?
-  Por último, prepare un breve informe escrito que incluya:
 -  Principales fortalezas y debilidades del equipo.
 -  Dos consejos para mejorar las habilidades de trabajo en equipo.

Glosario

Trabajo en equipo: Colaboración entre personas con un objetivo común y habilidades complementarias.

Trabajo en equipo: Un grupo de personas que trabajan juntas, pero no necesariamente de forma coordinada o con objetivos interdependientes.

Liderazgo: La capacidad de un individuo para influir, inspirar y guiar a otros hacia un objetivo común.

Dinámica de grupo: Las interacciones que ocurren dentro de un grupo y que afectan el modo en que éste funciona y se desempeña.

Eficiencia: Utilización óptima de los recursos para alcanzar los objetivos.

Eficacia: Grado en el que se consiguen los resultados previstos.

Modelo mecanicista: Un enfoque organizacional que enfatiza la jerarquía, las reglas estrictas y la división del trabajo.

Modelo orgánico: una estructura organizacional flexible basada en la comunicación abierta, la colaboración y la adaptabilidad.






Habilidades interpersonales: La capacidad de interactuar eficazmente con otros, como la empatía, la comunicación y la negociación.

2. UNIDAD II: TEORÍA DEL CONFLICTO Y APROXIMACIONES CONCEPTUALES

El conflicto es una parte intrínseca de la vida social y existe en todos los niveles de la interacción humana: desde las relaciones interpersonales hasta las estructuras institucionales. Comprender su naturaleza, orígenes, tipos y soluciones es esencial para vivir juntos y desarrollar una relación saludable. Esta unidad proporciona los fundamentos teóricos y conceptuales del conflicto desde diversas perspectivas, incluyendo su definición, causas, evolución y respuestas.

Además, se discutirán estrategias efectivas para resolver pacíficamente los conflictos, como la negociación, la mediación y el arbitraje, así como habilidades de comunicación asertiva y escucha activa. El objetivo es proporcionar a los estudiantes herramientas prácticas y reflexivas que les permitan abordar de forma constructiva los conflictos, tanto en su vida personal como en su futuro ejercicio profesional como trabajadores sociales.

Objetivos de Aprendizaje

-  Comprender el concepto de conflicto y su importancia en las relaciones interpersonales a partir de diferentes definiciones teóricas.
-  Analizar las causas, componentes y tipos de conflictos desde una perspectiva integral.
-  Identificar estilos personales de gestión de conflictos y su impacto en las interacciones sociales.
-  Explorar métodos alternativos de resolución de conflictos como herramienta para promover el diálogo y el entendimiento mutuo.
-  Aplicar estrategias de comunicación efectivas, como la escucha activa y el uso apropiado del lenguaje verbal y no verbal, para facilitar la resolución de conflictos.

2.1. Tema 5: Teoría del Conflicto

La Teoría del Conflicto representa una de las corrientes teóricas fundamentales en la sociología contemporánea, surgió como respuesta crítica a la visión estática del funcionalismo estructural. Durante mediados del siglo

XX, se consolidó como alternativa analítica, aunque su influencia ha sido parcialmente desplazada por enfoques neo marxistas en décadas posteriores. El marxismo interpreta los conflictos y transformaciones sociales como resultado de la división estructural entre clases antagónicas, cuyos intereses opuestos dinamizan los procesos históricos (Vivas Botero, 2019). Actualmente, mantiene vínculos conceptuales con la teoría de juegos y se relaciona con investigaciones sobre negociación y toma de decisiones estratégicas en contextos de interdependencia.

El término "conflicto social" admite múltiples interpretaciones que enfatizan dimensiones complementarias del fenómeno. Robbins indica que el conflicto surge cuando un individuo reconoce que otro lo ha perjudicado, o presenta una amenaza inminente de perjuicio, hacia sus intereses legítimos (Stephen Robbins como se citó en Ramírez Martínez, 2020).

Duran enfatiza que la perspectiva teórica de Lewis A. Coser postula que el conflicto, lejos de ser inherentemente disfuncional, puede operar como un fenómeno funcional al facilitar la negociación entre actores sociales y promover acuerdos orientados a objetivos comunes. Esta dinámica, al canalizarse adecuadamente, fortalece la cohesión grupal y optimiza la resolución de problemas mediante el diálogo. No obstante, su gestión inadecuada podría profundizar divisiones estructurales, exacerbando tensiones. Por ello, resulta crucial que los actores involucrados desarrollen estrategias para transformar el conflicto en un mecanismo de progreso colectivo. (Conflicto destructivo, 2023)

2.1. Tema 5: Teoría del conflicto

La teoría del conflicto interpreta la dinámica social como un escenario de permanente disputa por el acceso a bienes escasos, tales como autoridad, reconocimiento y capital económico. Sustentada inicialmente en los postulados de Karl Marx y posteriormente enriquecida por diversos autores, esta corriente teórica señala que la divergencia de intereses entre colectividades emerge de asimetrías sistémicas arraigadas en la organización social. Desde esta óptica, las confrontaciones no se reducen a fenómenos

disruptivos, sino que constituyen fuerzas catalizadoras que modifican los equilibrios de dominación y generan reajustes institucionales.

El conflicto, en sus diversas expresiones, se manifiesta como un fenómeno inherente a las interacciones humanas. Estas tensiones pueden surgir tanto en contextos interpersonales *producto de divergencias en las prioridades individuales* como en escenarios multidimensionales vinculados a desigualdades estructurales, tales como privaciones económicas o limitaciones en el acceso a recursos básicos. Su resolución demanda, invariablemente, la activación de capacidades subjetivas de los actores involucrados, determinantes para minimizar su impacto, intensificar las tensiones o alcanzar acuerdos sostenibles. (Torres Osorio, 2021, pág. 374)

La implementación del enfoque conflictivo en contextos prácticos requiere integrar mecanismos de mediación, fortalecimiento de capacidades colectivas y transformación de dinámicas de poder. En intervenciones grupales, esto implica promover una lectura crítica de las condiciones estructurales, facilitar espacios de interlocución entre las partes y diseñar acciones orientadas a mitigar brechas de inequidad.







De este modo, el conflicto adquiere un rol catalítico en la articulación de vínculos solidarios y la redefinición de pactos sociales más justos. El enfoque conflictivo sostiene que la transformación social emerge de la confrontación entre intereses antagónicos, en lugar de derivar de mecanismos consensuados o adaptativos (LibreTexts, 2022).

2.1.1. Que es un Conflicto

El conflicto puede ser entendido como una situación de desacuerdo o enfrentamiento entre dos partes o mas, donde se defienden intereses, valores, creencias u objetivos incompatibles, generando tensión o confrontación entre lass partes involucradas. El origen del conflicto radica en la disponibilidad finita de bienes materiales y estrategias colectivas. La limitación de estos recursos impone procesos de selección que, al confrontar prioridades divergentes entre actores, generan tensiones sociales inherentes a la toma de decisiones (Petrone, 2022).

El conflicto no es necesariamente negativo, pudiendo operar como factor catalizador de desarrollo individual y colectivo cuando se canaliza mediante estrategias dialógicas. Es observado como necesario para las transformaciones y el avance (Cortese, 2022). La gestión basada en procesos colaborativos permite reconfigurar las divergencias en oportunidades de aprendizaje y ajuste sistémico, facilitando la identificación de soluciones mutuamente ventajosas para los actores sociales implicados. Por el contrario, su abordaje tardío o negligente puede desencadenar dinámicas disruptivas, como la erosión de vínculos, la acumulación de tensiones psicosociales o la escalada hacia conductas violentas.

Según Yuste (2024) el conflicto sirve para:

-  Evitar estancamientos
-  Estimula el interés y la curiosidad
-  Es el origen del cambio personal y social
-  Ayuda a establecer identidades sociales e individuales
-  Permite aprender modos de enfrentarse a los problemas
-  Permite el reconocimiento propio y de los demás

En el trabajo social, el conflicto se conceptualiza como un componente inherente a las dinámicas relacionales humanas, constituyendo un factor catalítico para procesos de transformación colectiva. El trabajador social en el ejercicio profesional hace uso de la mediación para la resolución de conflictos tomando como base principal, las leyes, normas, y procedimientos que lo rigen (Quijano Velásquez & Fabre Aldaz, 2020). Su abordaje demanda un análisis crítico de sus raíces estructurales, una contextualización de los escenarios donde emerge y la implementación de metodologías basadas en la mediación dialógica, la negociación colaborativa y el reconocimiento recíproco de intereses, con el fin de consolidar soluciones sostenibles y equitativas.

2.1.2. Visión General del Conflicto:

El conflicto constituye un componente inherente a las dinámicas humanas, manifestándose en múltiples escalas: individual, grupal, colectiva y transnacional. Se define como un proceso de confrontación progresiva entre actores que perciben sus metas como mutuamente excluyentes, impulsando acciones orientadas a anular, desplazar o diferir las ventajas del adversario. Su núcleo reside en disputas por el acceso a fuentes de poder o recursos percibidos como valiosos y limitados. Esta concepción se sustenta en un contexto de recursos finitos, donde la obtención de beneficios por un actor implica la privación relativa de otros, configurando una lógica de suma cero en las relaciones sociales.

Los conflictos no siempre son situaciones negativas ni algo de lo que hay que evitar, muchas sirven para sacar a la luz elementos que ocasionan negatividad dentro de un equipo y de los cuales pueden ni ser conscientes los integrantes (Lifeder, 2022). Los conflictos, al revelar disfuncionalidades latentes, funcionan como dispositivos de transformación que amplían la comprensión crítica sobre las dinámicas relacionales.

Este proceso habilita la implementación de ajustes estructurales que optimizan tanto la coordinación en contextos grupales como la convivencia en ámbitos familiares o afectivos. Para la resolución de conflictos exige que los actores involucrados consensuen estrategias de mediación, lo que en determinados contextos implica reconocer la imposibilidad de satisfacer integralmente sus demandas originales (Raffino, 2025).

Islas Colín y Pérez Baxin (2019) señala que la existencia de un conflicto no presupone una relación previa entre las partes; basta con que surja una interacción circunstancial en la cual un actor perciba que las demandas del otro vulneran sus intereses. En este sentido, el conflicto trasciende la mera disputa por intereses objetivos, arraigándose en las interpretaciones subjetivas que los actores construyen respecto a la situación y las acciones de sus contrapartes. Por ello, su abordaje debe integrar no solo la resolución de divergencias materiales, sino también la atención a las dimensiones simbólicas y afectivas inherentes a la interacción.

2.1.3. Definiciones del conflicto según Autores

Desde la perspectiva de John Burton, el conflicto emerge como un escenario donde una o ambas partes perciben que sus objetivos, necesidades o principios éticos resultan irreconciliables o antagónicos (John Burton, 1990, como se citó en Meneses Ballesteros & Torres Rueda , 2024). Esta dinámica se sustenta en una interdependencia relacional, en la cual la resolución efectiva depende del reconocimiento mutuo de las condiciones impuestas por las acciones y demandas de cada actor.

Johan Galtung planteaba que los conflictos constituyen un componente inherente a la dinámica colectiva, surgiendo de tensiones derivadas de incompatibilidades entre actores individuales o colectivos (Calderón Concha, 2009). Su perspectiva teórica enfatiza la identificación y análisis crítico de estas contradicciones estructurales para diseñar mecanismos de resolución orientados a la transformación pacífica y sostenible de las disputas. Galtung enfatiza la necesidad de un enfoque analítico exhaustivo que desentrañe las dinámicas subyacentes del conflicto, reconociendo su complejidad estructural y las múltiples dimensiones interconectadas que lo conforman (Amnistía Internacional Comunidad Valenciana, 2024).

Según R.E. Lepsinger, el conflicto surge cuando dos o más actores presentan aspiraciones o intereses antagónicos, sustentado en divergencias vinculadas a la distribución de recursos, la jerarquización de prioridades o la interpretación subjetiva de objetivos compartidos.

El conflicto emerge como una dinámica en la cual dos o más actores sociales enfrentan posiciones, intereses o valores percibidos como mutuamente excluyentes. Estas divergencias, potenciadas por factores emocionales y subjetivos, generan tensiones cuya resolución puede consolidar o deteriorar las dinámicas relacionales, dependiendo de los mecanismos empleados para abordar la incompatibilidad de objetivos (Reyes Cruz).

El conflicto según Robbins se conceptualiza como diferencias incompatibles, las cuales generan interacciones antagónicas. Estos fenómenos, inherentes a las dinámicas relacionales al interior de estructuras

organizativas, constituyen elementos inevitables que no deben suprimirse, sino gestionarse estratégicamente como catalizadores de ajustes sistémicos (Robbins/Coutter, 2005, p. 600, como se citó en Parra de Cepeda). Los conflictos trascienden escalas, manifestándose desde el ámbito individual hasta el transnacional. Su naturaleza inherente abarca interacciones interpersonales, dinámicas institucionales o disputas geopolíticas, evidenciando su carácter universal en la organización social (Concepto y Definición, 2023).

Para Kenneth W. Thomas el conflicto surge como un proceso en el cual un actor percibe que otro ha comprometido, o presenta una amenaza inminente de compromiso, hacia sus intereses legítimos (Domínguez Bilbao & García Dauder, 2003). Este fenómeno se origina producto de divergencias en los intereses y aspiraciones, la distribución de recursos disponibles, las percepciones subjetivas, la jerarquización de prioridades o los marcos interpretativos adoptados por cada parte.

Según Stephen B. Lubin, el conflicto surge cuando dos o más actores comparten un recurso u objetivo común y cada uno busca maximizar sus beneficios particulares en detrimento de los demás. Esta dinámica competitiva puede generar disputas vinculadas al acceso a bienes, la defensa de posturas ideológicas o la priorización de metas contrapuestas.

2.1.4. Cómo nacen los conflictos entre persona

Los orígenes de los conflictos en un equipo pueden ocasionarse por diferentes razones. Los conflictos se manifiestan en diversos contextos –desde interacciones cotidianas hasta disputas geopolíticas–, siendo impulsados por factores desencadenantes como divergencias ideológicas, asimetrías económicas o reivindicaciones territoriales, entre otras (Maita, 2025).

El conflicto aparece cuando dos o más personas quieren algo que ven como incompatible. Cada una intenta obtener lo que busca, incluso si eso perjudica a los demás. Esto puede llevar a discusiones por cosas como recursos, ideas o metas diferentes. En la vida misma de cada persona se presentan tensiones, en el marco, por ejemplo, de sus funciones psíquicas, sus emociones, motivaciones, cogniciones, inteligencia, pensamiento, deseos,

intereses, percepciones y sensibilidad, entre otras, y sobre todo en su vida en sociedad (Arboleda & Rengifo Castañeda, 2021).

Asimismo, un conflicto puede suceder por una información incompleta, esto por juicios y opiniones que se emiten por conocer solo una parte de los hechos.


Alvarado señala que el conflicto surge de la dificultad para reconocer que las ideas, creencias y formas de interpretar la realidad no son universales, sino que están influenciadas por el contexto cultural, histórico y geográfico en el que se desarrollan. Esta falta de conciencia sobre el origen situado de los marcos mentales puede generar desencuentros al asumir que la propia perspectiva es la única válida (Por qué se genera el conflicto, 2024).


Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018) menciona:


Los conflictos constituyen un componente inherente de la experiencia humana y, lejos de ser meros obstáculos, constituyen oportunidades de crecimiento. Su presencia denota la vitalidad de las interacciones sociales, y su gestión estratégica se erige como un indicador de madurez relacional, reconociendo que su erradicación absoluta resulta inviable (Ministerio de Inclusión Económica y Social , 2018, pág. 3).


Los conflictos pueden originarse de la tendencia a homogeneizar las perspectivas ajenas bajo los propios parámetros cognitivos o morales. Esta dinámica refleja una resistencia a reconocer la diversidad inherente a los marcos interpretativos individuales, así como la imposibilidad de abstener juicios valorativos. La capacidad para permitir la autenticidad del otro, sin condicionarla a expectativas personales, emerge como un factor clave en la prevención de estas tensiones relacionales.

2.2. Tema 6: Tipos de Conflicto


 Existen diversos tipos de conflictos y cada uno de ellos posee una particularidad en específico ya sea por origen o por intensidad de problema. Esto dependiendo del contexto del problema y de los actores involucrados (Maita, 2025). Según (Hernández Orta, 2021) los tipos de conflictos pueden ser de intereses, de valores, de derechos (p. 25).

 **De intereses:** *“Lo que se quiere”* El conflicto se conceptualiza como un mecanismo de competencia por acceder a bienes materiales o simbólicos que permitan resolver necesidades u obtener beneficios. Sus causas se vinculan a disputas por dinámicas de poder, reconocimiento social, reivindicaciones de representatividad, mejoras en posiciones jerárquicas, oportunidades de desarrollo, transformaciones estructurales, garantías de seguridad individual o control de patrimonios.

 **De valores:** *“Lo que creemos”* El conflicto se interpreta como un entramado simbólico colectivo que establece criterios para seleccionar entre opciones de acción e influye en actitudes y conductas. Este sistema integra dimensiones como prácticas culturales, tradiciones, marcos morales, sistemas de creencias y posturas ideológicas, operando como eje para definir identidades, resolver dilemas éticos y priorizar acciones en contextos sociales.


 **De derechos:** *“Lo que nos corresponde”* El conflicto se conceptualiza como el reconocimiento jurídico que faculta a un individuo o colectivo para ejercer acciones o demandas legítimas, basadas en un ordenamiento legal. Su origen radica en divergencias en la interpretación o aplicación de marcos normativos –como legislaciones, acuerdos institucionales o convenios colectivos–, los cuales definen derechos y obligaciones recíprocas, generando disputas cuando existen desacuerdos en su ejecución.

Asimismo, (Marcos , 2023) determina que los conflictos pueden clasificarse en tres categorías: conflictos internos, conflictos externos y conflictos de fatalidad (Los diferentes tipos de conflictos, 2023).


 **Conflictos internos:** El conflicto interno surge de la contradicción entre las exigencias materiales impuestas por la estructura social (deber), los deseos condicionados por la alienación (querer) y las limitaciones corporales derivadas de las relaciones de producción (poder). Esta tensión refleja la dialéctica entre la conciencia individual y los condicionamientos estructurales de clase.


 **Conflictos externos:** El conflicto externo emerge de la confrontación entre actores sociales antagónicos (clases, grupos o


instituciones), cuyos intereses materiales y posiciones dentro del modo de producción son irreconciliables.

 **Conflictos de fatalidad:** El conflicto de fatalidad surge de condiciones materiales históricamente determinadas que escapan al control individual, como crisis sistémicas del capitalismo, desastres derivados de la explotación ambiental o contradicciones estructurales del modo de producción. Estas fuerzas, ajenas a la agencia del sujeto, reflejan la alienación bajo un sistema que subordina las necesidades humanas a la acumulación de capital, limitando la capacidad transformadora de la clase trabajadora.

De la misma manera existen diversas situaciones donde puede ocurrir un conflicto:

 **Conflictos interpersonales:** Los conflictos interpersonales, frecuentes en las interacciones sociales cotidianas, emergen de tensiones entre dos o más actores debido a divergencias en la interpretación de roles, expectativas o procesos comunicativos. Estas dinámicas se manifiestan en contextos como el ámbito familiar, laboral o comunitario, donde un ejemplo recurrente incluye disputas por la distribución de tareas o la gestión ineficaz de mensajes en relaciones jerárquicas o afectivas.

 **Conflictos sociales:** Los conflictos colectivos emergen de contradicciones estructurales entre grupos sociales, arraigadas en diferencias culturales, étnicas, religiosas o de posición socioeconómica. Estas tensiones se materializan en fenómenos como movilizaciones reivindicativas, protestas por equidad o mecanismos institucionales que perpetúan exclusiones, evidenciando la disputa por el acceso a derechos y el reconocimiento dentro de relaciones de poder asimétricas.

 **Conflictos políticos:** Los conflictos políticos se articulan en torno a la disputa por la hegemonía en la toma de decisiones y la asignación de bienes materiales y simbólicos dentro de un sistema social. Estas dinámicas de confrontación involucran a actores institucionales (partidos políticos), colectivos organizados (movimientos sociales) y

tensiones Estado-ciudadanía, manifestándose en controversias sobre la legitimidad estatal, la redistribución equitativa de recursos o el diseño de marcos normativos que garanticen derechos fundamentales.

✚ **Conflictos territoriales:** Los conflictos geopolíticos se centran en la disputa por el control estratégico de espacios territoriales o el acceso a recursos naturales de valor económico o simbólico. Estas tensiones pueden manifestarse entre Estados nacionales o grupos subestatales, y suelen articularse en torno a reclamos históricos de soberanía, reivindicaciones identitarias vinculadas al territorio o intereses contrapuestos en la explotación económica de bienes comunes.

✚ **Conflictos étnicos o religiosos:** Los conflictos identitarios, arraigados en divergencias étnicas, culturales o religiosas, generan impactos estructurales de largo alcance. En su evolución, pueden derivar en violencia sistemática, prácticas discriminatorias institucionalizadas o, en casos extremos, políticas de limpieza étnica, reconfigurando forzosamente la composición y dinámicas de las comunidades afectadas.

✚ **Conflictos armados:** Los conflictos armados constituyen la expresión más cruda de contradicciones sistémicas, manifestándose como confrontaciones violentas entre actores estatales, grupos armados no estatales o facciones internas. Estos escenarios, derivados de luchas por hegemonía política o control de recursos, generan impactos catastróficos: desestabilización institucional, desplazamientos forzados y fragmentación del tejido comunitario, perpetuando ciclos de violencia y desigualdad estructural.

2.2.1. Conceptualización del Conflicto:

El conflicto se conceptualiza como un proceso dinámico de interacción recíproca entre dos o más actores sociales que perciben una incompatibilidad en sus intereses, imposibilitando su satisfacción simultánea dentro del marco relacional existente (Kubadili, 2023).

Los conflictos constituyen fenómenos inherentes a la convivencia humana, derivados de la diversidad de intereses, valores y marcos

interpretativos individuales, los cuales pueden generar incompatibilidades en la interacción social. La gestión de estas tensiones se ve influenciada por respuestas emocionales que condicionan los mecanismos de abordaje, pudiendo obstaculizar la resolución efectiva de las divergencias (Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque , 2022, pág. 5).

Rendueles Mata (2021) explica que el conflicto se define como un fenómeno subjetivo, arraigado en las percepciones individuales o grupales de incompatibilidad en metas, recursos o valores. Emerge de la interacción cotidiana, revelando aquello que los actores consideran prioritario, y se materializa ante divergencias materiales, asimetrías en necesidades o sistemas de valores antagónicos (p. 77).

En definitiva, el conflicto es un elemento inherente a la interacción social y, por tanto, requiere de un análisis profundo para comprender sus causas y consecuencias. Su conceptualización no solo permite abordarlo desde una perspectiva teórica, sino que también facilita la implementación de estrategias prácticas para prevenirlo y resolverlo. En este sentido, el diálogo, la mediación y la negociación se presentan como herramientas fundamentales para transformar las diferencias en oportunidades de aprendizaje y mejora en la convivencia.

2.2.2. Características, componentes y tipos de conflicto.

El conflicto se puede caracterizar por diversas situaciones, por un choque de intereses, por la relación entre las partes, comunicaciones dificultosas, lucha de poderes, una dinámica exponencial, también por diferentes resoluciones del conflicto (Equipo de Enciclopedia Significados, 2024). Del mismo modo, el conflicto está caracterizado por ser originado por un desacuerdo o por dos puntos de vista que son distintos y puede existir violencia en algunos casos (Hernandez , 2015).



Choque de intereses: El conflicto emerge de divergencias en intereses, necesidades o marcos interpretativos entre actores sociales, quienes buscan maximizar sus beneficios particulares mediante estrategias de resolución que oscilan entre la negociación colaborativa

y la confrontación coercitiva, según la naturaleza de las tensiones subyacentes.

✚ **Relación entre las partes:** Los conflictos suelen surgir en contextos donde existe un vínculo preexistente entre los actores sociales involucrados, siendo la propia naturaleza de dicha conexión – con sus asimetrías o interdependencias– el origen de la disputa. En estos casos, el núcleo del conflicto radica en los términos que regulan su interacción, los cuales se redefinen mediante su resolución, buscando establecer nuevos acuerdos que reorganicen dinámicas relacionales.


✚ **Comunicaciones dificultosas:** El conflicto suele vincularse a disfuncionalidades en los procesos comunicativos, donde emergen tensiones relacionales producto de interpretaciones erróneas o percepciones asimétricas entre los actores involucrados.


✚ **Lucha de poder:** En contextos conflictivos, los actores involucrados procuran maximizar su influencia o reorientar las dinámicas a su beneficio, generando una disputa hegemónica por el control de los marcos decisionales.


✚ **Dinámica exponencial:** El choque inicial entre las partes en torno a un eje central desencadena reacciones recíprocas que amplifican las fricciones, generando un ciclo auto sostenido de confrontación. Esta espiral incrementa progresivamente la intensidad del conflicto, transformando divergencias específicas en antagonismos sistémicos.

✚ **Diferentes resoluciones:** Aunque los conflictos pueden manifestarse como fenómenos disruptivos, también representan catalizadores de transformación social e individual. Su resolución efectiva puede derivar en una profundización en la comprensión mutua, la innovación en la resolución de problemas y el fortalecimiento de los vínculos relacionales, reconfigurando las dinámicas hacia modelos más resilientes y adaptativos.

Los elementos que componen el conflicto se tratan de las posiciones, los intereses y las necesidades (Ferez Puchades, 2024).

 **Las posiciones:** Las posiciones en un conflicto corresponden a los reclamos iniciales y demandas explícitas de los actores, representando respuestas inmediatas a la pregunta ¿qué se desea obtener? Estas posturas, aunque aparentemente claras, funcionan como planteamientos superficiales que enmascaran intereses subyacentes y necesidades intrínsecas no expresadas. La defensa rígida de estas posiciones genera dinámicas adversariales que tensionan las relaciones y limitan la posibilidad de soluciones integrales. Para trascender este nivel, se propone indagar en el ¿para qué? de los reclamos, un mecanismo de indagación que desvela las motivaciones profundas y facilita la construcción de acuerdos basados en la satisfacción mutua de necesidades esenciales.

 **Los intereses:** Los intereses constituyen los motivos subyacentes que impulsan a los actores en un conflicto, respondiendo a las preguntas de ¿por qué? y ¿para qué? persiguen determinadas demandas. Representan los beneficios o necesidades esenciales que se buscan satisfacer, generalmente ocultos tras las posiciones explícitas. A diferencia de estas últimas, los intereses son flexibles y operan como un territorio común para la negociación, al centrarse en aspectos compartidos o complementarios que permiten diseñar soluciones adaptativas.

 **Las necesidades:** Las necesidades básicas representan un sustrato común universal compuesto por requisitos esenciales para el bienestar físico, la estabilidad emocional y la integración social –como seguridad, reconocimiento o pertenencia– que ningún individuo puede obviar sin comprometer su dignidad. En contextos de conflicto, su identificación opera como un eje articulador para la comprensión mutua, permitiendo a las partes trascender posturas antagónicas y reorientar el diálogo hacia la búsqueda de soluciones que respeten estos mínimos compartidos.

2.2.3.Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, mediación y arbitraje.

Para la resolución de un conflicto puede existir diversas maneras para llevar a cabo esta actividad como lo son la negociación, mediación y el arbitraje. Según Rendueles Mata (2021) la negociación se define como una disciplina estratégica que busca alcanzar acuerdos entre actores interdependientes, orientada a optimizar beneficios individuales bajo el principio de que la colaboración mutua genera resultados superiores al enfrentamiento. Esta dinámica implica la construcción conjunta de soluciones mediante acción coordinada, priorizando la interdependencia sobre mecanismos unilateralistas o confrontativos (p. 73).

Puchol y Puchol (2024) determinan que la negociación es un proceso interactivo entre partes con intereses parcialmente convergentes y antagónicos, orientado a alcanzar acuerdos que optimicen beneficios mutuos mediante un equilibrio estratégico. Este mecanismo no solo busca resolver divergencias inmediatas, sino también establecer marcos de cooperación sostenible que preserven las relaciones para futuras interacciones, priorizando la construcción de confianza y reciprocidad (p.5).

Según la organización Masters Automóvil (2022) la negociación constituye un diálogo estructurado entre actores interdependientes que, mediante el intercambio de perspectivas e intereses divergentes, buscan consensuar soluciones viables a una problemática específica, asegurando la articulación de sus objetivos individuales dentro del marco del acuerdo (¿En qué consiste una negociación?).

Por otra parte, la Mediación es un mecanismo alternativo de gestión de disputas, aplicable en contextos multidisciplinarios que abarcan desde el ámbito jurídico hasta el empresarial, facilitando la resolución colaborativa de controversias en sectores institucionales, familiares y laborales (UNIR , 2023). En el contexto ecuatoriano, la mediación se posiciona como un instrumento estratégico para la resolución de controversias, ofreciendo una alternativa eficiente frente a la judicialización prolongada de conflictos (Universidad Internacional de Valencia, 2024).

La mediación debe concebirse como una disciplina estructurada orientada a facilitar procesos de diálogo que trasciendan la mera resolución de disputas, promoviendo una transformación integral del conflicto mediante la satisfacción mutua de los actores involucrados. Su objetivo último radica en generar condiciones para la construcción de acuerdos sostenibles y una convivencia pacífica basada en el reconocimiento recíproco (Palacios Xochipa, 2020, pág. 35).

La mediación se define como un proceso auto gestionado para la resolución de conflictos, siendo posteriormente reconocida como un mecanismo vinculado a enfoques restaurativos que priorizan la reparación del daño y la reintegración social de las partes involucradas (Puertas Barahona & Bermudez Santana, 2023). Cabrera Santos y Hernández Velásquez (2022) la mediación se establece como un espacio neutralizado donde las partes en conflicto exponen sus perspectivas bajo la guía de un facilitador. Este último debe ejercer habilidades para equilibrar tensiones emocionales, apaciguar posturas antagónicas y restablecer canales de comunicación, priorizando la identificación de soluciones consensuadas que transformen la dinámica adversarial inicial en una colaborativa (p. 1747).

La Ley de Arbitraje y Mediación (2015) publicada en el Registro No. 417: Título II. De la Mediación. Art. 43. -

“La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto (p. 16).”

Así mismo, el arbitraje es un procedimiento alternativo de gestión de disputas en el que las partes involucradas someten la resolución de una controversia a un tercero imparcial (árbitro). Este mecanismo busca dirimir diferencias de manera vinculante, evitando la vía judicial tradicional (Ministerio de Justicia y del Derecho).

El arbitraje, al ejercer una función jurisdiccional implícita, debe garantizar la protección de los derechos fundamentales de las partes que recurren a este mecanismo. Si bien las instituciones estatales representan la

fuerza principal de tutela jurídica, su existencia evidencia la pluralidad de vías para la resolución de controversias, reflejando un enfoque de pluralismo jurídico que diversifica los métodos de administración de justicia más allá del sistema tradicional (Sánchez Arteaga y Rodríguez Castillo , 2020, pág. 279).

La institución UNIR (2021) indica que el arbitraje constituye un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que permite dirimir controversias entre dos partes, garantizando una solución vinculante al margen del sistema judicial tradicional. El arbitraje se distingue por su confidencialidad, eficiencia procesal y rigor metodológico, atributos que lo posicionan como una alternativa preferencial en controversias de alta complejidad técnica o sectorial (Universidad San Pablo, 2025).

El arbitraje se define como un procedimiento formalizado de resolución de disputas, en el cual las partes acuerdan someter voluntariamente controversias actuales o futuras –susceptibles de resolución mediante acuerdo– a entidades especializadas o árbitros independientes, quienes emiten una decisión vinculante al margen de la vía judicial ordinaria (Universidad Espíritu Santo, 2022).

El arbitraje constituye un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que permite la resolución definitiva de controversias mediante un procedimiento estructurado, destacándose por su eficiencia procesal y, en determinados contextos, un menor costo económico comparativo frente a los sistemas judiciales tradicionales (ANJE, 2024).

2.2.4. Gestión del conflicto.

La gestión de conflictos se define como un proceso estructurado para abordar y resolver tensiones relacionales o intrapersonales derivadas de divergencias en intereses, valores o necesidades entre individuos, grupos u organizaciones (Torrente Tomás , 2023). La gestión efectiva de conflictos requiere identificar las causas subyacentes de las tensiones, integrar sistemáticamente las perspectivas de los actores involucrados y establecer canales de diálogo transparentes y empáticos que prioricen la construcción de consensos (SDI Digitalent Group, 2024).

Según los autores Munduate Jaca y Medina Diaz (2005) en su libro "Gestión del conflicto, negociación y mediación" determinan que la gestión efectiva de conflictos requiere un análisis contextual exhaustivo y la implementación de estrategias adaptativas orientadas a maximizar beneficios colectivos, transformando las tensiones en oportunidades de reestructuración relacional (p. 46).

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018) menciona que existe diversas formas de gestionar un conflicto:

- ✚ Confrontativa: "hay un ganador y un perdedor"
- ✚ Colaboradora: "Ambos ganan"
- ✚ Evasiva: "Renuncia(n) a resolver el conflicto"
- ✚ Gestión por el resultado
- ✚ Auto tutela: "Por legítima defensa" (no útil en la Conciliación)
- ✚ Auto compositiva: "La solución depende de las partes"
- ✚ Heterocompositiva: "La solución depende de un tercero"
- ✚ Gestión por las personas que intervienen

2.3. Tema 7: Estilos del Conflicto

El manejo de un conflicto se refiere a la actividad de poder solucionar disputas y argumentos entre múltiples partes de manera eficiente, y va a estar orientada a mitigar los fenómenos disruptivos y alcanzar consensos sostenibles que prioricen beneficios mutuos. Según el Equipo Editorial de Indeed (2025) existen diferentes estilos que se pueden adaptar mejor a cada caso, como lo son:

- ✚ Estilo Colaborativo
- ✚ Estilo Competitivo
- ✚ Estilo Evitativo
- ✚ Estilo Servicial
- ✚ Estilo Comprometido





Se presentan cuatro estilos de conflictos diferentes, Estilo Focalizado, Estilo Doliente, Estilo Funcional y Estilo Sobre - Implicativo, basados en un eje de coordenadas con dos continuos dimensionales con dos polos cada uno. Siendo el primer continuo dimensional, los polos Reactivo y Reflexivo y en el

segundo continuo dimensional, los polos Resistencia del Yo y la Vulnerabilidad del Yo (Hernández y Rosales, 2022, p. 3).

- ✚ Estilo Focalizado: Se caracteriza por una visión reduccionista del conflicto, donde el actor prioriza su perspectiva personal, anclándose en aspectos específicos y desestimando elementos contextuales o intereses ajenos. Esta postura genera una interpretación dicotómica (ganar-perder) que polariza las posiciones, simplificando la complejidad del conflicto a criterios maniqueos y excluyentes. Al centrarse en objetivos inmediatos y competitivos, se obstaculiza la identificación de soluciones integrales, perpetuando dinámicas adversariales y respuestas superficiales.
- ✚ Estilo Doliente: El Estilo Doliente se caracteriza por expresiones emocionales intensas y una narrativa de victimización, donde los individuos externalizan su malestar mediante verbalizaciones dramáticas o posturas pasivo-agresivas. Su argumentación es muy emocional y su pauta comunicativa tenderá a ser manipulativa o pasivo-agresiva.
- ✚ Estilo Funcional: Este estilo se caracteriza por un enfoque pragmático y estructurado orientado a optimizar la resolución de conflictos mediante un diálogo asertivo que prioriza la identificación de soluciones mutuamente beneficiosas, equilibrando objetivos inmediatos con estrategias sostenibles.
- ✚ Estilo Sobre - Implicativo: El Estilo Sobre-Implicativo ocurre cuando una persona se culpa a sí misma en exceso por un conflicto, incluso cuando no es su responsabilidad. Por ejemplo, alguien que piensa "todo es mi culpa" en una discusión familiar, sin considerar que otros también aportaron al problema. Esto dificulta resolver la situación, ya que la persona se enfoca en su culpa en lugar de buscar soluciones prácticas junto a los demás.

2.3.1. Estilos de Manejo del Conflicto y Técnicas de Negociación:

Como se mencionó anteriormente los estilos de manejo de conflicto son variados pero se describirán a continuación según la Organización Indeed (2025):

-  **Estilo Colaborativo:** El estilo colaborativo se fundamenta en una priorización estratégica de las relaciones interpersonales sobre los resultados inmediatos, buscando la satisfacción integral de las necesidades de todos los actores involucrados. Este enfoque se aplica en contextos donde la preservación de vínculos y la construcción de confianza son prioritarias, promoviendo soluciones que integren perspectivas diversas mediante diálogo inclusivo y negociación cooperativa.
-  **Estilo Competitivo:** El estilo competitivo prioriza los resultados tangibles sobre la preservación de las relaciones interpersonales, orientándose a dirigir el desenlace de la disputa hacia intereses propios. Esta estrategia se aplica en contextos transaccionales o de suma cero, donde la obtención de beneficios inmediatos prevalece sobre la construcción de vínculos a largo plazo.
-  **Estilo Evitativo:** El estilo evitativo se caracteriza por una postergación estratégica de la resolución del conflicto, optando por diferir temporalmente la discusión hasta identificar condiciones más favorables. Este enfoque se recomienda en situaciones de baja relevancia, donde los costes de abordar el desacuerdo superan sus beneficios potenciales, permitiendo enfocar recursos en prioridades inmediatas.
-  **Estilo Servicial:** El estilo servicial se centra en preservar los vínculos afectivos o sociales a costa de ceder ante las demandas de la otra parte, incluso cuando implica sacrificar los propios intereses. Esta estrategia se aplica en situaciones donde el valor de la relación supera la necesidad de imponer un criterio personal, o cuando se reconoce un error propio. Sin embargo, su uso excesivo puede

generar desequilibrios en la dinámica relacional, perpetuando roles de sumisión o evitando la resolución de problemas subyacentes.

🌈 **Estilo Comprometido:** El estilo comprometido busca un equilibrio estratégico entre la preservación de relaciones y la obtención de resultados prácticos, priorizando soluciones que impliquen concesiones mutuas para alcanzar un acuerdo parcialmente satisfactorio. Este enfoque se aplica en contextos donde el tiempo es limitado y la urgencia por resolver supera la necesidad de optimizar al máximo los intereses individuales, permitiendo avanzar sin desgastar vínculos.


De la misma manera, para la resolución de un conflicto se puede hacer uso de las técnicas de negociación. Las técnicas de negociación son estrategias estructuradas para alcanzar acuerdos que maximicen beneficios mutuos, priorizando la satisfacción de intereses esenciales sobre posturas rígidas. Estas metodologías buscan despersonalizar las disputas, enfocándose en criterios objetivos y soluciones innovadoras, fomentando colaboración y equidad (Grupo Santander, 2023).


Las técnicas más utilizadas al momento de realizar la resolución de un conflicto son:


🌈 **Preparación Exhaustiva:** La eficacia de una negociación se fundamenta en una preparación metódica previa al diálogo, centrada en el análisis exhaustivo de los intereses subyacentes, el mapeo de capacidades y limitaciones estructurales de la contraparte, y la evaluación crítica de variables contextuales y dinámicas sectoriales. Este proceso anticipa escenarios probables y diseña estrategias adaptativas, permitiendo establecer objetivos realistas y maximizar la eficacia del proceso negociador al alinear expectativas con condiciones materiales y simbólicas del entorno.


🌈 **Establecer objetivos claros:** La preparación previa a una negociación exige una definición estratégica de objetivos claros, realistas, medibles y jerarquizados, que sirvan como marco de referencia crítico durante el proceso. Este enfoque permite

mantener la coherencia en la toma de decisiones, evaluar propuestas bajo criterios preestablecidos y evitar acuerdos que vulneren intereses esenciales. La claridad en las metas, vinculada a un análisis riguroso de las posibilidades contextuales, garantiza un equilibrio pragmático entre aspiraciones ideales y límites operativos, optimizando resultados sin comprometer la viabilidad del acuerdo.

 **Escucha activa y preguntas abiertas:** La escucha activa permite detectar oportunidades de consenso y alternativas viables, mientras que las preguntas abiertas estimulan intercambios dialógicos orientados a la cooperación, facilitando la construcción de soluciones compartidas.

 **Crear un ambiente colaborativo:** Fomentar un entorno colaborativo que habilite la expresión de inquietudes y prioridades por parte de todos los actores involucrados fortalece la confianza recíproca y optimiza la identificación de soluciones integrales que equilibren intereses divergentes. Este enfoque transforma la negociación en un proceso dialógico, donde la cooperación sustituye a la confrontación, priorizando acuerdos sostenibles y equitativos.

 **Manejo del tiempo:** Evitar la precipitación y garantizar un proceso reflexivo para analizar críticamente las propuestas incrementa la probabilidad de alcanzar acuerdos óptimos, al permitir una evaluación exhaustiva de riesgos, beneficios y alternativas estratégicas. Esta gestión temporal fortalece la capacidad de negociación, mitigando decisiones impulsivas y priorizando soluciones sostenibles que maximicen beneficios mutuos.

 **Identificar intereses compartidos:** La identificación crítica de intereses compartidos entre las partes permite diseñar soluciones sinérgicas que trasciendan posturas iniciales, promoviendo acuerdos sostenibles basados en beneficios mutuos y no en meras concesiones unilaterales.

- ✚ **Ofertas escalonadas:** Las ofertas escalonadas operan como una estrategia de elección estructurada, presentando opciones prediseñadas que salvaguardan los intereses del proponente mientras otorgan a la contraparte una ilusión de autonomía decisional. Este enfoque incrementa la receptividad al acuerdo al equilibrar beneficios estratégicos con la percepción de control en el proceso, facilitando consensos sin comprometer objetivos esenciales.
- ✚ **Técnica de “buen policía, mal policía”:** La técnica del "buen policía, mal policía" es una estrategia de contraste psicológico en la que dos actores adoptan roles antagónicos: uno asume una postura inflexible y confrontativa ("mal policía"), mientras otro presenta una actitud conciliadora y empática ("buen policía"). Este contraste genera en la contraparte una percepción de riesgo ante el "mal policía" y alivio ante el "buen policía", incentivando la aceptación de propuestas intermedias que, aunque menos óptimas que las iniciales, se perciben como una solución viable frente a la amenaza de la alternativa más rígida.
- ✚ **Concesiones estratégicas:** Las concesiones en una negociación deben integrarse como ajustes tácticos secuenciados, aplicados en momentos clave para promover avances sin vulnerar intereses esenciales. Este enfoque estratégico genera un intercambio equilibrado donde cada cesión busca reciprocidad, fortaleciendo la percepción de colaboración mientras se preservan objetivos prioritarios.
- ✚ **Cierre y revisión del acuerdo:** El cierre de una negociación requiere una formalización explícita de los acuerdos, detallando responsabilidades, plazos y mecanismos de seguimiento para garantizar el cumplimiento. Este proceso incluye la síntesis de compromisos mutuos y la definición de acciones concretas que materialicen lo pactado, asegurando transparencia y reduciendo ambigüedades que puedan generar disputas futuras.

2.3.2. Percepciones del conflicto.

Las percepciones del conflicto varían según la experiencia, el contexto cultural, social y emocional de quienes lo viven. Para algunas personas, el conflicto puede ser visto como una amenaza que debe evitarse, pues se asocia con confrontación, desestabilización y ruptura de relaciones. Esta visión es común en entornos donde se prioriza la armonía o donde las emociones negativas asociadas al desacuerdo no se expresan con libertad.

Rosales Álamo (2021) señala que el conflicto se conceptualiza como un sistema complejo compuesto por elementos interdependientes –como dinámicas comunicativas, cargas emocionales, marcos perceptivos y motivaciones contrapuestas– que interactúan en múltiples niveles. Aunque su núcleo es interpersonal, involucra a actores secundarios que amplían su alcance, conformando configuraciones relacionales más amplias. Su naturaleza dinámica lo sitúa en un estado de transformación continua, donde las interacciones modifican sus propiedades, redefinen roles e incluso alteran las reglas implícitas que gobiernan su evolución, evidenciando su capacidad adaptativa y su influencia recursiva en el entorno social (p. 2).


De la misma manera el conflicto puede ser observado desde la perspectiva de la ética, es por ello por lo que Fajardo Bullón, Fajardo Caldera, & Castro Posada (2006) determinan que el conflicto, desde una perspectiva ética, se define como un fenómeno relacional antagónico originado por la divergencia material o simbólica de intereses, reales o percibidos, en torno a un mismo objeto de disputa. Esta contraposición, al situarse en el ámbito de la ética aplicada, genera angustia existencial cuando las partes perciben la ausencia de soluciones viables que respeten su integridad moral o dignidad, especialmente en contextos donde el asunto en disputa involucra valores fundamentales (justicia, libertad, equidad) (p. 24).


La percepción del conflicto constituye la precondition esencial que determina comportamientos, actitudes, adaptaciones o resistencias frente al cambio o al desarrollo general de los acontecimientos (Casassas, 2021). También, la percepción del conflicto puede estar atribuida a que exista o no un problema, o puede ser percibido o no por una de las partes, es decir, el


problema puede ser real, pero una de las partes involucradas puede no percibirlo como tal, o el conflicto no existe como tal y solo está fundamentado en percepciones falsas (Sánchez Cuevas, 2023).


2.3.3.Fases del conflicto.


La experiencia en situaciones de conflicto se estructura en fases secuenciales que perpetúan un ciclo dinámico, el cual puede operar como mecanismo constructivo (fortaleciendo relaciones) o destructivo (intensificando tensiones), según la gestión de las interacciones (Escuelas de Gobierno, 2016). Según Liévano Ruiz (2020) las fases del conflicto se dividen en 5: Incubación, Manifestación, Explosión, Agotamiento y Resolución (p. 8).

 **Incubación:** La fase de incubación del conflicto corresponde a la etapa inicial de gestación interna, donde, pese a la ausencia de manifestaciones evidentes, se consolidan factores estructurales predisponentes que establecen las bases para su eventual emergencia.

 **Manifestación:** En la fase de manifestación, el conflicto alcanza una etapa de expresión explícita, evidenciándose a través de indicadores precoces (tensiones verbales, gestuales o actitudinales) que reflejan el malestar de una o ambas partes. Estas señales operan como alertas críticas para la dirección, exigiendo una intervención proactiva ante la imposibilidad de una resolución espontánea, dada la naturaleza acumulativa y progresiva de las dinámicas conflictivas.

 **Explosión:** Esta fase es el momento en el cual el conflicto explota como tal.


 **Agotamiento:** La fase de agotamiento se caracteriza por un estancamiento prolongado donde el conflicto se asume como resuelto superficialmente debido al cansancio acumulado, la percepción de inmovilidad resolutive o la urgencia por clausurar la disputa, sin abordar las causas estructurales que lo originaron.


 **Resolución:** La fase resolutive corresponde a un acuerdo mutuamente aceptado que, aunque con niveles variables de satisfacción, clausura temporal o definitivamente la disputa mediante soluciones que


priorizan la finalización del conflicto sobre la optimización integral de intereses.


2.4. Tema 8: Causas del Conflicto


Las causas del conflicto pueden deberse a diversas situaciones, ya sean, por acciones individuales o multicausales (Editorial Etecé, 2025). Las causas pueden ser por una falta o falla de comunicación, discordancia de intereses, oposición de valores, desacuerdo roles, o desigualdades.

 **Falta o Falla de comunicación:** El conflicto surge de una comunicación deficiente o asimetría informativa, generando interpretaciones divergentes entre las partes que derivan en percepciones antagónicas y disputas relacionales.

 **Discordancia de intereses:** El conflicto emerge de la contraposición de intereses divergentes entre las partes, donde cada una prioriza la satisfacción de sus propias aspiraciones en detrimento de las de la contraparte.

 **Oposición de valores:** El conflicto surge de divergencias culturales, axiológicas o en los sistemas de creencias entre las partes involucradas.


 **Desacuerdo de roles:** El conflicto emerge de una reclamación de vulneración de derechos por parte de un actor, percibida como beneficio unilateral de la contraparte.


 **Desigualdades:** El conflicto surge de desigualdades estructurales (sociales o económicas) que un actor busca erradicar, así como de la distribución asimétrica de recursos, tanto en contextos de escasez como de abundancia. Estas condiciones generan competencia por el acceso, control o redistribución de bienes, exacerbando tensiones derivadas de dinámicas de poder y privilegios preexistentes.


2.4.1. Estrategias para la Resolución de conflictos


La resolución de conflictos requiere estrategias que permitan transformar las diferencias en oportunidades de entendimiento y cooperación. Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018) las estrategias para enfrentar el conflicto son: Separar a las personas del conflicto, Concentrarse

en intereses y no en posiciones, Idear soluciones de mutuo beneficio, Persistir que los criterios sean objetivos (p. 5-6).


 **Separar a las personas del conflicto:** El enfoque diferenciado entre las personas y los problemas prioriza el respeto a la dignidad de los actores involucrados, abordando los conflictos mediante un análisis objetivo de los hechos, sin condicionar las relaciones interpersonales a la resolución de la disputa sustancial.

 **Concentrarse en intereses:** El enfoque en intereses (motivaciones subyacentes: deseos, necesidades, emociones) prioriza comprender ¿por qué? las partes sostienen ciertas posturas. En contraste, las posiciones (exigencias explícitas: demandas, requerimientos) se centran en ¿qué? declaran superficialmente. La resolución efectiva exige trascender las posiciones para abordar los intereses esenciales, facilitando soluciones que satisfagan necesidades mutuas.


 **Idear soluciones de mutuo beneficio:** La resolución de conflictos exige generar opciones innovadoras y plurales que satisfagan las necesidades y aspiraciones de las partes, priorizando el diseño de soluciones sinérgicas sobre respuestas únicas y excluyentes. Este enfoque colaborativo busca maximizar beneficios mutuos mediante la exploración creativa de alternativas, transformando la negociación en un proceso de construcción conjunta más que de competencia por recursos limitados.


 **Persistir que los criterios sean objetivos:** Los acuerdos deben equilibrar la satisfacción de intereses con su viabilidad operativa, orientando a las partes hacia la identificación de soluciones óptimas mediante un proceso colaborativo que priorice resultados sostenibles y equitativos.

Martins (2025) menciona que para la resolución de conflictos también se puede hacer uso de las siguientes estrategias, Animar al equipo a realizar declaraciones en primera persona, Aprender a diferenciar entre intención y afecto, Centrarse en los hechos, no en las interpretaciones (Mejores prácticas para la comunicación y las relaciones interpersonales).

 **Animar a diferenciar al equipo a realizar declaraciones en primera persona:** Las declaraciones en primera persona son expresiones que


enfatan la subjetividad del emisor mediante el uso del pronombre "yo", centrándose en comunicar sentimientos o percepciones propias sin atribuir intenciones o responsabilidades a la otra parte. Este enfoque reduce la percepción de confrontación al priorizar la autenticidad emocional sobre la proyección de juicios hacia el interlocutor.

 **Aprender a diferenciar entre intención y afecto:** La comprensión de la distinción entre intención (propósito subyacente de una acción o mensaje) y efecto (impacto emocional o perceptual en el receptor) permite a los actores reevaluar sus conductas desde la perspectiva del otro. Este enfoque bidireccional, que integra tanto la motivación del emisor como la experiencia del receptor, es esencial para desentrañar malentendidos y construir soluciones que equilibren responsabilidades compartidas y sensibilidad interpersonal en la resolución de conflictos.

 **Centrarse en los hechos, no en las interpretaciones:** La técnica "hechos vs. interpretaciones" en liderazgo consciente distingue entre acontecimientos verificables (hechos objetivos, registrables empíricamente) y valoraciones subjetivas (interpretaciones basadas en percepciones individuales). Los hechos representan sucesos concretos y neutrales, mientras las interpretaciones reflejan juicios personales influidos por experiencias, sesgos o marcos cognitivos. Su aplicación fomenta claridad en la comunicación al diferenciar entre la realidad observable y su significación subjetiva, mitigando malentendidos derivados de proyecciones personales.

2.4.2. Estilos de comunicación para abordar los conflictos.

Los estilos de comunicación son de suma importancia en el modo que se puede abordar y resolver conflictos. La Fundación Gizagune (2018) menciona que hay 4 principales estilos de comunicación para la resolución de conflictos, *Estilo Agresivo*, *Estilo Pasivo*, *Estilo Pasivo - Agresivo* y *Estilo Asertivo* (Estilos de comunicación en el conflicto).

 **Estilo Agresivo:** El estilo agresivo se caracteriza por una priorización unilateral de las necesidades e intereses propios sobre los de la contraparte, generando dinámicas de imposición que marginan la colaboración. Este enfoque, aunque puede resolver conflictos de manera

inmediata, suele deteriorar las relaciones interpersonales y perpetuar tensiones a largo plazo al ignorar la reciprocidad en la negociación.

✚ **Estilo Pasivo:** El estilo pasivo se define por la ausencia de manifestación explícita de sentimientos, preferencias u opiniones personales, y la subordinación sistemática a las preferencias, autoridad o dinámicas de poder de la contraparte (Segura Baracaldo , 2017).

✚ **Estilo Pasivo - Agresivo:** La comunicación pasivo-agresiva se define como una expresión ambivalente donde el desacuerdo o la frustración se manifiestan de forma indirecta o encubierta, evitando el reconocimiento explícito o la confrontación directa de las emociones subyacentes (Amaya, s.f.).

✚ **Estilo Asertivo:** La comunicación asertiva equilibra la autoafirmación de necesidades y opiniones con el respeto al interlocutor, articulando mensajes con claridad y honestidad emocional, sin agresividad, para fomentar diálogo y resolución cooperativa de tensiones (ESNECA, 2022).

2.4.3. Gestos comunicacionales y obstáculos para la comunicación.

Los gestos comunicacionales son elementos no verbales que acompañan y complementan el lenguaje hablado. Incluyen expresiones faciales, posturas corporales, movimientos de las manos, tono de voz y contacto visual. Estos gestos son fundamentales para transmitir emociones, actitudes e intenciones, y pueden reforzar, contradecir o sustituir lo que se dice con palabras.

Cuando existe una distorsión de la verdad, los gestos comunicacionales o el lenguaje no verbal cambian inmediatamente (Chávez García et al., 2019). Los gestos que se perciben inmediatamente son:

✚ **Gestos Faciales:** Los gestos faciales son un componente dinámico de la comunicación no verbal, donde el rostro modula expresiones polivalentes que complementan, intensifican o contradicen otros elementos gestuales, siendo clave en la transmisión de emociones y actitudes.

✚ **Movimiento de las manos:** La hiperactividad o inmovilidad gestual de las manos pueden constituir indicadores no verbales asociados a conductas de engaño.

✚ Movimiento de piernas: La hiperactividad o inmovilidad prolongada de las piernas pueden constituir indicadores no verbales asociados a conductas de engaño.

✚ El efecto espejo: La imitación es un fenómeno conductual en el que un individuo reproduce de manera no consciente patrones no verbales o verbales (gestos, expresiones faciales, habla, postura) de otro, reflejando una sincronización interactiva (Vartanov et al., 2023).

2.4.4. Escucha activa.

La escucha activa es una habilidad comunicativa esencial que implica no solo oír las palabras del otro, sino prestar atención plena a lo que dice, cómo lo dice y qué emociones lo acompañan. La Escucha Activa se define como un proceso cognitivo-emocional de interpretación de la experiencia subjetiva del interlocutor en un contexto específico, junto con la habilidad para retroalimentar dicha interpretación mediante respuestas validadoras (Ariste Mur, 2021).

Mejía Guachichullca et al., (2023) determinan que la escucha activa se define como un proceso de comunicación que implica la eliminación de interferencias contextuales y la concentración plena en el interlocutor para lograr una comprensión integral de su mensaje. Incluye respuestas verbales y no verbales sincronizadas que demuestran atención focalizada y validación explícita de su discurso (6479).

La escucha activa, además de ser una habilidad poderosa para el trabajo en equipo trae consigo diversos beneficios como:

- ✚ Ayudar a detectar problemas a tiempo, t
- ✚ Apoya a incrementar la productividad al lograr minimiza los malentendidos
- ✚ Ayuda a pensar antes de actuar o hablar, permitiendo el desarrollo de las relaciones personales, permitiendo el descubrimiento de los gustos, necesidades e inquietudes de los demás
- ✚ Favorece el incremento de confianza y estrecha lazos de amistad
- ✚ Promueve el desempeño correcto de equipos, resaltando el liderazgo e inspirando para la obtención de los objetivos.

- 🌈 Logra el dominio de una conversación y se la puede dirigir hacia el objetivo trazado.

2.5. Conclusión

El conflicto se erige como un fenómeno inherente a las interacciones humanas, caracterizado por la divergencia de intereses, valores o necesidades entre individuos o grupos. Desde perspectivas teóricas como la de Marx, que lo vincula a estructuras de poder y desigualdad, hasta enfoques funcionalistas que lo consideran catalizador de cambios sociales, su presencia dinamiza procesos de negociación y reajuste sistémico. Autores como Coser destacan su potencial para fortalecer la cohesión grupal cuando se gestiona mediante diálogo, transformando tensiones en oportunidades de innovación y ajuste colectivo.

Los conflictos se manifiestan en múltiples dimensiones – interpersonales, sociales, políticos o territoriales–, cada uno con dinámicas específicas que demandan estrategias adaptativas. Métodos como la negociación, centrada en intereses compartidos; la mediación, que facilita acuerdos mediante terceros neutrales; y el arbitraje, con resoluciones vinculantes, emergen como herramientas clave para abordar disputas. Estilos de manejo como el colaborativo, que prioriza soluciones mutuamente beneficiosas, o el evitativo, aplicable en contextos de baja relevancia, evidencian la necesidad de enfoques flexibles según la naturaleza y escalabilidad del conflicto.

La resolución efectiva requiere una comunicación asertiva y escucha activa, enfocada en hechos objetivos y necesidades subyacentes, más que en posturas rígidas. La gestión ética de las diferencias, mediante el reconocimiento de perspectivas diversas y la búsqueda de equilibrios equitativos, no solo mitiga tensiones, sino que fortalece relaciones y promueve entornos colaborativos. Así, el conflicto trasciende su percepción negativa para convertirse en un motor de aprendizaje y transformación, esencial en la construcción de sociedades más resilientes e inclusivas.

Preguntas de Reflexión

¿Por qué es importante entender el conflicto desde una perspectiva teórica más que práctica?

¿Qué factores personales o sociales, si no se abordan adecuadamente, podrían exacerbar el conflicto?

¿Cómo influye la percepción en el desarrollo o resolución de un conflicto?

¿Qué estilo de gestión de conflictos funciona mejor para usted y por qué?

¿Cuáles son las ventajas de la mediación frente a otros métodos de resolución de conflictos?

Ejercicio Práctico


Actividad: Análisis de los conflictos cotidianos

Instrucciones:


Piensa en un conflicto que hayas experimentado o presenciado (en casa, en la escuela, entre amigos o en las redes sociales).

Preguntas

 ¿Qué causa esto?

 ¿Qué tipo de conflicto es éste (conflicto personal, conflicto de intereses, conflicto de valores, etc.)?

 ¿Qué estilo de gestión se adopta?

 ¿Cómo se resolvió (o no se resolvió) el problema?

Utilice técnicas como la negociación, la mediación o la escucha activa para encontrar soluciones alternativas.

Glosario

Confrontación: Enfrentamiento directo entre dos partes de un desacuerdo, que puede ser verbal, emocional o incluso físico.

Escalada de conflictos: Proceso mediante el cual un conflicto aumenta en intensidad y complejidad si no se gestiona adecuadamente.

Intereses: Motivaciones, necesidades o deseos que subyacen a la posición de una persona en un conflicto.

Colaboración: Una solución en la que ambas partes trabajan juntas para satisfacer sus propios intereses sin sacrificar los intereses del otro.

Acomodación: Una forma en la que una parte cede ante la otra y pone la relación por delante de sus propios intereses.

Malentendido: El malentendido o la comunicación poco clara pueden ser una causa común de conflicto.

Neutralidad: La cualidad de no tomar partido es fundamental en el rol de un mediador o mediador de conflictos.

Barreras de comunicación: Obstáculos que impiden una comunicación eficaz, como prejuicios, lenguaje técnico o emociones acaloradas.

Fase latente: Etapa del conflicto en la que existen tensiones pero aún no se han hecho evidentes.






Transformación de conflictos: Un enfoque que busca no sólo resolver el conflicto sino también cambiar las relaciones y estructuras que lo producen.

3. UNIDAD III: PROCESO DE LA MEDIACIÓN

La mediación se ha convertido en un proceso clave para la resolución pacífica de conflictos, proporcionando un espacio estructurado para que las partes dialoguen con la ayuda de un tercero imparcial. A lo largo de los años, la mediación ha evolucionado desde un enfoque informal y basado en la comunidad a un proceso más institucionalizado que ahora es una herramienta importante en entornos familiares, educativos, comunitarios, judiciales y otros.

Este módulo aborda exhaustivamente el proceso de mediación, sus orígenes, fundamentos teóricos, principios, tipos y modelos de intervención. Se profundizará en el rol, funciones, habilidades y competencias de los mediadores, así como en los diversos contextos en que se aplica la mediación, particularmente en Ecuador. El objetivo no es sólo proporcionar una comprensión teórica, sino también reflexionar sobre el valor transformador de la mediación en la sociedad contemporánea.

Objetivos de Aprendizaje

-  Analizar la historia, fundamentos y objetivos del proceso de mediación como método alternativo de resolución de conflictos.
-  Identificar los principios éticos y operativos que rigen la práctica de la mediación.
-  Reconocer los diferentes ámbitos y tipos de mediación y sus aplicaciones específicas en diferentes contextos sociales.
-  Comprender los roles, funciones, habilidades y competencias de un mediador como facilitador del diálogo.
-  Explorar los principales modelos de intervención de mediación y su utilidad en entornos de conflicto específicos.

3.1. Tema 9: Proceso de la Mediación

La mediación es un método alternativo no adversarial de gestión de conflictos en el que un tercero imparcial facilita la comunicación entre las partes, promoviendo un diálogo estructurado para alcanzar un acuerdo autónomo y consensuado. El mediador actúa como facilitador, sin imponer soluciones, para que las partes resuelvan la disputa mediante negociación colaborativa, priorizando soluciones mutuamente satisfactorias.

La mediación constituye un proceso estructurado para resolver conflictos mediante la intervención de un tercero imparcial (mediador), quien facilita el diálogo entre las partes con el fin de alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Este mecanismo se centra en la negociación colaborativa, donde las partes, guiadas por el facilitador, construyen soluciones sostenibles que responden a sus intereses comunes, sin imposiciones externas (Rojas Cárdenas y Aguilar Barona, 2020, p. 236).

Alvarado-Coello, Guin Sebichay, y Batista Hernández (2024) definen que la mediación adquiere relevancia por su impacto multidimensional en la calidad de vida de los involucrados, especialmente en grupos vulnerables como niños, niñas y adolescentes. Su valor radica en la protección del bienestar y derechos de menores, la preservación de valores familiares, la eficiencia resolutoria mediante soluciones colaborativas, y la participación activa de las partes, asegurando un enfoque centrado en dinámicas familiares y desarrollo integral de los menores (p. 236).






La mediación es un proceso estructurado de resolución pacífica de conflictos en el que un tercero neutral (mediador) facilita el diálogo entre las partes para alcanzar un consenso mutuamente satisfactorio. A diferencia de métodos adversariales (juicio, arbitraje), se centra en la construcción colaborativa de soluciones, promoviendo la expresión de intereses, necesidades y emociones sin imposiciones externas. Su eficacia radica en la participación activa, voluntaria y equitativa de las partes, bajo principios de respeto y corresponsabilidad.

El proceso de mediación se estructura en dos fases: una fase diagnóstica individualizada, donde el mediador entrevista por separado a cada parte para comprender perspectivas y viabilizar la mediación; y una fase de intervención conjunta, donde las partes, tras aceptar el proceso, interactúan en un entorno guiado para construir soluciones mediante diálogo estructurado y negociación colaborativa (Aso Poza, 2025, Las 6 principales fases de la mediación).

La primera fase diagnóstica tiene como objetivo realizar un diagnóstico contextual del conflicto mediante entrevistas individuales, donde el mediador

recaba información clave, genera confianza mediante escucha empática, y permite un espacio de catarsis emocional. Este proceso busca desactivar tensiones iniciales, alinear expectativas y preparar a las partes para una interacción conjunta constructiva en la fase resolutive.

La segunda fase es donde las partes involucradas exponen sus perspectivas y relatan los eventos relevantes, con el propósito de elucidar las causas subyacentes del conflicto y generar alternativas resolutivas mediante un diálogo estructurado y colaborativo. Esta fase se subdivide en diversas etapas, dado que, es compleja y necesita un proceso para ser llevada a cabo.

-  Presentación o encuadre
-  Descripción de lo ocurrido por las partes del conflicto
-  Aclaración del problema
-  Búsqueda de soluciones
-  Definir un acuerdo

3.1.1.Historia de la Mediación:

La historia de la mediación se remonta a tiempos antiguos, ya que distintas culturas han utilizado formas tradicionales de resolución de conflictos basadas en el diálogo y la intervención de terceros imparciales. La mediación tiene raíces históricas en prácticas ancestrales de diversas culturas, donde mecanismos basados en el diálogo y la intervención de terceros neutrales permitían resolver disputas, sentando las bases de los métodos colaborativos actuales (Universidad Panamericana, 2019).

En la antigua Grecia, los tesmotetes operaban como instituciones especializadas que analizaban las causas de los litigios y facilitaban acuerdos mediante métodos analíticos y transaccionales. En China, bajo la filosofía confuciana, los conflictos se abordaban mediante persuasión ética y consensos voluntarios, priorizando la armonía social sobre la coerción. En Japón, líderes comunitarios ejercían roles de figuras conciliadoras, integrando prácticas de mediación en normas legales y costumbres para resolver disputas mediante principios de cooperación y responsabilidad colectiva, reflejando un enfoque comunitario en la gestión de desavenencias (Valarezo Tenorio, 2022).

En la antigua Grecia, el mesiteuontes era un sistema de mediación donde un tercero neutral intervenía en conflictos para facilitar soluciones mutuas, promoviendo armonía social mediante diálogo estructurado y evitando la confrontación judicial (Medina, 2024).

Durante la Edad Media, en algunas regiones de Europa y en el mundo árabe, se desarrollaron sistemas de conciliación inspirados en valores religiosos y comunitarios. En estas prácticas, los líderes religiosos o los ancianos de la comunidad cumplían un rol importante como mediadores naturales.

Más adelante, con el surgimiento de los Estados modernos y los sistemas judiciales formales, la resolución de conflictos se fue institucionalizando, lo que relegó temporalmente la mediación a un segundo plano, aunque muchas de sus formas continuaron presentes en ámbitos familiares y rurales.

Viana Orta (2015) señala que la mediación en EE.UU. surgió en el movimiento obrero con la Ley de Arbitraje de 1888, institucionalizando terceros neutrales para resolver disputas laborales mediante enfoque colaborativo, equilibrando intereses y garantizando soluciones justas en quejas contractuales y disciplinarias (p. 3).

La mediación, como método alternativo al judicial, surgió en EE.UU. en el ámbito laboral durante los años 30, extendiéndose en los 60 a áreas sociales y familiares mediante la intervención de terceros neutrales valorados colectivamente (González, 2022). En los 60-70 Estados Unidos implementó mediación comunitaria formal ante conflictos raciales/urbanos derivados de movimientos civiles. Mediadores capacitados en comunicación y escucha activa facilitaron diálogo y resoluciones pacíficas mediante participación ciudadana, priorizando consensos colaborativos sobre confrontación (Macho Gomez, 2014).

3.1.2.Marco de referencia y definición.

La Defensoría Pública del Ecuador (2024) menciona que la mediación constituye un método alternativo de solución colaborativa de conflictos, donde un tercero imparcial asiste a las partes en la búsqueda de un acuerdo voluntario sobre asuntos legalmente transigibles, promoviendo una cultura de convivencia pacífica. El objetivo de la mediación es negociar soluciones consensuadas basadas en los intereses comunes de las partes, donde el acuerdo alcanzado adquiere fuerza vinculante equiparable en validez legal a una sentencia judicial (Centro sobre Derecho y Sociedad, s.f.).


La Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Art. 190 menciona:


“Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir (p. 104).”

Asimismo, la Ley de Arbitraje y Mediación (2015) afirma en el Art.43. - [De la Mediación]


“La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto (p. 15).”


La mediación durante su uso para la resolución de conflictos presenta ventajas de la mediación, entre las más destacables, están la flexibilidad, es voluntaria, rápida, uso de lenguaje sencillo, permite encontrar soluciones de sentido común (Universidad Espiritu Santo, 2021).

 **Flexibilidad:** La mediación se caracteriza por su carácter adaptativo, donde las variables contextuales y la dinámica relacional entre los actores involucrados determinan el nivel de formalidad de los procedimientos, ajustándose a las necesidades específicas del conflicto.

 **Voluntaria:** La mediación se fundamenta en la voluntariedad de las partes, quienes ejercen autodeterminación procesal al definir la dirección del proceso, controlar la divulgación de información y proponer soluciones

parciales o totales, manteniendo autonomía sobre la construcción y aceptación del acuerdo final.

 **Uso de lenguaje sencillo:** El mediador debe emplear un lenguaje claro y accesible que facilite la expresión auténtica de las necesidades e intereses subyacentes de las partes, optimizando así la identificación de soluciones mutuamente beneficiosas.

 **Permite encontrar soluciones de sentido común:** La mediación facilita el reajuste de las percepciones divergentes y reivindicaciones de las partes hacia un mayor realismo contextual, alineando expectativas con posibilidades fácticas para viabilizar acuerdos sostenibles.

3.1.3. Objetivos de la mediación

La mediación tiene como objetivo central facilitar un proceso auto compositivo donde las partes involucradas logren acuerdos consensuados sin recurrir a instancias adversariales (judiciales o arbitrales), evitando la imposición externa de resoluciones y priorizando su autonomía decisional (Martín, Objeto de la mediación, 2023). Este enfoque refuerza la autodeterminación de los actores, transformándolos en agentes activos en la resolución de sus propias controversias, en contraste con métodos hetero compositivos donde un tercero decide por ellos.


La mediación se fundamenta en la capacidad autónoma de las partes para formular alternativas resolutivas, permitiéndoles consensuar acuerdos que no solo solventen el conflicto, sino que también optimicen sus relaciones mediante sinergias colaborativas (Martínez Siejas, 2020).


Peralta Calvo (2020) indica que la mediación tiene como objetivos establecer canales comunicativos innovadores basados en el respeto mutuo para transformar positivamente las dinámicas dialógicas, desarrollar competencias en negociación estratégica que permitan acuerdos satisfactorios mediante habilidades resolutivas, y garantizar la sostenibilidad relacional mediante marcos colaborativos que fortalezcan los vínculos y generen beneficios sinérgicos, evitando la fractura social y priorizando la autodeterminación de las partes (Objetivos de la mediación).


La mediación posee un objetivo multidimensional orientado a fomentar canales comunicativos y promover la construcción de consensos entre las partes, al tiempo que busca la prevención proactiva de disputas recurrentes mediante soluciones expeditas respaldadas por asesoría legal y técnica especializada (Murciano , 2023).


3.1.4.Principios orientados de la mediación.


Los principios de la mediación según la organización Punto Neutro de Promoción de la Mediación (Punto Neutro de Promoción de la Mediación, s.f.) son: Voluntariedad, Confidencialidad, Bilateralidad o Buena fe, Imparcialidad y Neutralidad, Flexibilidad y Profesionalidad.

 **Voluntariedad:** La mediación es un proceso de voluntariedad integral (inicio, desarrollo, financiación), donde las partes intervinientes pueden abandonarlo en cualquier momento, garantizando su autonomía decisional y evitando imposiciones externas en la resolución de conflictos.

 **Confidencialidad:** La mediación garantiza confidencialidad en sesiones y documentos, con el mediador sujeto a secreto profesional. La información obtenida no puede ser divulgada ni utilizada en procesos judiciales posteriores, asegurando protección integral de las partes.

 **Bilateralidad o Buena fe:** El principio de bilateralidad garantiza participación equilibrada, regulada por el mediador para ordenar sesiones. Las partes deben actuar con lealtad, buena fe y respeto mutuo, enfocándose en acuerdos sostenibles mediante colaboración activa y apoyo al proceso mediador.

 **Neutralidad:** El mediador debe permanecer imparcial, sin intereses en las partes o el conflicto. Actúa como catalizador neutral, facilitando diálogo estructurado y equilibrando participación sin influir en contenidos, asegurando equidad procesal y enfoque en soluciones auto gestionadas por las partes.

 **Flexibilidad:** La mediación se caracteriza por su flexibilidad adaptativa, permitiendo ajustes según las particularidades del caso. Las directrices y duración se establecen colaborativamente entre el mediador y las

partes al inicio, asegurando un proceso personalizado que prioriza necesidades específicas y soluciones viables.

✚ **Profesionalidad:** La mediación es un proceso de diálogo estructurado y facilitado por un profesional capacitado técnicamente, que reorienta posturas rígidas hacia los intereses subyacentes de las partes, creando un marco negociador que promueve acuerdos mutuamente beneficiosos.

Del mismo modo, (Piedra-Sarmiento & Polo-Pazmiño , 2022) mencionan los siguientes principios de la mediación

- ✚ Principio de voluntariedad
- ✚ Principio de confidencialidad
- ✚ Principio de oralidad
- ✚ Principio de igualdad
- ✚ Principio de imparcialidad

3.1.5.Ámbitos de la mediación.

La mediación posee diferentes ámbitos en donde puede ser ejecutada. Según la Fundación Notarial para la Mediación y el Arbitraje Solutio Litis (2018) determina que existen diversos ámbitos para la mediación:

- ✚ **Mediación Familiar:** Mediación dirigida para los casos de nulidad, separación, divorcio
- ✚ **Mediación Comunitaria:** Dirigida para los conflictos en contexto de relaciones sociales o conflictos vecinales
- ✚ **Mediación Escolar:** Se desarrolla para los problemas entre estudiantes, entre ellos y profesores, o entre docentes y padres de familia.
- ✚ **Mediación Intrajudicial:** Se lleva a cabo cuando el Juez propone la interrupción del proceso judicial para aconsejar a las partes en conflicto a que recurran a la mediación.
- ✚ **Mediación deportiva:** La mediación deportiva gestiona conflictos en organizaciones, relaciones entre estas y deportistas, o en competiciones, mediante estrategias adaptadas al contexto

deportivo, priorizando equidad, cumplimiento normativo y preservación del espíritu competitivo.

🧩 **Mediación Sanitaria:** La mediación en instituciones sanitarias aborda conflictos entre personal médico, no sanitario y pacientes, promoviendo soluciones colaborativas que optimizan relaciones interprofesionales y calidad asistencial mediante diálogo estructurado, respeto mutuo y consensos sostenibles.

🧩 **Mediación Mercantil:** La mediación mercantil resuelve divergencias en actividades económicas entre profesionales y empresas, vinculándose con la concursal mediante estrategias procesales adaptadas. Ambas optimizan relaciones contractuales y continuidad empresarial mediante acuerdos equitativos, preservando intereses económicos y evitando litigios costosos.

🧩 **Mediación Hipotecaria:** La mediación hipotecaria es un proceso estructurado donde un tercero neutral facilita un acuerdo consensuado entre deudor y acreedor, permitiendo al primero gestionar pagos, reducir sobreendeudamiento y preservar su vivienda habitual mediante soluciones adaptadas a su capacidad económica.

🧩 **Mediación Intercultural:** Facilita la comprensión entre la población autóctona y la inmigrante para garantizar la convivencia armónica.

3.1.6. Rol del mediador

El mediador actúa como **facilitador neutral**, guiando la comunicación para promover entendimiento mutuo. Ayuda a identificar intereses subyacentes y fomenta la exploración creativa de soluciones, permitiendo que las partes construyan acuerdos satisfactorios sin imposiciones externas (Centro de Arbitraje y Mediación, 2020). Su rol guía la comunicación para que estas expresen necesidades, escuchen mutuamente y construyan acuerdos colaborativos alineados con intereses comunes.

Según la Institución de los Centros de Mediación (2024) determina los siguientes roles que cumple el mediador en el acto de la mediación:

- ✚ El mediador actúa como facilitador neutral, sin imponer decisiones. Identifica puntos conflictivos y comunes, analiza soluciones, guía discusiones e incentiva la armonización de intereses, promoviendo una actitud cooperativa orientada al futuro y la construcción de acuerdos sostenibles entre las partes.
- ✚ El mediador fomenta un entorno relacional estructurado que facilita la mediación, prohibiendo agresividad, evitando juicios o presiones, reforzando conductas colaborativas y preparando a las partes para alcanzar acuerdos mediante diálogo constructivo y enfoque en soluciones mutuamente beneficiosas.
- ✚ El mediador establece canales comunicativos estructurados, interpreta y transmite información entre las partes. Distingue posiciones de intereses subyacentes, actuando como agente de realidad al alinear propuestas con viabilidad práctica, promoviendo acuerdos sostenibles y mutuamente beneficiosos.

El rol que desempeña el mediador es muy importante, porque le es imprescindible conocer y manejar las herramientas e instrumentos para ayudar a las partes a concretar acuerdos eficaces.

3.1.7. Funciones del mediador.






El mediador actúa como facilitador neutral, sin decidir por las partes. Ayuda a diferenciar intereses y necesidades, evaluando la viabilidad de opciones realistas para promover acuerdos mutuamente beneficiosos, priorizando la identificación de soluciones prácticas sobre posiciones iniciales rígidas o confrontativas (Centros de Mediación , 2024).

El reglamento de Mediación Nacional e Internacional del Centro De Arbitraje Y Conciliación De La Cámara De Comercio De Bogota (2023) en el Art. 3.7. [Conducción de la Mediación y Facultades del mediador] describe las Funciones del mediador:

- a) Conducir la mediación respetando la autonomía de las partes para llegar a un acuerdo de manera libre e informada.


- b) Ayudar a las partes de forma independiente e imparcial a arreglar su controversia bajo principios de objetividad, equidad y justicia, respetando los derechos procesales de las partes.
- c) Conducir el procedimiento de la manera que estime adecuada. Si lo requiere, puede obtener asistencia técnica, si las partes consienten en ello y asumen los costos de dicha asistencia.
- d) Proponer fórmulas de acuerdo con una parte o a todas las partes involucradas en la mediación.
- e) El mediador no tiene la autoridad de imponer un acuerdo vinculante y definitivo a las partes.
- f) El mediador no es un representante de las partes ni tiene deberes fiduciarios con estas.

De la misma manera, la institución UNIR (2024) determina las siguientes funciones que realiza el mediador:

-  fomentar y alcanzar la conciliación
-  Intermediar de manera pacífica
-  Prevenir Posibles controversias
-  Evitar que la situación se desarrolle de manera violenta
-  Conocer el contexto y el ámbito de la situación en conflicto.

3.1.8. Habilidades del mediador

Las habilidades del mediador son fundamentales para el desarrollo eficaz y ético del proceso de mediación, ya que de ellas depende la capacidad de facilitar el diálogo y generar un ambiente de confianza entre las partes. Petzold Rodríguez (2023) menciona que el mediador posee las habilidades de: gestión positiva de conflictos, la escucha activa, uso del silencio, la creatividad, la empatía (p. 69-70).

-  **Gestión Positiva de Conflictos:** La gestión positiva de conflictos adopta un enfoque transformativo y constructivo, donde el mediador establece normas claras al inicio y las refuerza si son incumplidas, facilitando diálogos estructurados que promueven soluciones colaborativas y sostenibles entre las partes.

- 🎨 **La escucha activa:** La escucha activa implica comprensión empática y reconocimiento de emociones/inteligencias, permitiendo al mediador desentrañar el conflicto, identificar intereses subyacentes y aplicar reformulación discursiva estratégica para optimizar la comprensión mutua y viabilizar soluciones alineadas con necesidades esenciales de las partes.
- 🎨 **Uso del silencio:** El mediador emplea el silencio estratégico para respetar el ritmo emocional de las partes, facilitando espacios reflexivos que permiten la autoconciencia y expresión de emociones complejas, optimizando la claridad discursiva y fomentando un diálogo estructurado orientado a soluciones colaborativas.
- 🎨 **La creatividad:** La creatividad en mediación implica innovación estratégica, donde las partes generan soluciones no convencionales que trascienden enfoques tradicionales, logrando acuerdos mutuamente beneficiosos mediante propuestas originales alineadas con intereses comunes y necesidades específicas del conflicto.
- 🎨 **La empatía:** La empatía es un componente esencial en mediación, donde el mediador se pone en el lugar de cada parte, promoviendo reciprocidad empática entre ellas para fomentar entendimiento mutuo y facilitar soluciones colaborativas alineadas con necesidades e intereses compartidos.

3.1.9. Competencias del mediador.

Las competencias del mediador integran habilidades, actitudes y conocimientos para gestionar procesos de mediación con eficacia, ética y eficiencia, facilitando el diálogo estructurado, gestionando dinámicas emocionales y cognitivas, y garantizando soluciones equitativas y sostenibles en la resolución colaborativa de conflictos.

Rosales Alamo y García Villaluenga (2020) indica que el mediador debe desarrollar competencias integradas: comprensión analítica de conflictos, dominio de metodologías procesales y teorías resolutivas, y habilidades/actitudes estratégicas con técnicas de intervención éticas,

asegurando soluciones colaborativas y sostenibles en la gestión de disputas (p. 20).

Asimismo, (Velázquez Jiménez, 2021) menciona que el mediador debe presentar las siguientes competencias:

- ✚ Ser asertivos con ambas partes
- ✚ Usar efectivamente el tiempo
- ✚ Ser sincero y honesto
- ✚ Imparcialidad
- ✚ Sin prejuicios
- ✚ Desempeñar el papel de tamiz/filtro de emociones
- ✚ Debe ser capaz de formular, replantear, resumir o repetir de diferente forma lo que una de las partes expositoras dice.

3.1.10. Uso de la mediación en Ecuador.

Ordoñez Saavedra & Pineda Lucero (2024) afirman que la mediación en Ecuador se consolida como un mecanismo alternativo emergente para la resolución de conflictos, aunque requiere acciones estratégicas de promoción y ajustes estructurales para optimizar su eficacia. Su implementación enfrenta desafíos en adaptación a las demandas sociales que priorizan mecanismos ágiles, pacíficos y equitativos, esenciales para responder a las necesidades de una sociedad en búsqueda de soluciones colaborativas y sostenibles (p. 32-33).

En Ecuador, la mediación emerge como herramienta transformativa para gestionar conflictos y relaciones humanas, ofreciendo un mecanismo alternativo ante la cultura litigiosa arraigada en la justicia ordinaria. La saturación del sistema judicial en los años 90 –producto de la judicialización masiva de disputas– evidenció su colapso estructural, impulsando la necesidad de métodos alternos que equilibren eficiencia, equidad y sostenibilidad en la resolución de controversias (Vayas Castro et al., 2022, pág. 949).

La mediación laboral emerge como un mecanismo alternativo viable, sustentado en un reconocimiento constitucional y regulado mediante la Ley de Mediación y Arbitraje de 1997, que institucionaliza su aplicación para

resolver conflictos laborales con enfoque en equidad y eficacia procesal (Ludeña Sotomayor & Pineda Arévalo, 2025).

Cobo Ordóñez y Mesías Vela (2018) en Ecuador, la mediación se reconoce legalmente desde la implementación de la Ley Orgánica de Arbitraje y Mediación (LAM), impulsando un incremento sustancial en su práctica. Según datos del Consejo de la Judicatura, el Centro Nacional de Mediación atendió 57.155 casos entre enero y diciembre de 2017, cifra que refleja su adopción progresiva, aunque excluye la labor de centros independientes con mediadores autónomos, evidenciando un crecimiento institucional aún parcial en la cobertura nacional (p. 41).

La mediación en Ecuador ha evidenciado resultados positivos, facilitando la construcción de acuerdos duraderos adaptados a las necesidades específicas de las partes. Pese a desafíos pendientes –como la falta de conocimiento generalizado sobre el proceso y la necesidad de mayor capacitación de mediadores–, el país ha logrado avances significativos en la promoción de una cultura de diálogo y resolución pacífica de conflictos, consolidando este mecanismo como alternativa eficaz frente a métodos adversariales.

3.2. Tema 10: Tipos de Mediación

3.2.1. Mediación Empresarial

La mediación empresarial se define como un mecanismo de resolución de conflictos aplicado al ámbito comercial y corporativo, cuyo objetivo central es facilitar el diálogo estructurado entre actores clave (socios, proveedores, clientes, empleados) para alcanzar acuerdos beneficiosos mutuamente, evitando la judicialización de disputas.

La mediación empresarial es un procedimiento voluntario y confidencial en el cual las partes, asistidas por un tercero mediador (profesional, independiente y neutral), buscan alcanzar acuerdos satisfactorios para resolver controversias. Este proceso se centra en la colaboración estructurada, evitando la confrontación judicial y priorizando la preservación de relaciones comerciales estratégicas mediante soluciones adaptadas a intereses mutuos (Comisión Consultiva de Mediación en la Empresa Familiar, 2021, p. 4).

En la mediación empresarial, las partes involucradas, asistidas por un tercero neutral (mediador), logran una solución auto gestionada mediante un proceso estructurado. Este mediador, que puede ser externo a la organización, facilita la identificación de alternativas sin imponer decisiones (Hernández Sarti, Mendoza González, & Gutiérrez Pallares, 2023). Por ejemplo, una consultoría en mediación, o en ocasiones, los mediadores forman parte del personal de la organización que han sido capacitados para intervenir de esa manera.

La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid en La "I Cumbre Mundial De Mediación Empresarial" (2023) afirma que en la actualidad, la mediación se consolida como un instrumento estratégico de alto valor para las empresas, cuyo impulso corresponde a las cámaras de comercio globales como parte integral de sus funciones para fomentar entornos empresariales óptimos. Su inclusión en el portafolio de servicios –dirigido a empresas de todos los tamaños y sectores– refleja su rol esencial en la promoción de soluciones colaborativas, eficientes y adaptadas a las dinámicas comerciales contemporáneas (p. 26).

La institución Cámara de Comercio de España (2014) determina las ventajas de la mediación empresarial:

- 📌 La mediación ofrece una solución rápida y definitiva que garantiza la conservación de relaciones comerciales, mediante un servicio voluntario, ágil en ejecución, simplificado en trámites y de coste reducido, optimizando la gestión de disputas sin comprometer vínculos estratégicos.
- 📌 La mediación ofrece una solución especializada en la materia del conflicto, respaldada por un equipo técnico de mediadores/as cualificados/as con experiencia demostrada en resolución alternativa de disputas. Estos profesionales, homologados por las Cámaras de Comercio, garantizan un abordaje competente y adaptado a las particularidades del caso, optimizando la eficacia del proceso mediante metodologías validadas y enfoques colaborativos.

- 🌈 La mediación garantiza un acceso equitativo a la justicia mediante la potenciación de la comunicación estructurada y el entendimiento mutuo entre las partes. Este servicio, basado en confidencialidad absoluta y un marco de confianza, permite a las empresas alcanzar soluciones amistosas a sus diferencias, priorizando la preservación de relaciones comerciales y la eficiencia en la resolución colaborativa de controversias.
- 🌈 La mediación bajo el paraguas institucional de las Cámaras de Comercio –como corporaciones de Derecho Público– ofrece máxima seguridad jurídica, garantizando procedimientos bajo normativas estandarizadas, instalaciones adecuadas para su desarrollo y un control y seguimiento riguroso del proceso.

3.2.2. Mediación Intergeneracional

La mediación intergeneracional es un enfoque de resolución de conflictos que se utiliza para abordar tensiones, malentendidos o rupturas de comunicación entre personas de distintas generaciones, como abuelos, padres, hijos o incluso cuidadores y adultos mayores.

La mediación contribuye a las familias al reducir la intensidad y duración de conflictos, gestionando eficientemente recursos relacionales. Frente a disputas irresolubles internamente, se transfieren responsabilidades a instancias administrativas, reflejando un patrón sociocultural arraigado en la sociedad mediterránea, donde la familia persiste como núcleo central de resolución de disputas, pese a sus limitaciones funcionales (Espiniella Sánchez, 2021, p. 21).

Qualit (2018) menciona que La Mediación Intergeneracional busca proporcionar estrategias especializadas a la unidad familiar para restablecer el equilibrio relacional y facilitar la interacción constructiva entre sus miembros, priorizando la prevención de situaciones conflictivas y la convivencia armónica.

La comunicación deficiente entre padres, hijos, hermanos adultos o miembros familiares cercanos genera malentendidos prolongados que derivan en desigualdades sistémicas, impactando principalmente a los

miembros vulnerables del sistema familiar y erosionando la equidad y armonía relacional (Peralta Calvo, 2020).

El objetivo de las intervenciones en mediación familiar es abordar conflictos cotidianos desde una perspectiva de responsabilidad compartida (no de culpa), promoviendo respuestas que salvaguarden los intereses y derechos de todas las partes (Psycopedia, 2021).

Villareal Morán (2022) determina que coexistencia intergeneracional desempeña una función social esencial en la construcción de la identidad colectiva e individual, facilitando la transmisión de ideales, valores y atributos generacionales que enriquecen el tejido social y promueven la continuidad cultural mediante dinámicas dialógicas y de aprendizaje mutuo (p. 268-269).

3.2.3. Mediación Comunitaria

Las comunidades se estructuran en torno a individuos, instituciones y servicios, cuyas relaciones mutuas buscan satisfacer necesidades individuales o colectivas dentro de un ámbito territorial definido, donde la interacción social se fundamenta en objetivos compartidos y dinámicas locales adaptadas (Negredo Carrillo , 2018).

La Mediación Comunitaria es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que, mediante un tercero facilitador (mediador), aborda diferencias cotidianas a través del diálogo, el reconocimiento mutuo y el respeto, promoviendo la convivencia pacífica (Ministerio de Justicia del Derecho, 2020). Emerge de dinámicas comunitarias internas que priorizan saberes y costumbres locales para resolver disputas, evitando instancias institucionales y basándose en la confianza colectiva como fundamento para acuerdos adaptados al contexto sociocultural.

La implementación de la mediación comunitaria en las sociedades adquiere relevancia no solo por constituir una respuesta rápida y eficiente ante diversas problemáticas, sino también por su capacidad adaptativa a nuevos paradigmas y concepciones del fenómeno conflictivo, manteniendo vigencia mediante la evolución de sus enfoques y estrategias (Barajas Langurén y Gómez Higuera, 2020, p. 188).

(Parra, 2020) señala las siguientes características de la mediación comunitaria:

- ✚ No está regulada jurídicamente
- ✚ No es contraria ni sustitutiva de la justicia ordinaria
- ✚ Es pública y gratuita
- ✚ La decisión es las partes involucradas
- ✚ Es flexible respecto a contenidos, formas, procedimientos y el alcance
- ✚ Es informal, voluntaria y de libre cumplimiento
- ✚ Es ágil y de acceso fácil
- ✚ Es una herramienta de fortalecimiento y reconstrucción de las relaciones
- ✚ No es definitiva: puede retomarse, modificarse y superarse

Las herramientas de la mediación comunitaria que se utilizan durante este proceso son comunicacionales, donde se involucra a

- ✚ la escucha
- ✚ El discurso inicial
- ✚ El parafraseo
- ✚ Modo interrogativo
- ✚ Resumen
- ✚ Lenguaje "yo"
- ✚ Uso del silencio

Del mismo modo, también se hace uso de las Herramientas conceptuales:

- ✚ Intereses y posiciones
- ✚ Legitimación
- ✚ Reconocimiento
- ✚ Empoderamiento
- ✚ M.a.a.n.
- ✚ Abogado del diablo y agente de la realidad
- ✚ Uso de criterios objetivos
- ✚ Replanteo del objetivo

- ✚ Generación de opiniones
- ✚ Evaluación de opciones
- ✚ Normalización
- ✚ Construcción de una historia alternativa
- ✚ Externalización
- ✚ Mutualización

Asimismo, se emplea las herramientas procedimentales de la mediación comunitaria:

- ✚ La premediación
- ✚ Las reuniones Conjuntas de mediación
- ✚ Las reuniones Individuales
- ✚ Seguimiento o Acompañamiento

Herramientas de uso particular en conflictos públicos

- ✚ Uso del consenso
- ✚ Entrevistas sociales
- ✚ Trabajo en red

3.2.4. Mediación Educativa

La mediación educativa constituye un proceso colaborativo estructurado aplicado en el contexto educativo institucional para lograr la resolución pacífica de controversias, fomentando la comunicación efectiva, el respeto recíproco y la corresponsabilidad entre los actores involucrados, con el fin de fortalecer la convivencia escolar y el desarrollo socioemocional.

El proceso de mediación constituye un mecanismo de resolución de conflictos centrado en los intereses y necesidades de las partes involucradas. Su ejecución requiere la participación de un tercero imparcial, cuya función principal consiste en facilitar el restablecimiento de la comunicación entre los actores en disputa, promoviendo la colaboración activa hasta lograr un acuerdo consensuado y mutuamente beneficioso (UNICEF, 2023, p. 5).

Los principios de la mediación escolar según la UNICEF (2023) son:

- ✚ Aborda el conflicto de manera positiva
- ✚ Utiliza el dialogo como una solución constructiva a los problemas
- ✚ Potencia los contextos cooperativos

- ✚ Fomenta las habilidades de autorregulación y autocontrol
- ✚ Constituye una práctica democrática que garantiza el respeto y la consideración integral de todas las posturas, perspectivas y argumentos planteados por las partes involucradas.
- ✚ Desarrolla actitudes de apertura, comprensión y empatía

La importancia de la mediación escolar según (Mediación Escolar, 2024) se subdivide en los siguientes puntos:

- ✚ Facilita un ambiente más distendido en el centro educativo.
- ✚ Favorece la preocupación por los demás y la empatía.
- ✚ Promueve estrategias de resolución no violenta de conflictos.
- ✚ Mejora las habilidades sociales del alumnado.
- ✚ Refuerza la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✚ Reduce la frecuencia de conflictos en el entorno escolar.
- ✚ Incentiva alternativas innovadoras frente a sanciones reglamentarias.
- ✚ Aumenta la implicación activa de la comunidad en la dinámica escolar.
- ✚ Fomenta la responsabilidad estudiantil mediante su participación en el funcionamiento del centro.
- ✚ Disminuye los expedientes disciplinarios, reflejando una convivencia más armónica.

3.3. Tema 11: Tipos de Mediación (Continuación)

3.3.1. Mediación Intercultural

La mediación intercultural consiste en un proceso donde el/la mediador/a, asumiendo un rol neutral, facilita la comunicación, la resolución de conflictos y la búsqueda de acuerdos consensuados entre personas de orígenes culturales distintos (Talentia, 2023).

La Fundación Secretariado Gitano (2012) menciona que La mediación intercultural constituye un recurso estratégico para la prevención y gestión de conflictos en entornos multiculturales. Su efectividad preventiva se incrementa al facilitar la interacción comunicativa entre individuos y grupos de distintas






culturas, promoviendo el acercamiento intercultural y el reconocimiento mutuo de los códigos culturales propios de cada comunidad (p. 60).

Este tipo de mediación reconoce que las diferencias culturales pueden generar barreras de comunicación, estereotipos, prejuicios o incluso discriminación. Por ello, el mediador intercultural actúa como puente entre culturas, interpretando no solo el idioma, sino también los valores, costumbres y maneras de relacionarse de cada parte, para que se comprendan entre sí y puedan alcanzar acuerdos sin que una cultura se imponga sobre otra.

El mediador intercultural desempeña una función facilitadora, manteniendo una posición neutral e imparcial que garantiza un espacio protegido y confidencial. Permitiendo a las partes involucradas en el conflicto cultural manifestar sus preocupaciones, intereses y perspectivas de manera abierta y estructurada (Talentia, 2023).

El/la mediador/a intercultural debe poseer un conocimiento integral de ambas culturas -la de origen y la de acogida-, ya que este dominio bicultural le permite comprender los giros lingüísticos, las expresiones idiomáticas y los lenguajes no verbales (como gestos), los cuales transmiten información crucial sobre el estado emocional, actitudes y reacciones de las partes durante el proceso de mediación (Laghrich, 2004)

Los conocimientos y habilidades que debe poseer el mediador para realizar una mediación intercultural según La Fundación Secretariado Gitano (2012) son los siguientes:

- 1) Conocimientos teórico-prácticos de la Mediación Intercultural
- 2) Comprensión de los conflictos, su génesis y métodos de resolución
- 3) Dominio de los contextos multiculturales:
 -  Relaciones interculturales
 -  Dinámicas de colectivos minoritarios
 -  Interacción con la sociedad mayoritaria y sus servicios
- 4) Competencias lingüísticas:
 -  Manejo de la lengua vehicular del colectivo inmigrante
- 5) Habilidades clave:
 -  Establecer y mantener sintonía con ambas partes

- ✚ Comunicación efectiva
- ✚ Aplicación de técnicas de resolución de conflictos
- ✚ Síntesis de alternativas propuestas por los actores
- ✚ Garantía de imparcialidad
- ✚ Transmisión de serenidad
- ✚ Sensibilidad intercultural

6) Actitudes fundamentales:

- ✚ Apertura
- ✚ Empatía e interés genuino
- ✚ Capacidad negociadora
- ✚ Flexibilidad y enfoque conciliador

3.3.2. Mediación Judicial

La mediación judicial es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que se integra dentro del sistema de justicia, con el fin de ofrecer a las partes involucradas en un proceso legal la posibilidad de resolver sus diferencias de forma voluntaria, pacífica y colaborativa, sin necesidad de llegar a una sentencia impuesta por un juez.

La mediación representa un mecanismo complementario para la resolución de conflictos, reconocido como un instrumento válido y legítimo dentro del Estado de Derecho. Este sistema se alinea con los nuevos paradigmas de la justicia, a la vez que se configura como un elemento fundamental en los procesos de modernización de la Administración de Justicia (Ministerio de Justicia, 2023).

Los Tribunales, al evaluar la controversia, pueden determinar que la mediación constituye el mecanismo más idóneo para su gestión, requiriendo para ello la disponibilidad de servicios especializados a los que remitir el caso (Consejo General del Poder Judicial, 2013).

El Consejo de la Judicatura (2024) determina que este servicio permite resolver conflictos en múltiples ámbitos: desde asuntos familiares (fijación/modificación de pensiones alimenticias, régimen de visitas, tenencia y ayuda prenatal) hasta controversias civiles (convivencia social, cobro de

deudas, incumplimiento de contratos), incluyendo casos de tránsito o adolescentes infractores.






3.3.3. Mediación Familiar

La mediación familiar se ha consolidado como un mecanismo alternativo eficaz frente a los mecanismos jurisdiccionales tradicionales en procesos de divorcio. Este procedimiento colaborativo se distingue por la participación de un tercero imparcial, cuya función esencial radica en promover la comunicación efectiva, facilitando la construcción de acuerdos consensuados que atiendan las necesidades específicas de las dinámicas conflictivas post divorcio (Espinoza De los Monteros Armas & De Santis Mendoza, 2024).

La mediación familiar busca identificar, a través del análisis de los esquemas sociales y comunicacionales del grupo familiar, los factores generadores de violencia o maltrato. Su finalidad radica en establecer acuerdos consensuados que aseguren el bienestar integral de los miembros del núcleo familiar: hijos, cónyuges, padres, hermanos y demás parientes (Martínez Ortiz y Barona Villafuerte, 2023, pág. 42).

Del mismo modo, es menester señalar lo propuesto por Pilataxi Chucad et al., (2022) la mediación familiar constituye un mecanismo alternativo de solución de conflictos que potenciaría la capacidad de reestructuración de las dinámicas familiares, evitando los efectos adversos propios de los procesos judiciales. Este enfoque fomenta un clima de tolerancia entre las partes, facilitando la adaptación consensuada a las nuevas dinámicas sociales emergentes (p. 117).

Los objetivos que persigue la mediación familiar son los siguientes:

-  Elaborar relaciones y favorecer la comunicación, elevando la satisfacción psicológica y personal
-  Disminuir tensiones y promover la convivencia pacífica, fomentando la cooperación
-  Limitar consecuencias negativas para los hijos
-  Permitir que las responsabilidades sean tomadas por los padres
-  Ajustar acuerdos de acuerdo con las necesidades reales

- ✚ Evitar el sentimiento de ganador/perdedor
- ✚ Favorecer la flexibilidad y la ayuda frente a los cambios
- ✚ Disminuir los costos afectivo, económico y temporal

3.3.4. Mediación de la Paz

La mediación de la paz es un proceso a través del cual un tercero imparcial facilita el diálogo entre las partes involucradas en un conflicto con el objetivo de alcanzar un acuerdo que promueva la reconciliación, la estabilidad y la coexistencia pacífica. Este tipo de mediación se utiliza especialmente en situaciones de conflicto armado, disputas internacionales o enfrentamientos entre grupos sociales, políticos o culturales que amenazan la paz y la seguridad de una región o país.

La mediación ha adquirido importancia como mecanismo de resolución de conflictos, siendo institucionalizada en numerosos sistemas jurídicos como estrategia prioritaria para abordar problemáticas sociales. Actualmente, su aplicación se ha extendido a esferas imprevistas, superando las expectativas iniciales de su implementación (Rupiz Jaramillo, 2022).

La mediación constituye un eje estratégico en la gestión de conflictos globales que afectan las sociedades contemporáneas. Su implementación sistémica resulta un componente imprescindible para la construcción de una Cultura de Paz auténtica, basada en el diálogo estructurado y la transformación social no violenta (Gonzalo Quiroga , 2021, p. 102).

3.4. Tema 12: Definición de la Mediación Según Varios Autores

3.4.1. Definiciones de Mediación:

3.4.1.1. Guillén

Según Guillén mediación es un proceso de comunicación estructurado y voluntario en el que una tercera persona neutral “el mediador” interviene para facilitar el entendimiento entre las partes en conflicto, ayudándolas a encontrar por sí mismas una solución mutuamente aceptable.

La mediación constituye un proceso confidencial, voluntario y metodológicamente estructurado, orientado a la gestión y resolución de conflictos en ámbitos familiares o laborales. A través de este mecanismo, las

partes involucradas, asistidas por un profesional especializado en mediación cuya intervención se caracteriza por la imparcialidad, la facilitación del diálogo y la no imposición de soluciones logran alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios, equilibrados y sostenibles, garantizando su cumplimiento mediante un marco de equidad.

3.4.1.2. Reina

La mediación según Reina es una técnica que implica:

- 1) Disciplina aplicada que se fundamenta en la interdisciplinariedad científica (ejes teóricos como la comunicación, el aprendizaje social y el análisis de conflictos), integrando marcos conceptuales diversos para su desarrollo metodológico.
- 2) Se trata de un modelo de intervención inherente a la dinámica transformadora de las democracias sociales contemporáneas, el cual fortalece los fundamentos de participación ciudadana, autonomía colectiva y cooperación solidaria, adaptándose a las exigencias de contextos en constante evolución.
- 3) Este enfoque integra un conjunto de técnicas –desarrolladas localmente o adaptadas de contextos externos– entre las que destacan la escucha activa como herramienta de comprensión dialógica, la sistematización creativa de propuestas, la categorización temática para priorizar contenidos y la gestión de emociones como mecanismo de negociación interpersonal.

3.4.1.3. More (1986)

Según More (1986) la mediación se entiende como una ampliación del proceso de negociación, destacando la actitud imparcial y neutral del mediador. Este profesional, sin capacidad para imponer decisiones, facilita el diálogo entre las partes en conflicto, ayudándolas a alcanzar soluciones satisfactorias (More, 1986, como se citó en, Serrano , 1996).

More plantea que el conflicto no debe entenderse como un fenómeno negativo, sino como una oportunidad para el cambio y el aprendizaje, siempre que se cuente con una metodología adecuada para gestionarlo. En este sentido, la mediación cumple una función pedagógica, ya que enseña a las

personas a negociar, a expresarse de forma respetuosa y a considerar el punto de vista del otro, lo cual favorece relaciones más justas y equilibradas.

En conclusión, More (1986) concibe la mediación como una herramienta social valiosa, no solo para resolver disputas puntuales, sino también para fortalecer la convivencia, prevenir la violencia y promover una cultura del diálogo en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana.

3.4.1.4. Kressel y Pruitt (1985)

El proceso de mediación como la intervención de un tercero neutral cuyo rol consiste en asistir a dos o más partes en conflicto para alcanzar acuerdos durante una negociación. Subrayan que el mediador posee facultades para intervenir activamente, formular recomendaciones y proponer sugerencias, aunque carece de autoridad para imponer resoluciones o adoptar decisiones vinculantes, manteniendo así su carácter estrictamente facilitador (Kressel y Pruitt, 1985, como se citó en, Serrano y Méndez, 1999).

Kressel y Pruitt destacan la particular utilidad de la mediación en aquellos casos donde las partes mantienen una relación que debe preservarse o cuando se busca evitar los impactos adversos *“emocionales, económicos o sociales”* asociados a litigios judiciales o conflictos prolongados. Según estos autores, este proceso proporciona un marco estructurado y seguro que permite reconceptualizar el conflicto, transformándolo en una oportunidad para alcanzar comprensión recíproca y establecer bases de cooperación futura.

3.4.1.5. Folberg y Taylor (1984)

La mediación se configura como un proceso de gestión y resolución de conflictos que restituye a las partes involucradas la capacidad de autodeterminación, permitiéndoles asumir plena responsabilidad sobre las decisiones que afectan sus vidas (Folberg y Taylor, 1984, como se citó en, Coy Ferrer, 2012).

Folberg y Taylor sostienen que la mediación es flexible, confidencial y participativa. En este proceso, las partes conservan el control sobre las decisiones finales, a diferencia de otros mecanismos como el arbitraje o el juicio, donde un tercero impone la solución. Este enfoque ayuda a preservar

las relaciones personales o profesionales que podrían deteriorarse aún más si el conflicto se resuelve de manera adversarial.

Los autores enfatizan el carácter educativo y transformador inherente al proceso de mediación, al facilitar en los participantes la adquisición de estrategias constructivas para la gestión de diferencias, el desarrollo de competencias empáticas y el fortalecimiento de habilidades dialógicas. Estos aprendizajes, según su perspectiva, trascienden la resolución del conflicto inmediato al constituirse como herramientas preventivas para evitar enfrentamientos futuros.

3.4.1.6. Fernández Ríos (1996)

La mediación constituye un proceso de intervención especializada en el que un tercero neutral, imparcial y aceptado por todas las partes -careciendo de facultad decisoria sobre el desenlace final- asiste a los participantes en conflicto para lograr, mediante procedimientos colaborativos, un acuerdo voluntario y mutuamente satisfactorio respecto de las materias en disputa (Fernández Ríos, 1996).

Fernández Ríos (1996) concibe la mediación como una herramienta eficaz para enfrentar los conflictos desde una perspectiva educativa y humanista, en la que las personas no solo resuelven sus diferencias, sino que también aprenden a relacionarse de manera más constructiva y colaborativa en distintos ámbitos de la vida social.

Del mismo modo, Fernández Ríos, descompone los cinco elementos fundamentales del mediador:

- ✚ Ausencia de poder decisorio: El mediador carece de autoridad para imponer resoluciones o tomar decisiones vinculantes para las partes.
- ✚ Rol facilitador: Su función se limita a apoyar, asesorar y guiar a los participantes en la búsqueda voluntaria de soluciones mutuamente aceptables, exclusivamente sobre los asuntos en disputa.
- ✚ Neutralidad e imparcialidad: Debe mantener una actitud objetiva y equilibrada hacia todas las partes involucradas, sin favorecer a ninguna.
- ✚ Mecanismos de inicio: La intervención puede activarse por:
 - Solicitud directa de las partes,

- Sugerencia de un tercero, o
- Recomendación de una entidad o autoridad competente.
- ✚ Criterios de finalización: El proceso concluye cuando:
 - Se alcanza el acuerdo propuesto, o
 - alguna o ninguna de las partes considera inaceptable continuar.

3.4.2. Modelos de Intervención en la Mediación

3.4.2.1. Modelo tradicional Lineal de Harvard

El modelo lineal de Harvard es una metodología de negociación y resolución de conflictos desarrollada en la Universidad de Harvard, que se ha consolidado como referente en el ámbito de la mediación. Surge del trabajo de expertos en negociación quienes diseñaron un método con sólidos fundamentos teóricos y aplicación práctica (Martín, El modelo lineal de Harvard: Una guía completa para resolver conflictos, 2024).

El modelo lineal de Harvard concibe la comunicación en mediación como un proceso *unidireccional*, donde cada parte expone su contenido mientras la otra escucha (o no), correspondiendo al mediador la función de facilitar este intercambio mediante preguntas abiertas que evitan interrogatorios cerrados y preservan la flexibilidad discursiva. Este enfoque, al prescindir del análisis relacional, prioriza el contenido verbal sobre la dinámica interactiva entre las partes en conflicto o su potencial transformación (García Raga, 2020, p. 1).

El modelo Lineal de Harvard enfatiza a las personas, los intereses de ambas partes, las opciones y los criterios de selección (CentroHera, 2022).

- ✚ El modelo de Harvard establece una distinción fundamental entre las personas y el problema, postulando que las relaciones interpersonales pueden influir significativamente en el proceso de resolución del conflicto si no son adecuadamente gestionadas.
- ✚ "El modelo de Harvard enfatiza la necesidad de focalizar el proceso de negociación o mediación en los intereses subyacentes de las partes, más que en sus posiciones iniciales. Los autores fundamentan este enfoque en el reconocimiento de que las partes frecuentemente persiguen modificar las posiciones del otro,

mientras que los intereses suelen ser más compatibles y permiten generar soluciones mutuamente beneficiosas."

- ✚ El modelo plantea la necesidad de generar múltiples opciones de solución durante el proceso de mediación, creando así un espectro de alternativas que faciliten a las partes la identificación de acuerdos mutuamente satisfactorios.
- ✚ El modelo propone la definición de criterios objetivos de selección que, trascendiendo los intereses particulares de cada parte, permitan evaluar y elegir soluciones legítimas y equitativas. Estos estándares neutrales -basados en parámetros racionales, normativos o técnicos- buscan garantizar que los acuerdos alcanzados sean percibidos como justos y sostenibles por todos los participantes.

3.4.2.2. Modelo transformativo de Bush y Folger

El modelo de Mediación Transformativa, desarrollado por Baruch Bush (experto en negociación) y Joseph Folger (teórico de la comunicación), se caracteriza por: un enfoque centrado en las capacidades de las partes más que en la resolución inmediata del conflicto; la priorización de los aspectos relacionales y comunicacionales sobre el contenido sustantivo de la disputa; y la concepción del acuerdo como producto emergente del empoderamiento y reconocimiento mutuo, más que como objetivo predeterminado del proceso.

El modelo transformativo concibe la mediación como un proceso orientado fundamentalmente a la restauración de las relaciones entre las partes, trascendiendo la mera resolución del conflicto puntual (Espino Ledesma, 2013).

El modelo transformativo se caracteriza por:

- ✚ Este modelo prioriza la relación entre las personas involucradas por sobre el problema específico que genera el conflicto.
- ✚ El modelo busca generar condiciones de empoderamiento que favorezcan el desarrollo personal de los participantes.

Percas (2020) determina que la adopción de este modelo y sus principios fundamentales no implica excluir contribuciones de otras perspectivas teóricas. Por el contrario, el enriquecimiento del proceso

mediador requiere integrar estratégicamente los aportes de diversos enfoques, aprovechando sus herramientas y técnicas para optimizar la facilitación comunicativa entre las partes (El modelo transformativo de mediación).





3.4.2.3. Modelo circular narrativo de Sara Cobb

El modelo circular-narrativo constituye un enfoque resolutivo fundamentado en la comprensión integral de las narrativas individuales de cada parte involucrada. Su premisa central postula que el abordaje efectivo de cualquier conflicto requiere la reconstrucción y análisis de los relatos personales que conforman la trama discursiva del mismo (Martín, 2024).

El modelo circular-narrativo parte del principio de la mutabilidad de las narrativas conflictivas, reconociendo que el proceso dialógico mismo puede transformar las percepciones iniciales de las partes. Al crear un espacio estructurado para la construcción narrativa -donde el relato de cada participante es escuchado y reinterpretado-, este enfoque facilita la evolución de las perspectivas individuales, permitiendo la reconfiguración del conflicto y su eventual resolución.

El modelo circular-narrativo parte del principio de la mutabilidad de las narrativas conflictivas, reconociendo que el proceso dialógico mismo puede transformar las percepciones iniciales de las partes. Al crear un espacio estructurado para la construcción narrativa -donde el relato de cada participante es escuchado y reinterpretado-, este enfoque facilita la evolución de las perspectivas individuales, permitiendo la reconfiguración del conflicto y su eventual resolución (Ortiz Gomez , 2023).

El modelo circular narrativo se fundamenta en 4 elementos:

-  La psicología del yo
-  La pragmática de la comunicación humana
-  La casualidad de las pautas de interacción
-  La construcción de historias

3.4.2.4. Modelo tradicional Lineal (Harvard) (Fisher y Ury)

Este modelo adopta un enfoque pragmático centrado exclusivamente en la consecución de acuerdos. Para lograrlo, estructura una comunicación

lineal entre las partes mediante el uso estratégico de preguntas abiertas que guían el diálogo hacia soluciones concretas (Ortiz Gómez, 2013).

Este modelo se caracteriza por su enfoque pragmático y resolutivo, orientado específicamente a la consecución de acuerdos. Para facilitar este objetivo, promueve una dinámica comunicacional lineal entre las partes en conflicto, utilizando preguntas abiertas como herramienta central para estructurar el diálogo y avanzar hacia soluciones concretas (Mijangos, 2012).

Este método se basa en las siguientes premisas:

- 1) "Separar a las personas del problema."
- 2) "Centrarse en intereses, no en posiciones."
- 3) "Generar opciones de beneficio mutuo (ganar-ganar)."
- 4) "Utilizar criterios objetivos para la toma de decisiones."
- 5) "Conocer tu BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)."

3.5. Conclusión

La mediación se consolida como un mecanismo esencial para abordar conflictos mediante el diálogo colaborativo, priorizando la autonomía y la corresponsabilidad de las partes involucradas. Su estructura en fases –desde el diagnóstico individualizado hasta la intervención conjunta– facilita un entorno seguro donde se identifican intereses subyacentes y se construyen soluciones adaptadas a las necesidades específicas. Este enfoque no adversarial promueve acuerdos sostenibles, evitando la confrontación judicial y preservando relaciones personales o institucionales, lo que refuerza su valor en contextos diversos.

Los principios rectores, como la confidencialidad, imparcialidad y flexibilidad, aseguran un proceso equilibrado y respetuoso. El mediador, como facilitador neutral, emplea habilidades como la escucha activa y la empatía para guiar la comunicación sin imponer resoluciones, fomentando así la autodeterminación de las partes. Estas dinámicas no solo resuelven disputas inmediatas, sino que también fortalecen competencias sociales y previenen futuros desacuerdos mediante la transformación constructiva de las interacciones.

Su aplicación en ámbitos familiares, comunitarios, educativos y empresariales demuestra su versatilidad como herramienta adaptativa. Al integrar perspectivas culturales, legales y emocionales, la mediación contribuye a la convivencia pacífica, reduce la saturación de sistemas judiciales y promueve una cultura de diálogo. Estos resultados evidencian su relevancia como alternativa eficaz para gestionar conflictos en sociedades complejas, donde la cooperación y el entendimiento mutuo son pilares fundamentales.

Preguntas de Reflexión

¿Qué papel juega un mediador en la transformación de conflictos?

¿Cuáles cree usted que son los principios clave para una mediación eficaz?


¿Cómo influye el contexto cultural en los diferentes tipos de mediación?


¿Qué modelo de intervención de mediación considera usted más adecuado? ¿Por qué?


¿Qué habilidades personales cree usted que requiere la mediación?


Ejercicio Práctico

Como grupo, elijan un tipo de mediación por ejemplo, mediación corporativa, mediación comunitaria, mediación intercultural, mediación judicial, etc.. Por tanto, se realiza el siguiente análisis:

 Describa los pasos que seguiría en el proceso de mediación para este tipo particular de conflicto. Describe cada etapa en detalle, desde la preparación hasta la resolución del conflicto.

 Identificar las reglas básicas que deben establecerse al inicio del proceso de mediación. Incluyendo confidencialidad, equidad, respeto y otros aspectos.

 Enumere las habilidades que necesita un mediador para llevar a cabo este tipo de mediación de manera eficaz (por ejemplo, escucha activa, empatía, gestión de emociones, etc.).

 Considere cómo este estilo de mediación beneficiará a las partes involucradas y qué espera lograr a través del proceso de mediación.

Glosario

Imparcialidad: Actitud del mediador de no tomar partido ni favorecer a ninguna de las partes.

Contexto socioeducativo: Espacio para la aplicación de técnicas de mediación para la prevención y resolución de conflictos en el ámbito escolar.

Modelo Transformador: Un enfoque de mediación que se centra en empoderar a todas las partes y reconocer las perspectivas de cada uno.

Narración de historias: esta herramienta se utiliza en algunos modelos de mediación para ayudar a las partes a contar la historia del conflicto y buscar el entendimiento mutuo.

Acuerdo: El resultado acordado por ambas partes después de un proceso de mediación exitoso.

Facilitación: Técnica de intervención que guía la conversación sin influir en la toma de decisiones del grupo.

Ética profesional: Conjunto de principios que guían la conducta de un mediador en el desempeño de sus funciones.






Marco regulatorio: Conjunto de leyes y regulaciones que respaldan el uso formal de la mediación en un país o institución.

4. UNIDAD IV: FASES - HABILIDADES Y VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN

En el proceso de mediación, diversas etapas, técnicas y fortalezas son cruciales para garantizar que el conflicto se resuelva de manera efectiva, pacífica y mutuamente beneficiosa. Las distintas etapas de la mediación estructuran el proceso para que las partes involucradas puedan llegar a un acuerdo sin la intervención de un tribunal formal. Para facilitar este proceso, el mediador debe poseer habilidades específicas para crear un ambiente de confianza, comunicación y entendimiento entre las partes. Además, las ventajas y desventajas de la mediación son cruciales para determinar si el procedimiento es la mejor opción para resolver un conflicto.

Esta unidad analiza cada uno de los aspectos esenciales de la mediación. Primero, exploraremos las etapas de la mediación y cómo mediar eficazmente. Por lo tanto, examinaremos las habilidades requeridas de los mediadores y cómo estas habilidades influyen en el éxito del proceso de mediación. Por último, analizaremos las ventajas y desventajas que la mediación supone tanto para el mediador como para las partes en conflicto y realizaremos un análisis comparativo con otros métodos de resolución de conflictos.

Objetivos de Aprendizajes

-  Reconocer las diferentes etapas de la mediación y cómo mediar eficazmente.
-  Identificar las habilidades clave que deben poseer los mediadores para gestionar con éxito los conflictos.
-  Evaluar las ventajas y desventajas de la mediación en comparación con otros métodos de resolución de conflictos.
-  Aplicar las etapas y técnicas de la mediación en situaciones reales para promover la resolución efectiva de conflictos.
-  Reflexionar sobre los beneficios de la mediación para la resolución de conflictos a nivel social, cultural y jurídico.

4.1. Tema 13: Fases de la Mediación

Intuit (2022) determina que un conflicto que no se maneja bien puede generar pérdidas de tiempo y recursos en tu empresa. Por el contrario, cuando

se resuelven adecuadamente, los conflictos pueden fortalecer la relación con tus colaboradores, aumentar su productividad y lograr que permanezcan más tiempo en la organización.

El proceso de la mediación, según Divulgación Académica (2021) se subdividen en 6 etapas: *Fase 1 Preparación de la mediación, Fase 2 Presentación y reglas, Fase 3 Recolección de Información, Fase 4 Aclaración del Conflicto, Fase 5 Propuesta de Soluciones, Fase 6 Llegar a un acuerdo* (Fases de un proceso de mediación ante un conflicto).

Fase 1 de Preparación de la mediación

La fase preparatoria en mediación implica: determinar la idoneidad del caso para este proceso; seleccionar al profesional cualificado para dirigirlo; establecer la modalidad de intervención (sesiones conjuntas o individuales); definir la duración y frecuencia de los encuentros; identificar a los participantes necesarios (partes, asesores, peritos); y valorar la aplicación de técnicas específicas como el uso del lenguaje en primera persona o el desarrollo de la empatía activa (Conselleria de Educació Cultura Universitats i Treball, p. 5).

El mediador en la fase de preparación debe preparar el contexto de actuación. El espacio físico de mediación debe diseñarse meticulosamente para cumplir tres funciones esenciales: facilitar la expresión clara de intereses y perspectivas individuales; garantizar condiciones óptimas para la escucha activa entre las partes; y propiciar un entorno colaborativo que estimule la generación conjunta de soluciones mutuamente satisfactorias.

Fase 2 de Presentación y reglas

Se trata de explicitar el procedimiento a seguir, reforzar el principio de confidencialidad, solicitar el compromiso colaborativo de las partes, y establecer las normas básicas de participación. Adicionalmente, enfatiza la correlación existente entre el cumplimiento de estos requisitos comunicacionales mínimos y la eficacia del proceso, señalando que su observancia facilita la identificación ágil de soluciones, mientras que su omisión puede generar dinámicas contraproducentes para la resolución del conflicto (Aso Poza, 2025).

Fase 3 Recolección de información

Esta etapa del proceso mediador se centra en la identificación o construcción de puntos de convergencia entre las partes, mediante un ejercicio sistemático de negociación y análisis de alternativas. La discusión estructurada de opciones viables opera como mecanismo generador de acuerdos mínimos, constituyéndose en requisito fundamental para la resolución efectiva del conflicto (Viana Orta , 2015, p. 10).

Esta fase se caracteriza por la exposición de las narrativas individuales donde cada parte comparte su percepción del conflicto incluyendo dimensiones emocionales y necesidades básicas. El mediador implementa una escucha activa imparcial utilizando preguntas aclaratorias y reformulaciones para garantizar la comprensión mutua mientras identifica los intereses esenciales ocultos tras las posiciones iniciales.

El conflicto según Trinchet Varela y Trinchet Soler (2007) permite entender bien el problema desde el principio es clave para resolverlo de verdad. Si no lo definimos correctamente, podríamos terminar con soluciones que no arreglan nada. Para plantearlo como es debido, hay que mirar no solo el conflicto en sí, sino también pensar desde el inicio en posibles caminos para solucionarlo. Muchas veces, dar con la forma adecuada de ver el problema es ya haber avanzado más de la mitad del trabajo.

La etapa cumple una doble función psicológica y procedimental al validar las experiencias subjetivas de los participantes lo que disminuye progresivamente la tensión emocional y al mismo tiempo establece los cimientos para un diálogo productivo basado en el reconocimiento recíproco.

Fase 4 de aclaración del conflicto

Se centra en la elucidación sistemática de los intereses y necesidades fundamentales de cada parte involucrada con el propósito explícito de construir una comprensión mutua que trascienda las posiciones inicialmente declaradas y permita identificar bases potenciales para acuerdos sostenibles (Mediemos, 2020).




La búsqueda consciente de soluciones adquiere especial relevancia durante el abordaje del conflicto dado que la efectividad del proceso

resolutivo está directamente condicionada por el enfoque metodológico que se adopte siendo fundamental la selección de estrategias adecuadas (Arboleda Molano, 2019).

Fase 5 Propuesta de Soluciones

En esta fase, el mediador tiene un rol clave: debe fomentar la creatividad de las partes sin limitar sus propuestas, animándolas a generar el mayor número de ideas posibles para mejorar la situación (técnica de "lluvia de ideas"). Su labor consiste en facilitar la combinación de las alternativas planteadas, ayudando a integrar lo mejor de cada una, y al mismo tiempo, guiar a los participantes para que mantengan un enfoque realista, asegurando que las soluciones propuestas sean viables y prácticas (Divulgación Académica, 2021).

Esta es la etapa donde las partes, con el apoyo del mediador, buscan soluciones innovadoras al conflicto. Juntos exploran diferentes alternativas, poniendo especial atención en encontrar opciones donde todos salgan beneficiados (el famoso "ganar-ganar"). Para esto, el mediador puede usar técnicas como:

-  Lluvia de ideas: para generar muchas opciones sin juzgarlas al inicio
-  Análisis de pros y contras: evaluando cuidadosamente cada alternativa
-  Juego de roles: imaginando cómo funcionarían las soluciones en la práctica

Fase 6 Llegar a un acuerdo

En esta fase final, el mediador guía a las partes para definir un acuerdo claro que especifique qué, quién, cómo y cuándo se ejecutarán los compromisos, asegurando que sea equilibrado, realista, aceptable, concreto y evaluable (Divulgación Académica, 2021). En esta fase final, las partes seleccionan las soluciones más viables y las formalizan en un acuerdo mutuo (verbal o escrito), el cual puede o no tener validez jurídica según el contexto.

El documento debe especificar con precisión: 1) los compromisos adquiridos, 2) las acciones concretas a implementar, 3) los plazos

establecidos y, cuando sea pertinente, 4) un mecanismo de seguimiento. Más allá de su formato, el acuerdo cumple una doble función: reforzar la corresponsabilidad entre las partes y validar el diálogo como método para gestionar futuros desacuerdos.

El proceso concluye reconociendo el esfuerzo colaborativo de los participantes, independientemente del resultado.

4.2.Tema 14: Habilidades de Mediación

Las habilidades de mediación es un grupo de capacidades que debe poseer un mediador al momento de llevar a cabo un acto de mediación, dichas capacidades son de utilidad y ayuda en la pronta resolución del problema. Centro Hera (CentroHera, 2019) menciona que las habilidades de un mediador son Escucha activa, Paciencia, Asertividad, Empatía, Flexibilidad.

Escucha activa

La escucha activa constituye un proceso comunicacional intencional que requiere atención plena, concentración genuina y demostración de interés hacia el interlocutor. Esta competencia implica un compromiso activo con el contenido emocional y racional del mensaje transmitido, manifestándose tanto a nivel verbal (parafraseo) como no verbal (contacto visual), y diferenciándose radicalmente de la escucha pasiva o superficial (UNIR, 2023).

Del mismo modo, Hernández Calderón y Lesmes Silva (2018) determinan que la escucha activa se manifiesta como un indicador observable de compromiso dialógico, donde la atención focalizada del receptor se traduce en conductas específicas: análisis crítico del contenido, procesamiento racional del mensaje y demostración empática de comprensión hacia el emisor. Este patrón comunicacional se distingue por su naturaleza reflexiva (vs. reactiva), evidenciándose tanto en respuestas verbales pertinentes como en señales no verbales sincronizadas con el discurso ajeno (p. 84).

La escucha activa es una técnica de comunicación que analiza palabras y gestos del interlocutor para lograr una comprensión integral y empática del mensaje (REPSOL, 2023). Para llevar a cabo una escucha activa se debe seguir

una serie de técnicas necesarias para no cometer fallos durante su ejecución, como:

- ✚ Evitar interrumpir
- ✚ Demostrar comportamiento de apoyo
- ✚ Realizar preguntas específicas y abiertas
- ✚ No emitir juicios de valor
- ✚ Parafrasear y resumir con la información obtenida de las partes
- ✚ Establecer contacto visual

(REPSOL, 2023) determina los siguientes beneficios de la escucha activa:

- ✚ Incrementa el nivel de empatía
- ✚ Construye un ambiente positivo
- ✚ Mejora el compromiso
- ✚ Colabora en tomar mejores decisiones
- ✚ Aumenta la productividad
- ✚ Potencia la comunicación

Paciencia

El mediador debe mantener neutralidad y autocontrol en todo momento, garantizando un espacio donde todas las opiniones, ideas y necesidades expresadas dentro de los límites del proceso (sin agresiones u ofensas) sean escuchadas con atención equitativa y paciencia profesional. Esta disposición implica suspender juicios personales y focalizarse en comprender integralmente cada postura (CentroHera, 2019).

El mediador paciente ejerce una escucha activa sin interrupciones ni juicios, creando un entorno de confianza que favorece el diálogo constructivo. Esta disposición le permite analizar integralmente el conflicto, discernir los intereses subyacentes de cada parte y detectar áreas de convergencia potenciales, facilitando así la construcción de acuerdos mutuamente beneficiosos (Habilidades Clave, 2023).

Asertividad

La asertividad constituye una competencia fundamental en mediación, permitiendo al profesional expresar con claridad y honestidad observaciones,

necesidades y orientaciones procesales, manteniendo siempre un equilibrio entre la firmeza técnica y el respeto hacia las partes (CentroHera, 2019). La asertividad opera como herramienta comunicacional clave en procesos de mediación, capacitando a las partes para expresar sus perspectivas y estados emocionales con claridad y respeto mutuo (Veiga, 2024).

La asertividad se desarrolla mediante el ejercicio sistemático de técnicas dialógicas propias de la mediación, las cuales permiten abordar situaciones conflictivas sin recurrir recriminaciones o etiquetas sobre las actitudes ajenas. Esta competencia se fortalece a través de la práctica consciente de comunicación no violenta, donde el mediador modela y promueve la expresión de necesidades e intereses sin juicios de valor, transformando así los escenarios complejos en oportunidades para la construcción conjunta de soluciones (Navarro, 2023).

Ros Álvarez et al. (2023) determina que la gestión asertiva de la comunicación por parte del mediador previene la judicialización del conflicto, evitando así los costos emocionales, económicos y temporales asociados al litigio. Cuando las emociones intensas no son adecuadamente dimensionadas, pueden distorsionar el proceso mediador, llevando al fracaso de sus objetivos fundamentales. Esta técnica permite equilibrar la expresión emocional con el análisis racional, manteniendo el diálogo dentro de parámetros productivos (p. 5).

Empatía

La empatía constituye una competencia esencial en procesos de mediación, particularmente en contextos de elevada conflictividad. Esta habilidad permite al mediador decodificar tanto los estados emocionales como los marcos referenciales de cada parte, generando así un espacio dialógico donde la comprensión mutua sustituye progresivamente las dinámicas confrontaciones. Su implementación estratégica reduce significativamente los niveles de hostilidad percibida mientras incrementa la disposición al compromiso (Vorecol, 2024).

El ejercicio empático en mediación permite al profesional comprender integralmente las narrativas individuales de las partes, incluyendo sus

experiencias subjetivas, esquemas cognitivos, bagajes culturales y sistemas de valores, manteniendo una actitud no valorativa y neutral (AsmedBalear, 2023). Esta aproximación reconoce el carácter singular e irrepetible de cada historia personal, evitando sesgos interpretativos que puedan comprometer la imparcialidad del proceso.

La empatía se configura como competencia socioemocional fundamental para el desarrollo de habilidades sociales efectivas, al facilitar tanto la comprensión profunda del interlocutor como la capacidad de proporcionar respuestas ajustadas a sus necesidades comunicativas (Simón Fuentes, 2022).

Flexible

La mediación constituye un proceso no adversarial de gestión de conflictos que, mediante el diálogo estructurado y la búsqueda cooperativa de entendimiento mutuo, permite a las partes alcanzar soluciones consensuadas (Rubio, 2021). Centro Judicial de Mediación (2018) señalan que la mediación, pese a su estructura metodológica definida, conserva la capacidad de adaptación a las singularidades de cada conflicto. Corresponde al mediador ejercer un liderazgo procesal flexible, ajustando las técnicas y el ritmo del procedimiento a las necesidades específicas que emergen en cada contexto particular, sin comprometer los principios rectores del modelo.

La flexibilidad en la mediación no significa improvisación, sino la habilidad para aplicar un enfoque estructurado de manera adaptable (Roales Saavedra, 2023).

4.3.Tema 15: Ventajas y Desventajas de la Mediación

La mediación como cualquier otra forma de resolución de conflictos presenta ventajas y desventajas antes, durante o después, de su ejecución. Según Coitiño (2016) menciona que la mediación posee las siguientes ventajas: Aumenta la participación de las partes, Minimiza los sentimientos negativos, Incrementa la capacidad de autodeterminación, Reduce el proceso legal, Se trata de un proceso confidencial y Brinda calidad de vida.

- ✚ Aumenta la participación de las partes: A diferencia de los procesos judiciales, donde las partes delegan la gestión del conflicto en

representantes legales (abogados, fiscales) y la solución en la autoridad jurisdiccional, la mediación empodera a los participantes como agentes activos tanto en la definición del problema como en la construcción de la solución.

- ✚ Minimiza los pensamientos negativos: El diálogo mediado, sustentado en el reconocimiento recíproco de perspectivas y necesidades, opera como catalizador para la desactivación de tensiones y la reconfiguración de percepciones antagónicas.
- ✚ Incrementa la capacidad de autodeterminación: La mediación desarrolla en las partes competencias decisorias autónomas mediante un proceso de reflexión guiada, potenciando tanto su autoconfianza como su capacidad para gestionar conflictos de manera proactiva.
- ✚ Reduce el proceso legal: La mediación destaca como mecanismo eficiente en la resolución de conflictos al ofrecer una alternativa significativamente más rápida y económica que los procesos judiciales tradicionales.
- ✚ Se trata de un proceso confidencial: La confidencialidad constituye un principio rector esencial de la mediación, estableciendo que toda información generada durante el proceso queda protegida por un marco legal que impide su utilización en posibles procedimientos judiciales posteriores.
- ✚ Brinda calidad de vida: La mediación ayuda a resolver problemas de forma práctica, cuidando las relaciones y reduciendo el estrés. Al buscar soluciones a medida para cada caso, no solo soluciona el conflicto inmediato, sino que mejora el bienestar diario de las personas involucradas.

Las desventajas que pueden presentarse durante el proceso de la mediación según (Soriano , 2010) son:

- ✚ Algunos expertos advierten que la mediación tiene una limitación importante: no siempre considera las diferencias de poder entre las partes. Esto podría llevar a acuerdos desiguales, perjudicando a

quien está en desventaja. En cambio, un juez podría equilibrar mejor estas situaciones.

- ✚ Hacer obligatoria la mediación antes de ir a juicio limitaría el derecho de acceso a la justicia para quienes prefieran recurrir directamente a los tribunales.
- ✚ La mediación no genera sentencias ni jurisprudencia, ya que los acuerdos son privados y adaptados a cada caso
- ✚ Un riesgo de la mediación es que los infractores podrían evitar sanciones legales completas, ya que los acuerdos suelen enfocarse en reparar el daño más que en castigar.

4.4. Conclusión

El proceso de mediación se estructura en fases secuenciales que garantizan un abordaje integral del conflicto, desde la preparación inicial hasta la formalización de acuerdos. Estas etapas, al combinar análisis individualizado y diálogo colaborativo, permiten desentrañar intereses subyacentes y transformar posiciones confrontativas en soluciones prácticas. La flexibilidad metodológica, adaptada a cada contexto, asegura que las partes mantengan autonomía durante la negociación, consolidando un marco de corresponsabilidad que favorece resultados sostenibles y mutuamente beneficiosos.

Las habilidades del mediador, como la escucha activa y la empatía, operan como pilares para facilitar la comunicación efectiva. Estas competencias no solo promueven un ambiente de respeto y apertura, sino que también permiten identificar puntos de convergencia entre narrativas divergentes. La combinación de paciencia, asertividad y creatividad en la propuesta de alternativas fortalece la capacidad de las partes para gestionar sus propias disputas, trascendiendo la mera resolución inmediata hacia un aprendizaje relacional.

Si bien la mediación destaca por ventajas como la confidencialidad, eficiencia procesal y preservación de vínculos, su aplicación requiere considerar limitaciones inherentes, como posibles desequilibrios de poder entre participantes. No obstante, su enfoque centrado en el diálogo y la

adaptabilidad a diversos ámbitos “desde el empresarial hasta el comunitario” la posiciona como una herramienta vital para fomentar culturas de cooperación. Al equilibrar pragmatismo y sensibilidad, este método refuerza su relevancia en sociedades que priorizan soluciones inclusivas y no adversariales.

Preguntas de Reflexión

¿Cuáles son las principales etapas del proceso de mediación? Explique cada uno de estos.

¿Qué habilidades debe poseer un mediador para garantizar que el proceso de mediación sea efectivo?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la mediación? ¿Cómo influyen en su elección de métodos alternativos de resolución de conflictos?

¿Por qué es importante que el mediador permanezca imparcial y confidencial durante todo el proceso?





¿Cómo pueden los mediadores mejorar sus habilidades para maximizar los efectos positivos de la mediación?

Ejercicio Práctico



Los estudiantes trabajarán en grupos para representar un tipo de mediación, identificando las etapas, las reglas del juego y las técnicas, y demostrarán el proceso a través del juego de roles.

Instrucciones:

Forme un grupo de 4 a 6 personas y elija un tipo de mediación (por ejemplo, negocios, familia, educación, etc.).

-  Identifique las etapas del proceso de mediación para el tipo de mediación que elija.
-  Definir las reglas del juego, como la imparcialidad y la confidencialidad.
-  Seleccione las habilidades de mediación necesarias para cada etapa.
-  Juego de roles para demostrar cómo se aplican las fases, reglas y habilidades en un conflicto. La sesión de juego de roles duró aproximadamente 10 minutos.

Preguntas para la reflexión:

-  ¿Qué habilidades son necesarias en los juegos de rol?
-  ¿Qué retos enfrentaste durante este proceso?

Glosario

Facilitación: Proceso de promover el entendimiento mutuo entre las partes y alcanzar un acuerdo sin favorecer a ninguna de las partes.

Cooperación: Una actitud en la que ambas partes trabajan juntas para resolver las diferencias de forma amistosa.

Solución consensuada: Acuerdo alcanzado voluntariamente por las partes, en el que cada parte participa activamente en la toma de decisiones.

Bibliografía

- Amnistía Internacional Comunidad Valenciana. (11 de 03 de 2024). <https://blogs.es.amnesty.org>. Obtenido de <https://blogs.es.amnesty.org>: <https://blogs.es.amnesty.org/comunidad-valenciana/2024/03/11/johan-galtung-padre-de-la-investigacion-academica-sobre-la-paz-y-los-conflictos/>
- Jaramillo Hernandez, H. T., Obregón Alzamora, N. I., & Pinedo Reyes, A. H. (2021). Habilidades sociales y capacidad de manejo de conflictos interpersonales en docentes de un Instituto superior. *Horizontes*, 5(19), 843-853. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.241>
- Martínez Ortiz, A. F., & Barona Villafuerte, P. D. (2023). La mediación como requisito previo para descongestionar a la justicia ordinaria en temas de familia. *Revista Lex*, 6(19), 38-54. doi:<https://doi.org/10.33996/revistalex.v6i19.145>
- Ruiz-Campo, S., Zuniga-Jara, S., & Cruz-Chust, A. (2022). Percepción del aprendizaje con técnicas de trabajo en equipo en estudiantes universitarios. *Formación Universitaria*, 15(1), 73-82. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000100073>
- "I CUMBRE MUNDIAL DE MEDIACIÓN EMPRESARIAL",,. (2023). *RESUMEN, CONCLUSIONES Y DECLARACION: "I CUMBRE MUNDIAL DE MEDIACIÓN EMPRESARIAL"*. Valladolid: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid.
- Aden. (24 de 05 de 2024). <https://www.aden.org/>. Obtenido de <https://www.aden.org/>: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20un%20conjunto,sacar%20lo%20mejor%20de%20s%C3%AD>.
- Alcántar García, G. (2022). El trabajador social de grupos. [*Licenciatura de Trabajo Social*]. Universidad Nacional Autónoma de México. Escuela Nacional de Trabajo Social, México.

- Alvarado , L. (12 de 09 de 2024). <https://lidiaalvarado.com/>. Obtenido de <https://lidiaalvarado.com/>: <https://lidiaalvarado.com/el-origen-de-los-conflictos>
- Alvarado-Coello, J. J., Guin Sebichay, A. M., & Batista Hernández, N. (2024). LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO DE FAMILIA, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, COMO MÉTODO EFECTIVO PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA PROCESAL EN LA CIUDAD DE MILAGRO. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(3), 160-171. doi:<https://doi.org/10.62452/8853m388>
- Amaya, M. (s.f.). <https://amayaco.com>. Obtenido de <https://amayaco.com>: <https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/comunicacion-pasivo-agresiva>
- Ander Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El Trabajo en Equipo*. Editorial Progreso, S.A.: Editorial Progreso, S.A.
- ANJE. (2024). *EL ARBITRAJE y otros mecanismos de resolución alternativa de conflictos: agilidad y eficiencia para la generación de valor en las empresas*. Santo Domingo: ANJE.
- Aparicio-Herguedas, J. L., Velásquez-Callado , C., & Fraile-Aranda, A. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 455-464. doi:<http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v16i49.1548>
- Arboleda Molano, V. (14 de 08 de 2019). <https://medium.com/>. Obtenido de <https://medium.com/>: <https://medium.com/@5120182063/la-importancia-de-identificar-problem%C3%A1ticas-4985df6d804>
- Arboleda, J. C., & Rengifo Castañeda, C. A. (2021). Conflicto y comprensión. *Revista Guillermo de Ockham*, 167-170. doi:<https://doi.org/10.21500/22563202.5528>
- Arce Solano, J. L., Godoy Sandoval , V., Gutiérrez Durán , J. E., & Chinchilla, A. R. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 352-354. doi:<https://doi.org/10.22458/urj.v11i3.2621>

- Arenas Figueroa, M., & Jihuallanca Ruelas, I. (2022). La Importancia del Trabajo Colaborativo en Estudiantes del Nivel Primario: Revisión Sistemática de Literatura. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(6), 12612-12629. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4267
- Ariste Mur, E. (2021). *ESCUCHA ACTIVA Aprender a escuchar y responder con eficacia y empatía*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- AsmedBaleár. (08 de 05 de 2023). <https://asmedbalear.com/>. Obtenido de <https://asmedbalear.com/>: <https://asmedbalear.com/f/la-empatia-en-los-mediadores>
- Aso Poza, U. (11 de 02 de 2025). <https://psicologiaymente.com/>. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/>: <https://psicologiaymente.com/social/fases-mediacion>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 58-76. doi:10.23857/fipcaec.v4i10.39
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., & Izquierdo Morán, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1).
- Barajas Langurén, E., & Gómez Higuera, J. V. (2020). La necesidad de la mediación comunitaria en las sociedades actuales. *Inciso*, 182-202. doi:<https://doi.org/10.18634/incj.22v.2i.1085>
- Barrero , D. (23 de 08 de 2024). <https://www.psicoactiva.com>. Obtenido de <https://www.psicoactiva.com>: <https://www.psicoactiva.com/blog/tecnicas-de-dinamica-de-grupos/>
- Barssé Casas , V. (24 de 02 de 2023). <https://orion2020.org>. Obtenido de <https://orion2020.org>: https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/trabajoen_equipo/equipos_base.pdf
- Barzallo Paucar , V. C. (2022). La lúdica para reforzar la cooperación y la honestidad en los estudiantes de segudno año de la escuela de Educación General Básica Padre Juan Bautista Aguirre, Período Lectivo

- 2020-2021. [Trabajo de Titulación]. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22183>
- Baumann , K. (01 de 2021). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de https://www.researchgate.net:https://www.researchgate.net/publication/354987105_Liderazgo_en_el_trabajo_social_y_espiritualidad
- Brasil, L. (2 de 09 de 2021). <https://www.jobconvo.com>. Obtenido de <https://www.jobconvo.com:https://www.jobconvo.com/blog/es/dinamica-de-grupo-las-10-mejores-para-aplicar-en-tu-empresa/>
- Cabrera Santos, R. G., & Hernández Velásquez, B. I. (2022). La Mediación de conflictos y su influencia en la convivencia escolar de los niños/as de la Unidad Educativa Pinceladas. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 1745-1755. doi: 10.23857/pc.v7i4.3916
- Calderón Concha, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, 60-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016389005>
- Cámara de Comercio de España. (27 de 11 de 2014). <https://www.camara.es/>. Obtenido de <https://www.camara.es:https://www.camara.es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- Casassas, J. (04 de 2021). <https://www.iemed.org>. Obtenido de <https://www.iemed.org:https://www.iemed.org/publication/percepcion-de-los-conflictos-historia-memoria-y-comunicacion/?lang=es>
- CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2023). *REGLAMENTO DE MEDIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL*. Bogotá: CENTRO DE ARBITRAJE Y CONCILIACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
- Centro de Arbitraje y Mediación. (2020). *CODIGO DE ETICA DE LOS MEDIADORES*. Santiago de Chile: Centro de Arbitraje y Mediación.

- Centro Judicial de Mediación . (24 de 08 de 2018). <https://cejume.jusmisiones.gov.ar>. Obtenido de <https://cejume.jusmisiones.gov.ar/index.php/mediacion/caracteristicas#:~:text=Flexible%3A%20Si%20bien%20el%20m%C3%A9todo,necesidades%20que%20presente%20cada%20situaci%C3%B3n>.
- Centro sobre Derecho y Sociedad. (s.f.). <http://www.cides.org.ec>. Obtenido de <http://www.cides.org.ec/index.php/mediacion/que-es-la-mediacion>
- CentroHera. (30 de 03 de 2019). <https://www.centrohera.es/>. Obtenido de <https://www.centrohera.es/>: <https://www.centrohera.es/que-habilidades-debe-tener-mediador/>
- CentroHera. (18 de 02 de 2022). <https://www.centrohera.es>. Obtenido de <https://www.centrohera.es>: <https://www.centrohera.es/modelos-mediacion/>
- Centros de Mediación . (2024). *Guía sobre Mediación* . Guayaquil: Centros de Mediación .
- Chacón Henao , J., López Zapata, E., & Arias Pérez , J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*(38), 32-44. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chávez García, E. M., Viscarra Armijos, C. P., Vergara Hurtado, L. N., Sánchez Salazar, Z. M., & Haro Sosa, G. L. (2019). COMUNICACIÓN GESTUAL Y GESTOS DE AUTOCONTACTO EN LOS COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL "SIETE COLINAS" DE GUARANDA. *Revista de Investigación Científica*, 104-115.
- Cobo Ordóñez, A. I., & Mesías Vela, M. P. (2018). Med-arb, arb-med y arb-med-arb a la luz de la legislación Ecuatoriana. *USFQ Law Review*, 5(1), 36-60. doi:[10.18272/lr.v5i1.1216](https://doi.org/10.18272/lr.v5i1.1216)
- Coitiño, A. (25 de 10 de 2016). <https://mediacion-transformativa.overblog.com>. Obtenido de <https://mediacion-transformativa.overblog.com>: <https://mediacion-transformativa.overblog.com>

- transformativa.Overblog.com/2016/10/mediacion-objetivos-ventajas-e-inconvenientes.html
- Colque. (11 de 01 de 2025). <https://trabajosocialenlinea.com>. Obtenido de <https://trabajosocialenlinea.com>: <https://trabajosocialenlinea.com/trabajo-social-con-grupos/>
- Comisión Consultiva de Mediación en la Empresa Familiar. (2021). *MEDIACIÓN Y FAMILIA EMPRESARIA UNA OPORTUNIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS*. Madrid: Centro de Mediación Empresarial de Madrid.
- Concepto y Definición. (05 de 04 de 2023). <https://conceptoydefinicion.com>. Obtenido de <https://conceptoydefinicion.com>: <https://conceptoydefinicion.com/definicion-de-conflicto-segun-autores-que-es-significado-y-concepto/>
- Consejo de la Judicatura. (04 de 09 de 2024). <https://www.funcionjudicial.gob.ec>. Obtenido de <https://www.funcionjudicial.gob.ec>: <https://www.funcionjudicial.gob.ec/la-mediacion-es-el-sistema-judicial-efectivo-para-la-solucion-de-conflictos-de-manera-pacifica/>
- Consejo General del Poder Judicial. (2013). *Guía para la práctica de la mediación intrajudicial*. Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- Conselleria de Educació Cultura Universitats i Treball. (s.f.). *LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*. Valencia: Conselleria de Educació Cultura Universitats i Treball.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *CAPÍTULO CUARTO Función Judicial y Justicia Indígena*. Quito: Registro Oficial No. 449.
- Contract Workplaces. (17 de 09 de 2024). <https://contractworkplaces.com>. Obtenido de <https://contractworkplaces.com>: <https://contractworkplaces.com/site/revista/117-septiembre-2024/colaboracion-o-trabajo-individual/>
- Cordova Montiel, F. N., Silva Hernández, F., & Martínez Prats, G. (2021). El rol del trabajador social en procesos de solución de conflictos en

- institución del sector salud. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 101-109. doi:<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.151>
- Cortese, G. (2022). ANÁLISIS DEL CONFLICTO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA SU RESOLUCIÓN. *ReDiu CMN Revista Digital*, 1-12. Obtenido de <https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/articulo.php?articulo=234>
- Cortez Giraldo, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Revista Industrial Data*, 121-137.
- Cortón Heras, M., Monreal Guerrero, I. M., & Parejo, J. L. (2023). LA MEDIACIÓN DE LA MÚSICA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL PROFESORADO. *ArtsEduca*, 35, 67-84. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/64750>
- COY FERRER, A. (2012). La mediación en los procesos de separación y/o divorcio. *Apuntes de Psicología*, 37-41.
- CRESPO ROSALES, T. (s.f.). EL ROLE PLAY COMO ESTRATEGIA LÚDICA PARA EL APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE ESTUDIOS SOCIALES EN LOS NIÑOS Y NIÑAS DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALINAS INNOVA DEL TERCER AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL, 2021-2022. [Trabajo de Grado]. UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA , La Libertad.
- D. T. (2022). Resolución de Conflictos en los Centros Escolares. [Manual]. Secretaría de Educación Pública, Ciudad de México.
- Defensoría Pública del Ecuador. (17 de 07 de 2024). <https://www.defensoria.gob.ec>. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.ec>: https://www.defensoria.gob.ec/?page_id=30871
- Del Río Cortina, J. L. (2023). Una aproximación a la diversidad cultural en los Equipos de la Alta Dirección o Top Management Team (TMT) y su relación con la innovación. *Pensamiento & Gestión*, 146-169. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.54.512.001>

- Díaz Carbajal , C. A. (2021). EL MODELO ORGÁNICO Y SU INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA NORMA PERÚ. [Tesis de Licenciatura]. UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, Lima.
- Divulgación Académica. (08 de 11 de 2021). <https://divulgaciondinamica.es/>.
Obtenido de <https://divulgaciondinamica.es/>:
<https://divulgaciondinamica.es/fases-proceso-mediacion-conflicto/#:~:text=Las%20fases%20que%20de%20forma,soluciones%20y%20finalmente%20el%20acuerdo.>
- Domínguez Bilbao, R., & García Dauder, S. (2003). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES . *ResearchGate*.
- Duran , S. (05 de 11 de 2023). <https://www.eurekando.org>. Obtenido de <https://www.eurekando.org>: <https://www.eurekando.org/ciencias-sociales/teoria-del-conflicto-de-coser-teoria-del-conflicto/>
- Editorial Etecé. (06 de 12 de 2024). <https://concepto.de/>. Obtenido de <https://concepto.de/>: <https://concepto.de/equipo-de-trabajo/>
- Editorial Etecé. (13 de 01 de 2025). <https://concepto.de>. Obtenido de <https://concepto.de>: <https://concepto.de/conflicto/>
- Equipo de Enciclopedia Significados. (29 de 08 de 2024). <https://www.significados.com>. Obtenido de <https://www.significados.com>: <https://www.significados.com/conflicto/>
- Equipo Editorial de Indeed. (14 de 03 de 2025). <https://www.indeed.com>. Obtenido de <https://www.indeed.com>: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/manejo-conflictos>
- Escuelas de Gobierno. (2016). *Fases del conflicto*. Obtenido de https://egobierno.unida.edu.py/files/3721/download?download_frd=1
- ESNECA. (28 de 08 de 2022). <https://www.esneca.com>. Obtenido de <https://www.esneca.com>: <https://www.esneca.com/blog/tecnicas-comunicacion-asertiva-ejemplos/>
- Espiniella Sánchez, B. (2021). *LA MEDIACIÓN INTERGENERACIONAL CON PERSONAS MAYORES*. Madrid: Unión de Asociaciones Familiares.

- Espino Ledesma, B. D. (2013). Los modelos de mediación. *Revista Ex Lege*.
- Espinoza De los Monteros Armas, G. A., & De Santis Mendoza, J. A. (2024). La mediación familiar como herramienta para la resolución de conflictos en el ámbito de divorcio. *Reincisol*, 1608-1632. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(5\)1608-1632](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(5)1608-1632)
- Facultad de Derecho PUCP. (05 de 08 de 2022). <https://facultad-derecho.pucp.edu.pe>. Obtenido de <https://facultad-derecho.pucp.edu.pe:https://facultad-derecho.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/5.-debate.pdf>
- Fajardo Bullón, F., Fajardo Caldera, M. I., & Castro Posada, J. (2006). LA PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO ESCOLAR POR LOS EDUCADORES. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 23-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832311002>
- FARRO ROJAS, J. (20 de 08 de 2022). <https://es.scribd.com>. Obtenido de <https://es.scribd.com:https://es.scribd.com/document/584872379/Conflictos-en-los-grupos-y-equipos-de-trabajo>
- Ferez Puchades, M. R. (2024). *Gestión de conflictos, liderazgo y equipos de trabajo*. Aragon: CATEDU. Obtenido de <https://libros.catedu.es/books/gestion-de-conflictos-liderazgo-y-equipos-de-trabajo/page/componentes-basicos-del-conflicto-el-iceberg-del-conflicto>
- Fernández Ríos, M. (1996). Condiciones éxito-fracaso de la mediación laboral. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 149-174.
- Finocchiaro, F. N. (2024). Influencia de la diversidad en el desempeño de equipos de trabajo. *Ciencias Administrativas*.
- Flores López, E. M. (2023). ¿Cuándo trabajar en equipo y bajo qué condiciones? Una propuesta para discernir desde una institución pública de educación superior. *Psicología, Educación & Sociedad*, 2(4). doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10197129>

- Forletter. (26 de 05 de 2020). <https://www.forletter.com>. Obtenido de <https://www.forletter.com:> <https://www.forletter.com/trabajo-en-equipo-cinco-elementos-indispensable/>
- Fundación Gizagune. (17 de 04 de 2018). <https://www.fundaciongizagune.net>. Obtenido de <https://www.fundaciongizagune.net:> <https://www.fundaciongizagune.net/estilos-comunicacion-en-el-conflicto/>
- Fundación Secretariado Gitano. (2012). *La Mediación Intercultural*. Madrid: Fundación Secretariado Gitano.
- Fundación Solutio Litis. (2018). <https://www.fundacionsolutiolitis.org>. Obtenido de <https://www.fundacionsolutiolitis.org:> <https://www.fundacionsolutiolitis.org/solutio-litis/>
- García Marín , K. J. (2021). "Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full". *[Trabajo de Titulación]*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20097>
- García Raga, L. (2020). *Introducción a la Mediación en asuntos civiles y mercantiles*. Cordoba: Escuelas de Mediación.
- George Quintero, R. S., Gámez Toirac, Y., Matos Laffita, D., Gonzáles Rodríguez, I., Labori Ruiz , R., & Guevara Silveira, S. (2021). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 1-27. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=106900>
- Gonzales Mendigaña, G. (5 de 08 de 2020). <https://guillermoygloria.com>. Obtenido de <https://guillermoygloria.com:> <https://guillermoygloria.com/clima-laboral/el-valor-de-la-tolerancia-en-los-equipos-de-trabajo/>
- González Montiel, J. M. (27 de 11 de 2023). <https://revistaasesores.com.mx/>. Obtenido de [https://revistaasesores.com.mx/:](https://revistaasesores.com.mx:) <https://revistaasesores.com.mx/trabajo-en-equipo-vs-individualismo/>

- González, C. (21 de 01 de 2022). <https://es.linkedin.com/>. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/del-nacimiento-de-la-mediaci%C3%B3n-hasta-nuestros->
- Gonzalo Quiroga , M. (2021). Mediación y Cultura de Paz en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. *Polo del Conocimiento*, 89-110. doi:10.23857/pc.v6i7.2832
- Grupo Santander. (28 de 06 de 2023). <https://santandersmartbank.es>. Obtenido de <https://santandersmartbank.es/empleo/tecnicas-negociacion-cuales-son-como-utilizarlas/>
- Guillén de Romero, J. (2021). Habilidades del Trabajador(a) Social: Desde la mirada de su acción profesional. *Revista de Ciencias Sociales*, 327-338. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28069360023>
- Habilidades Clave. (15 de 12 de 2023). <https://habilidadesclave.net/>. Obtenido de <https://habilidadesclave.net/gestion-de-conflictos/poder-paciencia-mediacion-tecnicas-mantener-calma-situaciones-conflicto/#:~:text=La%20paciencia%20es%20una%20habilidad,controlar%20el%20propio%20estado%20emocional.>
- Hernández , A., & Rosales, M. (2022). Los estilos conflictuales y sus conductas estratégicas. *Revista Iberoamericana de Justicia Terapéutica*. Obtenido de <https://ar.ijeditores.com/pop.php?option=articulo&Hash=da361034f8554529235c7bee1236a7f4>
- Hernandez , M. (14 de 06 de 2015). <https://es.slideshare.net>. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/httpwwwtaringanetcomunidadeslg-seriel6707741-aportereinstalarelfirmwareencualquierlgserieshtml/49387360>
- Hernández Calderón, K. A., & Lesmes Silva, A. K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 83-87.

- Hernández Orta, G. (2021). Módulo de Gestión y Resolución de Conflictos Nivel II. [*Manual de Gestión y Resolución de Conflictos*]. Inclusión y Equidad Consultora, SC, Ciudad de México.
- Hernández Sarti, M. J., Mendoza González, L. A., & Gutiérrez Pallares, E. E. (2023). La mediación en las organizaciones. Un factor para promover el entorno. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 77-85.
- Inés Gómez, M. (13 de 03 de 2025). <https://concepto.de>. Obtenido de <https://concepto.de>: <https://concepto.de/liderazgo-2/>
- Intuit. (23 de 05 de 2022). <https://mailchimp.com>. Obtenido de <https://mailchimp.com>: <https://mailchimp.com/es/resources/conflict-resolution-skills/>
- Islas Colín, A., & Pérez Baxin, O. (14 de 01 de 2019). Los conflictos y la vida diaria. *Revista Pensamiento Americano* , 169-182. doi:<https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.254>
- JUEGOS DINÁMICOS. (16 de 12 de 2023). <https://juegosdinamicos.com>. Obtenido de <https://juegosdinamicos.com>: <https://juegosdinamicos.com/dinamicas/dinamicas-grupales/>
- Kubadili. (2023). ¿Qué es el conflicto? [*Guía para la resolución de conflictos*]. Organización no gubernamental Kubadili, Buenos Aires.
- LAGHRICH, S. (2004). REFLEXIONES SOBRE LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL Y EXPERIENCIAS DESDE LA COMUNIDAD VALENCIANA*. *REVISTA ELECTRÓNICA DE ESTUDIOS FILOLÓGICOS*.
- LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACION. (2015). *LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACION*. Quito: Registro Oficial 417 .
- LibreTexts. (02 de 11 de 2022). <https://espanol.libretexts.org>. Obtenido de <https://espanol.libretexts.org>: [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_la_Sociolog%C3%ADa/Libro%3A_Sociolog%C3%ADa_\(Boundless\)/01%3A_Sociolog%C3%ADa/1.03%3A_Perspectivas_te%C3%B3ricas_en_sociolog%C3%ADa/1.3C%3A_La_perspectiva_de](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Ciencias_Sociales/Sociologia/Introducci%C3%B3n_a_la_Sociolog%C3%ADa/Libro%3A_Sociolog%C3%ADa_(Boundless)/01%3A_Sociolog%C3%ADa/1.03%3A_Perspectivas_te%C3%B3ricas_en_sociolog%C3%ADa/1.3C%3A_La_perspectiva_de)

- Liévano Ruiz, M. E. (2020). ENSAYO: CONFLICTO, NEGOCIACION Y RELACIONES. [DOCTORADO EN SALUD PÚBLICA Y GESTION SANITARIA]. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIAPAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ, S.C., Chiapas.
- Lifeder. (15 de 12 de 2022). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de <https://www.lifeder.com>: <https://www.lifeder.com/conflicto/>
- Lopez Illescas, D. L. (10 de 06 de 2024). <https://view.genially.com>. Obtenido de <https://view.genially.com>: <https://view.genially.com/666650f7acc790001493a4f1/interactive-content-modelos-mecanicos-y-organicos>
- López Peláez, A. (2012). Teoría del Trabajo Social con grupos. *Comunitania - Revista Internacional del Trabajo Social y Ciencias Sociales* , 105-110.
- Ludeña Sotomayor, M. F., & Pineda Arévalo, D. F. (2025). La mediación laboral obligatoria como requisito previo al litigio ante la unidad judicial de trabajo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1661-1674. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3443>
- Macho Gomez, C. (2014). Origen y evolución de la mediación: el nacimiento del «movimiento ADR» en Estados Unidos y su expansión a Europa. *Anuario de Derecho Civil - Revistas científicas del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes*, 932-996.
- Macías García , E. K., & Vanga Arvelo , M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Maita, L. (15 de 01 de 2025). <https://www.discapnet.es>. Obtenido de <https://www.discapnet.es>: <https://www.discapnet.es/salud/salud-mental/relaciones-interpersonales/tipos-de-conflictos>
- Mandomedio. (28 de 09 de 2022). <https://mandomedio.com>. Obtenido de <https://mandomedio.com>: <https://mandomedio.com/peru/blog/trabajo-en-equipo-conoce-las-metodologias-presentes-en-las-areas-de-las-empresas/>

- MAPFRE. (04 de 10 de 2023). <https://www.mapfre.es/>. Obtenido de <https://www.mapfre.es/>: <https://www.mapfre.es/ahorro-inversion/planes-de-pensiones/articulos/trabajo-en-equipo-o-solo/>
- Marcos , A. (17 de 11 de 2023). <https://escueladeescritores.com>. Obtenido de <https://escueladeescritores.com>: <https://escueladeescritores.com/blog-los-diferentes-tipos-de-conflicto/>
- Martín, A. (20 de 01 de 2023). <https://personasysoluciones.es>. Obtenido de <https://personasysoluciones.es>: <https://personasysoluciones.es/objeto-proposito-finalidad/>
- Martín, A. (04 de 09 de 2024). <https://personasysoluciones.es>. Obtenido de <https://personasysoluciones.es>: <https://personasysoluciones.es/modelo-lineal-de-harvard-tradicional/>
- Martín, A. (16 de 10 de 2024). <https://personasysoluciones.es/>. Obtenido de <https://personasysoluciones.es/>: <https://personasysoluciones.es/modelo-circular-narrativo-que-es-ejemplos/>
- Martínez García , M., González Peña, O. I., Pérez Zuñiga, R., & Mena Hernández, E. (2024). El individualismo como conducta sustentable respecto al trabajo en equipo en la educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1874>
- Martínez Siejas, D. M. (2020). LA MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PACÍFICA EN EL ÁMBITO ESCOLAR. *Revista Educare*, 22-244.
- Martins, J. (29 de 01 de 2025). <https://asana.com>. Obtenido de <https://asana.com>: <https://asana.com/es/resources/improving-group-dynamics>
- Martins, J. (11 de 02 de 2025). <https://asana.com>. Obtenido de <https://asana.com>: <https://asana.com/es/resources/conflict-resolution-strategies>

Masters Automóvil. (31 de 10 de 2022). <https://www.mastersautomovil.com>.
Obtenido de <https://www.mastersautomovil.com>:
<https://www.mastersautomovil.com/blog/negociacion-tipos-pasos/>

MECÁNICOS VALENCIA. (04 de 12 de 2024). <https://mecanicosvalencia.es>.
Obtenido de <https://mecanicosvalencia.es>:
<https://mecanicosvalencia.es/modelo-mecanico-y-organico/>

Mediación Escolar. (27 de 01 de 2024). <https://mediacionescolar.org/>.
Obtenido de <https://mediacionescolar.org/>:
<https://mediacionescolar.org/>

Mediemos. (06 de 11 de 2020). <https://mediemos.ch>. Obtenido de
<https://mediemos.ch>: <https://mediemos.ch/cuales-son-las-fases-del-proceso-de-mediacion/>

Medina, J. (27 de 03 de 2024). <https://noticias.juridicas.com>. Obtenido de
<https://noticias.juridicas.com>:
<https://noticias.juridicas.com/conocimiento/tribunas/18960--mediacion-pasado-y-presente/>

Mejía Guachichullca, C. E., Encalada Chuncho, S. D., Segovia Bermeo, A. D., & Figueroa Solano, S. D. (2023). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6476-6494. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178

Mejía Guachichullca, C. E., Segovia Bermeo, A., Encalada Chuncho, S. D., & Figueroa Solano, S. (2023). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato. *Ciencia Latina Internacional*, 7(6), 6476-6494. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178

Meneses Ballesteros , D., & Torres Rueda , M. (2024). Teoría del conflicto de Johann Galtung y John Burton, un enfoque socio jurídico. *ResearchGate* .

Mijangos, R. (07 de 12 de 2012). <https://bufete-mijangos.es>. Obtenido de
<https://bufete-mijangos.es>: <https://bufete-mijangos.es/escuelas-de-mediacion-ii-modelo-tradicional-lineal-o-harvard/>

Ministerio de Inclusión Económica y Social . (2018). Guía para la solución de conflictos. *[Manual]*. Ministerio de Inclusión Económica y Social, Quito.

Ministerio de Justicia. (30 de 03 de 2023). <https://www.administraciondejusticia.gob.es>. Obtenido de <https://www.administraciondejusticia.gob.es>: <https://www.administraciondejusticia.gob.es/aviso-legal>

Ministerio de Justicia del Derecho. (2020). *Guía para la implementación de la mediación comunitaria*. Bogota: Ministerio de Justicia del Derecho.

Ministerio de Justicia y del Derecho. (s.f.). <https://www.minjusticia.gov.co>. Obtenido de <https://www.minjusticia.gov.co>: <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/MASC/Paginas/que-es-arbitraje.aspx#:~:text=%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B,aquellos%20que%20la%20ley%20autorice>.

Moncada Bobadilla , J. J., & Añazco Requelme, A. A. (2023). LA ESCUCHA ACTIVA COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES EN LA FINCA DE CULTIVO Y EXPORTACIÓN DE BANANO "LA CARLITA". *[Tesis de Licenciatura]*. Universidad Técnica de Machala, Machala. Obtenido de https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22040/1/Trabajo_Titulacion_2056.pdf

Montagud Rubio, N. (08 de 02 de 2025). <https://psicologiyamente.com>. Obtenido de <https://psicologiyamente.com>: <https://psicologiyamente.com/social/tipos-dinamicas-grupo>

Mosquera , Y. M., & Rentería , Y. (2024). MODELOS DE LA INTERVENCION EN TRABAJO SOCIAL CON GRUPOS. *[Portafolio N°3]*. Uniclaretiana (Fundación Universitaria Claretiana), Cat - Pereira, Risaralda.

Munduate Jaca , L., & Medina Diaz, F. J. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. España: Pirámide.

Murciano , G. (30 de 08 de 2023). <https://blog.sepin.es>. Obtenido de <https://blog.sepin.es>: <https://blog.sepin.es/objetivos-mediacion-asesoramiento-tecnico>

- Navarro, M. (16 de 10 de 2023). <https://arquitectomanuelnavarro.es>. Obtenido de <https://arquitectomanuelnavarro.es/asesoramiento-y-mediacion/>
- Negredo Carrillo , O. (2018). *Conceptualización de la Mediación Comunitaria*. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ochoa Jimenez, A. G. (2021). Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020. *[Tesis para obtener el Grado Académico]*. Universidad César Vallejo, Piura. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60162>
- Ordoñez Saavedra, A. P., & Pineda Lucero , J. A. (2024). LA MEDIACIÓN ESCOLAR EN LOS CONFLICTOS DE NIÑOS Y NIÑAS EN LA ESCUELA EDUCACIÓN BÁSICA GENERAL VICENTE ANDA AGUIRRE, 2024. *[Tesis para la Obtención del Título de Licenciado]*. Universidad Técnica de Machala, Machala.
- Ornelas Bernal , A., Tello Peón , N., & Brain Calderón , M. (2019). Intervención de Trabajo Social con grupos. *[Proyecto PE306319]*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. Obtenido de <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/c9a904d4b919880db97551c77a31e09e.pdf>
- Ortiz Gomez , E. (18 de 05 de 2023). <https://www.diariodelmediador.com/>. Obtenido de https://www.diariodelmediador.com/2023/05/4-escuelas-de-mediacion-escuela_18.html
- Ortiz Gómez, E. (12 de 03 de 2013). <https://www.diariodelmediador.com>. Obtenido de <https://www.diariodelmediador.com/2013/03/escuelas-de-mediacion-ii-modelo.html>
- Palacios Xochipa, J. (2020). La epistemología de la mediación y su impacto en la profesionalización de los MASC en la cultura de paz. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 25-36. Obtenido de <https://estudiosdepazyconflictos.com/index.php/eirene/article/view/86>

- Parra de Cepeda, I. (s.f.). Manejo de conflictos en función de la gestión administrativa de los directivos en la universidad autónoma Zuliana. *[Trabajo especial de Grado]*. Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo.
- Parra, L. P. (2020). Transformación de conflictos sociales a través de la mediación comunitaria. *[Presentación]*. Zacatecas.
- Pastrana, S. (21 de 02 de 2025). *Liderazgo Empresarial* . Obtenido de Liderazgo empresarial : https://liderazgoempresarial.info/cuales-son-los-aspectos-clave-del-trabajo-en-equipo/#la_importancia_del_trabajo_en_equipo_en_el_exito_organizaciona
- Peralta Calvo, H. (30 de 09 de 2020). <https://mediamos.ch>. Obtenido de <https://mediamos.ch>: <https://mediamos.ch/mediacion-intergeneracional/>
- Peralta Calvo, H. (13 de 10 de 2020). <https://mediamos.ch/>. Obtenido de <https://mediamos.ch/>: <https://mediamos.ch/objetivos-de-la-mediacion/>
- Percas, M. (13 de 12 de 2020). <https://mediacionescolar.org/>. Obtenido de <https://mediacionescolar.org/>: <https://mediacionescolar.org/modelo-transformativo-mediacion/>
- Petrone, P. (2022). Características del conflicto en las organizaciones de salud y estrategias para su resolución. *Revista Colombiana de Cirugía*, 37(1), 21-26. doi:<https://doi.org/10.30944/20117582.1478>
- Petzold Rodríguez, M. (2023). LA MEDIACIÓN EL ARTE DE RESOLVER LOS CONFLICTOS CON HABILIDAD Y ELEGANCIA. *BOLETÍN IBEROAMERICANO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN*, 68-89.
- Piedra-Sarmiento, M., & Polo-Pazmiño, E. (2022). El principio de voluntariedad y la tenencia en mediación. *Polo del conocimiento*, 7(9), 770-793. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Pilataxi Chucad, J. A., Arandia Zambrano, J. C., & Atencio González, R. E. (2022). La mediación en el derecho de familia y sus beneficios para las

- partes intervinientes. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 108-119. doi:10.35381/cm.v8i14.639 PSICOCODE. (21 de 12 de 2020). <https://psicocode.com>. Obtenido de <https://psicocode.com>: <https://psicocode.com/social/dinamicas-grupales/>
- Psycopedia. (24 de 04 de 2021). <https://www.psycopedia.es/>. Obtenido de <https://www.psycopedia.es/>: <https://www.psycopedia.es/mediacion-intergeneracional>
- Puchol, L., & Puchol, I. (2024). *El libro de la negociación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Puertas Barahona, J. F., & Bermudez Santana, D. M. (2023). LA MEDIACIÓN COMO MECANISMO DE JUSTICIA RESTAURATIVA EN EL ECUADOR. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 25-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778125005>
- Punto Neutro de Promoción de la Mediación. (s.f.). <https://www.mediacionmurcia.com/>. Obtenido de <https://www.mediacionmurcia.com/>: <https://www.mediacionmurcia.com/principios>
- Qualit. (17 de 07 de 2018). <https://www.qualitabogados.com>. Obtenido de <https://www.qualitabogados.com>: <https://www.qualitabogados.com/mediacion-intergeneracional/>
- Quaranta , N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *ENFOQUES*, XXXI(1), 21-46. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/#redalyc_25961484008_ref10
- QuestionPro. (10 de 03 de 2025). <https://www.questionpro.com>. Obtenido de <https://www.questionpro.com>: <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>
- Quijano Velásquez , T., & Fabre Aldaz, A. (2020). TRABAJO SOCIAL Y EL MODELO DE MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. *Revista Científica MQR Investigar*, 4(4), 104-120.

- Raffino. (13 de 01 de 2025). <https://concepto.de>. Obtenido de <https://concepto.de>: <https://concepto.de/conflicto/>
- Ramírez Martínez, J. C. (07 de 07 de 2020). <https://es.linkedin.com>. Obtenido de <https://es.linkedin.com>: <https://es.linkedin.com/pulse/lo-bueno-malo-y-feo-del-conflicto-juan-carlos-ram%C3%ADrez-mart%C3%ADnez>
- Regader, B. (18 de 02 de 2025). <https://psicologiyamente.com/>. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/>: <https://psicologiyamente.com/social/psicologia-social>
- Rendueles Mata, M. (2021). Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 71-83. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v8i01.1917>
- REPSOL. (11 de 09 de 2023). <https://www.repsol.com>. Obtenido de <https://www.repsol.com>: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/escucha-activa/index.cshtml>
- Reyes Cruz, G. (s.f.). Conflicto. [Ensayo]. CONDUCTITLAN, Oaxaca. Obtenido de https://conductitlan.org.mx/13_psicologiasocial/
- Roales Saavedra, J. M. (25 de 09 de 2023). <https://javieralessioli.blogspot.com>. Obtenido de <https://javieralessioli.blogspot.com>: <https://javieralessioli.blogspot.com/2023/09/la-importante-flexibilidad-en-una.html>
- Rodríguez Weber, F., Secín Diep, R., & Ramírez Arias, J. L. (2021). El trabajo en equipo como parte de un sistema de salud. *Acta médica Grupo Ángeles*, 19(4), 477-479. doi:<https://doi.org/10.35366/102530>
- Rojas Cárdenas, J. A., & Aguilar Barona, D. L. (2020). La mediación como medio alternativo de solución de conflictos. *Iustitia Socialis. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas.*, 234-243. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/racj.v5i3.1099>
- Rojas Lopez, M. D., Jaimes Carrillo, L., & Valencia , M. E. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html#uno>

- Ronquillo Bolaños, C. L., Ballesteros López, L. G., Vera Llor, R., & Román Ordoñez, F. (2024). Teoría General de Sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 70-78. doi: <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.010>
- Ros Álvarez., D., Romo Noriega, O. M., & Triviño Vera, K. C. (2023). La mediación y su vínculo con la comunicación asertiva, emociones, e inteligencia emocional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-20.
- Rosales Álamo, M. (2021). El análisis del conflicto. Una perspectiva desde las percepciones mutuas. *Revista Iberoamericana de Justicia Terapéutica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8955426>
- Rosales Alamo, M., & García Villaluenga, L. (2020). *LAS COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN DE LA PERSONA MEDIADORA*. Santiago de Compostela: Conferencia Universitaria para el Estudio de la Mediación y el Conflicto. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=769805>
- Rubio, J. A. (1 de 05 de 2021). <https://fi-csoc.unison.mx>. Obtenido de <https://fi-csoc.unison.mx>: <https://fi-csoc.unison.mx/mediacion-un-proceso-flexible-de-resolucion-de-conflictos-paloma-amelia-hernandez/>
- Ruíz Hernández, Y. E., & Sánchez Jaramillo, A. F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresaria*, 122-138. doi:<https://doi.org/10.16967/23898186.722>
- Rupiz Jaramillo, P. R. (2022). La mediación, camino hacia una cultura de paz. *Derecho Crítico: Revista Jurídica, Ciencias Sociales y Políticas*, 1-14.
- Saavedra, J. A. (03 de 05 de 2023). <https://ebac.mx/>. Obtenido de <https://ebac.mx/>: <https://ebac.mx/blog/que-es-la-lluvia-de-ideas>
- Salamanca , D. (24 de 06 de 2024). *Navega Training & Consulting*. Obtenido de Navega Training & Consulting: <https://navegatraining.com/trabajo-en-equipo-para-mejores-resultados/>

- Sánchez Arteaga , S., & Rodríguez Castillo , F. (2020). Eficiencia del arbitraje en la garantía del derecho de acceso a la administración de justicia. *Via Inveniendi Et Iudicandi*, 15(2), 277-297. doi:<https://doi.org/10.15332/19090528/6251>
- Sánchez Cuevas, G. (29 de 11 de 2023). <https://lamenteesmaravillosa.com>. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com>: <https://lamenteesmaravillosa.com/los-conflictos-percepciones-no-realidades/>
- Sánchez Paredes, R. G., & Ñañez Silva, M. V. (2022). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Ñañez Silva*. doi:<https://doi.org/10.37073/puriq.4.265>
- SDI Digitalent Group. (13 de 08 de 2024). <https://www.isdi.education>. Obtenido de <https://www.isdi.education>: <https://www.isdi.education/es/blog/gestion-de-conflictos-que-es>
- Segura Baracaldo , A. C. (2017). Estilos De Comunicación Para el Afrontamiento del Conflicto en la Convivencia Marital. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 145-158. doi:<https://doi.org/10.22335/rlct.v8i2.395>
- Serrano , G. (1996). ¿Que dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 127-148.
- Serrano, G., & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los Mediadores . *Revista de Psicología General y Aplicada* , 235-253.
- Simón Fuentes , J. (13 de 12 de 2022). <https://eimediacion.edu.es>. Obtenido de <https://eimediacion.edu.es>: <https://eimediacion.edu.es/ser-mediador/es-la-empatia-una-herramienta-fundamental-para-la-mediacion/>
- Soledispa Cañarte, B. J., & Posligua Pérez, M. L. (2021). Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 859-873. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2453>
- Soriano . (8 de 07 de 2010). <https://mediadoresinterculturales.blogspot.com>. Obtenido de <https://mediadoresinterculturales.blogspot.com>:

- <https://mediadoresinterculturales.blogspot.com/2010/07/principales-ventajas-y-desventajas-de.html>
- Soto , B. (26 de 01 de 2024). *https://liderazgoempresarial.info/*. Obtenido de <https://liderazgoempresarial.info/>: <https://liderazgoempresarial.info/cuales-son-las-caracteristicas-de-un-equipo-de-trabajo-eficaz/>
- Talentia. (10 de 08 de 2023). *https://talentiaformacion.com/*. Obtenido de <https://talentiaformacion.com/>: <https://talentiaformacion.com/que-es-la-mediacion-intercultural-2/#:~:text=La%20mediaci%C3%B3n%20intercultural%20es%20un,y%20encontrar%20soluciones%20mutuamente%20beneficiosas.>
- Torrente Tomás , M. (08 de 11 de 2023). *https://www.topdoctors.es*. Obtenido de <https://www.topdoctors.es>: <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/gestion-de-conflictos/>
- Torres Osorio, E. (2021). Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos. *Revista Hallazgos*, 18(35), 371-399. doi:<https://doi.org/10.15332/2422409x.5511>
- Triglia, A. (11 de 11 de 2024). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/social/bandura-teoria-aprendizaje-cognitivo-social>
- Trinchet Varela, C., & Trinchet Soler, R. M. (2007). La definición del problema: el paso primero y fundamental del proceso de investigación científica. *ACIMED*.
- Tuneu Puig , A. (24 de 02 de 2024). *Management & eLearning (MEL)*. Obtenido de Management & eLearning (MEL): <https://blogs.uoc.edu/mel/es/trabajo-en-equipo-potenciando-la-creatividad-y-la-innovacion-en-el-lugar-de-trabajo/>
- Ube-Ronquillo , C. L. (2024). Trabajo en equipo como estrategia de aprendizaje en las ciencias sociales. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes* , 366-384. doi:<https://doi.org/10.35381/e.k.v7i13.3241>

- UNICEF. (2023). *Mediación Escolar*. Bolivia: UNICEF.
- UNIR . (27 de 04 de 2022). <https://ecuador.unir.net/>. Obtenido de <https://ecuador.unir.net: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/modelo-intervencion-trabajo-social/>
- UNIR . (29 de 03 de 2023). <https://ecuador.unir.net>. Obtenido de <https://ecuador.unir.net: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/mediacion-conflictos/>
- UNIR. (11 de 11 de 2021). <https://ecuador.unir.net>. Obtenido de <https://ecuador.unir.net: https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/que-es-arbitraje-internacional/>
- UNIR. (04 de 10 de 2023). <https://mexico.unir.net>. Obtenido de <https://mexico.unir.net: https://mexico.unir.net/noticias/educacion/escucha-activa/>
- UNIR. (08 de 10 de 2024). <https://www.unir.net>. Obtenido de <https://www.unir.net: https://www.unir.net/revista/ciencias-sociales/mediador-social/>
- Universidad Espiritu Santo. (19 de 07 de 2021). <https://uees.edu.ec>. Obtenido de <https://uees.edu.ec: https://uees.edu.ec/la-mediacion-y-su-eficacia-en-la-solucion-de-conflictos/>
- Universidad Espíritu Santo. (16 de 03 de 2022). <https://uees.edu.ec>. Obtenido de <https://uees.edu.ec: https://uees.edu.ec/camuees/arbitraje/>
- Universidad Internacional de Valencia. (22 de 10 de 2024). <https://www.universidadviu.com>. Obtenido de <https://www.universidadviu.com: https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/mediacion-y-resolucion-de-conflictos-en-ecuador>
- Universidad Nacional de Colombia . (2017). <https://www.humanas.unal.edu.co>. Obtenido de <https://www.humanas.unal.edu.co: https://www.humanas.unal.edu.co/2017/unidades-academicas/departamentos/sociologia/programas/pregrado/que-es-la-sociologia>

- Universidad Panamericana. (2019). *Breve historia de la mediación: orígenes históricos, Apuntes de Historia*. Guadalajara. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/docs/breve-historia-de-la-mediacion-origenes-historicos/4687462/>
- Universidad San Pablo. (14 de 02 de 2025). <https://blogs.uspceu.com>. Obtenido de <https://blogs.uspceu.com>: <https://blogs.uspceu.com/derecho-y-estudios-internacionales/arbitraje/>
- Valarezo Tenorio, M. (16 de 06 de 2022). <https://sites.google.com/site/megalexec/>. Obtenido de <https://sites.google.com/site/megalexec/>: <https://sites.google.com/site/megalexec/art%C3%ADculos-ensayos/arbitraje-y-mediaci%C3%B3n/breve-rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica-de-los-medios-alternativos-de-la-resoluci%C3%B3n-de-conflictos>
- Vartanov, A., Izbasarova, S., Neroznikova, Y., Artamonov, I., Artamonova, Y., & Vartanova, I. (2023). The effect of psychological mirroring in telecommunicative dialogue. *Cognitive Systems Research*, 110-117.
- Vayas Castro, G. S., Jordán Buenaño, J. E., Vayas Castro, S. C., & Tamayo Vásquez, F. M. (2022). La eficacia de la mediación pública en el Ecuador, de la normativa a la realidad Ecuatoriana. *Polo de Conocimiento*, 7(12), 941-963. doi:10.23857/pc.v7i8
- VDC Internacional . (09 de 06 de 2021). <https://vdcinternacional.com>. Obtenido de <https://vdcinternacional.com>: <https://vdcinternacional.com/condiciones-basicas-para-un-equipo-de-trabajo/>
- Veiga, J. (14 de 09 de 2024). <https://mediadoresvalladolidblog.com>. Obtenido de <https://mediadoresvalladolidblog.com>: <https://mediadoresvalladolidblog.com/2024/09/16/asertividad-en-la-mediacion-familiar-consejos-y-ejemplos/#:~:text=En%20el%20contexto%20de%20la,facilitando%20>

a%20resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos.&text=Claridad%3A%20Expresar%20ideas%20y%20sentimientos%20d

- Velázquez Jiménez, B. (2021). LAS COMPETENCIAS DEL MEDIADOR EN EL PROCESO INTESTAMENTARIO. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 286-295. doi:<https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n2.829>
- Viana Orta , M. I. (2015). *LA MEDIACIÓN: CARACTERÍSTICAS, MODELOS, PROCESO, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA PERSONA MEDIADORA, Y LÍMITES A LA MEDIACIÓN*. Valencia: LA MEDIACIÓN EN LA ESCUELA Y EN LA RED.
- Viana Orta, M. I. (2015). LA MEDIACIÓN: ORÍGENES, ÁMBITOS DE APLICACIÓN Y CONCEPTO. *RODERIC, el Repositorio de Objetos Digitales para la Enseñanza de la Investigación y la Cultura*, 1-26.
- Vicenté, O. (19 de 04 de 2023). *Linkedin*. Obtenido de *Linkedin*: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-el-prop%C3%B3sito-de-tu-equipo-oswaldo-vicent%C3%A9>
- Villareal Morán, I. A. (2022). Desde la diversidad, construimos igualdad. *Revista Enfoques de la Comunicación*, 263-306.
- Vivas Botero, A. (2019). LOS GRANDES RETOS Y DESAFÍOS DE TEORÍA DEL CONFLICTO EN EL SIGLO XXI. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 91-106.
- Vorecol. (28 de 08 de 2024). <https://psico-smart.com>. Obtenido de <https://psico-smart.com>: <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-influye-la-empatia-en-el-exito-de-la-mediacion-en-situaciones-de-alta-tension-129907#:~:text=La%20empat%C3%ADa%20se%20erige%20como,co%20nstrutivo%20y%20reduce%20la%20hostilidad>.
- York, A. (22 de 02 de 2024). *ClickUp*. Obtenido de *ClickUp*: <https://clickup.com/es-ES/blog/142106/estructura-del-equipo>
- Yosen. (13 de 09 de 2024). *SaludVital*. Obtenido de *SaludVital*: <https://saludvital.cl/actitudes/actitudes-y-percepciones-en-el-trabajo-de-equipos-colaborativos/>

Yuste, M. A. (2024). Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos. *[Promoción del Doctorado]*. Universidad de Extremadura, Comunidad Autónoma de Extremadura.

Reseña del Autor

Miguel Ángel Ramón Pineda Ldo. en Trabajo Social, Magister en Mediación y Resolución de Conflictos, Doctor en Análisis de Problemas Sociales y Doctor en Mediación y Resolución de Conflictos, con una trayectoria profesional de más de 15 años en el ejercicio profesional en ONG, como mediador Intercultural en el ámbito público y Privado. Su carrera se ha centrado en el ejercicio práctico, académico experto en Mediación y Resolución de conflictos y en la promoción de soluciones alternativas para la prevención de problemas

A lo largo de su carrera ha impartido diversos cursos de mediación y contribuido a la formación de nuevos profesionales y ha publicado diversos artículos científicos

También es reconocido por su trabajo como Mediador profesional, ayudando a personas y familias a superar situaciones complejas a través de un proceso voluntario y negociado. Su enfoque en la mediación preventiva le ha permitido realizar una contribución significativa a la protección de los derechos de las personas, en el ámbito social y familiar

El Dr. Ramón Pineda se considera un defensor del Trabajo Social y la mediación como herramientas importantes para mejorar la convivencia social y actualmente se desempeña como docente Titular de la Universidad técnica de Machala, contribuyendo al desarrollo de la profesión a través de su docencia y práctica profesional formando profesionales en Trabajo Social

ISBN: 978-9942-33-982-9



Compás
capacitación e investigación