

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de PSICÓLOGAS

TEMA:  
PROYECTO DE MEDIADORES EN CONTEXTOS EDUCATIVOS DIRIGIDO A  
AUTORIDADES, DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
SALESIANA CARDENAL SPELLMAN Y EL COLEGIO TÉCNICO  
EXPERIMENTAL SALESIANO DON BOSCO KENNEDY

AUTORAS:  
ANDREA ESTHER CARRERA PRADO  
VERÓNICA ALEXANDRA SANTAMARÍA GUERRA  
ANDREA ELIZABETH TERÁN VEGA

DIRECTORA:  
ELKA JACQUELINE VARGAS ESTUPIÑÁN

Quito, octubre del 2014

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de la exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, octubre del 2014

---

Andrea Esther Carrera Prado

CI: 1716421720

---

Verónica Alexandra Santamaría Guerra

CI: 1714503677

---

Andrea Elizabeth Terán Vega

CI: 1722552765

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
1.1 Mediación escolar	3
1.2 Marco legal	6
1.3 Modelos de mediación	7
1.4 Estrategias comunicativas	11
1.5 Administración del talento humano	14
1.6 Organizaciones	18
1.7 Estructura organizacional	18
1.8 Gestión por competencias	19
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>24</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
2.1 Estructuración del taller de mediadores	24
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>28</b>
<b>PROPUESTA DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE MEDIADORES</b>	<b>28</b>
3.1 Diagnóstico institucional	28
3.2 Propuesta	29
3.3 Perfil de cargo	38
3.4 Reclutamiento y selección	40
3.7 Propuesta para formación de mediadores	48
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>
<b>LISTA DE REFERENCIA</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Semana inicial	26
Tabla 2. Semana media	26
Tabla 3. Semana superior	27
Tabla 4. Semana de conclusiones	27
Tabla 5. Perfil de cargo	37
Tabla 6. Hoja de participación	40
Tabla 7. Rasgos primarios	41
Tabla 8. Dimensiones globales	43
Tabla 9. Valoración	44
Tabla 10. Formato de calificación	44
Tabla 11. Cuantificación	46
Tabla 12. Diseño operativo del taller inicial	48
Tabla 13. Diseño operativo del taller medio	51
Tabla 14. Diseño operativo del taller superior	54
Tabla 15. Diseño del taller de conclusión	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama DECE	29
Figura 2. Competencias genéricas	31

## RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación es una abstracción sobre la relación entre mediación, educación y siendo estas dos enmarcadas como una organización. El proyecto pretende el planteamiento de la mediación educativa dentro del manejo, no sólo de lo educativo y legal, sino de lo organizacional. Busca una vinculación de la transdisciplinariedad en la mediación de conflictos a nivel educativo. Es una propuesta formativa y organizativa buscando entrelazar a la comunidad educativa para seguir en el marco que rige hoy la educación, no sólo en el Ecuador sino a nivel mundial: la resolución pacífica de conflictos. Para este fin se requiere talento humano preparado pero que no sea ajeno a la realidad educativa, es por eso que este trabajo involucra a la gente de la comunidad educativa, pero bajo un esquema de organización desde el área de la psicología laboral.

El reto que plantea esta propuesta es el entrelazamiento de la psicología educativa y laboral en la construcción de una capacitación para la formación de mediadores en contextos educativos dirigido a autoridades, docentes y estudiantes tomando en cuenta la normativa legal pero con un plus: la capacitación no está basada en la mera voluntad de las personas por pertenecer al equipo de mediación, sino en el estudio de perfiles que garantice que aquellas personas tienen las competencias necesarias para ser mediadores que no son ajenos al contexto institucional en donde se manejan. El fin es formar para mediar a personas competentes para esta gran labor.

## **ABSTRACT**

The following work is an abstraction about the relationship between mediation, education and being these both part of a whole organization. The project expects the approach of the educative mediation within its use, not only from the educative and legal aspects but going through the organizational also. It looks for a link of several disciplines and such conflicts mediation at an educative level. It is a formative and organizational proposal searching for interlacing the educative community to remain into the frame that regulates the education nowadays, not only in Ecuador but worldwide: the pacific resolution of conflicts. In order to achieve this objective, it is needed prepared human talent that is not external from the educative reality; that is why this work involves people from the educative community but ruled under an industrial psychology area outline.

The challenge this proposal sets out is the interwoven of educative and industrial psychology in the construction of a training to form mediators in terms of educative contexts directed to authorities, teachers and students taking into account the legal regulation but doing it with a plus: such capacitation is not based on the mere people's willing for belonging to the mediation teamwork but in the study of profiles that guarantee that those persons who have the needed abilities to be mediators that are not external from the institutional context where they are managed in. The main goal is to train to mediate competent people for this great task.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de tesis se fundamenta en la problemática que se muestra dentro de las instituciones educativas, al manifestar la presencia de conflictos y la necesidad de poder solucionarlos de forma pacífica. Por tal razón se plantea la formación de un equipo mediador para la resolución de estos conflictos, basado en la premisa preponderada por las entidades mundiales: la paz.

El proyecto plantea un proceso de formación de mediadores escolares en el que, miembros de la comunidad educativa por medio de la capacitación obtendrán los conceptos y estrategias necesarias para manejar y facilitar la mediación de conflictos. Este equipo y su formación se fundamentan en el proceso previo del levantamiento de un perfil basado en competencias necesarias que debe tener un mediador en el cual sean partícipes autoridades, docentes y estudiantes para sustentar los objetivos en materia de resolución de conflictos, que tiene la institución educativa desde su normativa mayor: la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural)

La metodología que se plantea para la realización del proyecto es en base a talleres, los mismos que se estructurarán en un tiempo determinado y permitirán al equipo de mediadores, por medio de la teoría y la práctica, la adquisición de conocimientos y estrategias que les ayudarán, a los participantes, en la intervención, negociación y facilitación por medio de mediación de los conflictos los cuales proporcionarán las herramientas necesarias para la reconciliación de las partes afectadas al evidenciar los intereses de los mismos.

Esta tesis está estructurada por un primer capítulo que hace referencia al marco teórico el cual está formado por conceptos y definiciones, así como del marco legal y los modelos de mediación. El segundo capítulo plantea la metodología que se utilizará y cómo ésta propuesta de formación se llevará a cabo en la duración de cada actividad plateada. El tercer capítulo, en el que se hace la construcción del perfil, el proceso de selección de mediadores en el que se da a conocer y evaluará las aptitudes que deberá tener el miembro del equipo mediador dentro de la institución educativa



aportando de esta manera a la creación de un ambiente de desarrollo integral y de paz.

Se termina esta propuesta con las conclusiones que se han ido construyendo en la medida que se realizó este trabajo así como recomendaciones necesarias para la operatividad del mismo.

El afán de esta idea es que, al final de todo el trabajo se generen discusiones que van desde la formación profesional pasando por la epistemología y la practicidad de la profesión desde el espacio del Departamento de Consejería Estudiantil y la institución educativa como una organización así como la transdisciplinariedad de lo educativo y lo laboral de tal forma que no sólo sea una propuesta que responde a una necesidad evidente, sino que plantee nuevas necesidades de carácter metodológico, práctico y organizativo tanto en la instituciones que acogen la propuesta (UES Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy) como en la institución que apadrina la propuesta (Universidad Politécnica Salesiana).

“La ley es poderosa pero más poderosa es la necesidad” Goethe

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

Previo a la construcción de un proyecto, en este caso de formación de mediadores en el ámbito educativo, es necesaria la puntualización de ciertos conceptos teóricos que enmarquen el desenvolvimiento de la práctica mediática escolar. En la medida en que se introyecten los mismos, se podrá vincular, a la práctica, la mediación de conflictos.

### 1.1 Mediación escolar

Antes de profundizar sobre el concepto de mediación escolar, en particular, es pertinente explicar qué es la mediación y qué es el conflicto. Mediación es “la intervención en una disputa o negociación de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptado” (Christopher, 1995, pág. 46)

Para que sea posible la mediación es necesario que haya motivación y estar de acuerdo con el mediador para resolver el conflicto. El mediador no toma decisiones por ninguna de las dos partes en conflicto sino que ayuda para la reconciliación de los intereses de los mismos, permitiendo examinar su futuro, necesidades e intereses, para después negociar un intercambio de compromisos entre las dos partes, lo cual mejorará las relaciones y defenderá procesos equitativos. En resumen, la mediación es un puente que permite que las partes involucradas se escuchen.

Por otra parte, se entiende como conflicto al fenómeno que emerge en toda situación social en la que se comparten espacios, actividades, normas y distintos tipos de poder. Un conflicto es una situación en la que dos o más personas están en desacuerdo porque sus posiciones, sus intereses, sus necesidades más profundas, sus deseos o sus valores parecen incompatibles.

En la historia de la mediación, radica la idea original de que la mediación, se constituye como una herramienta alternativa en la resolución de conflictos la cual está enmarcada en una cultura de paz y democracia, siendo el ideal mundial pregonado por las macro-instituciones tales como la UNESCO, ONU, etc. Los mismos que delimitan y norman el quehacer mundial.

La mediación escolar como tal, tiene sus inicios en los EEUU, en la década de los 60 con el fin de disminuir los niveles de violencia en las instituciones educativas. Sin embargo la “buena intención” no pudo trascender ya que no hubo una estructura ordenada sobre los procesos de enseñanza de estrategias para resolución de conflictos de forma pacífica. 20 años después, la Asociación de Educadores para la responsabilidad social organizó las ideas iniciales y las sistematizaron. De esta manera se forma la Academia Nacional para Mediadores en Educación (NAME siglas en inglés) los cuales, a partir de la aplicación de las estrategias que iniciaron este proceso, concluyen que la mediación mejora la comunicación y reduce el conflicto escolar. A partir de esto, países como Costa Rica, Francia, Canadá y Argentina involucran en sus currículos escolares, la mediación de conflictos como eje transversal y longitudinal del accionar educativo (Veiga, Mediate.com, 1996).

En estos esfuerzos sobre formalizar la mediación escolar salieron algunos puntos. Entre ellos está que el conflicto es una parte de la cotidianidad que puede ser usado como oportunidad de aprendizaje. Al ser el conflicto un acontecimiento inevitable, se pretende adquirir habilidades para manejarlo así como para involucrar a los actores/actrices de la comunidad educativa a resolver los conflictos a partir de la colaboración y la responsabilidad de las partes.

Actualmente, en Ecuador, también se ha incluido a la resolución de conflictos en la nueva Ley Orgánica de Educación e Interculturalidad (LOEI).

La sociedad actual padece de muchos conflictos los mismos que, en el recorrido de su historia, han encontrado varios tipos de soluciones, siendo la violencia una de las más comunes. Por esta razón, como se explicará en el capítulo 2, se ha tenido que normar la resolución de estos conflictos, con la pacificación.

Es importante tomar en cuenta el imaginario social que tiene la educación como institución. Ese imaginario que le adjudica el rol de llevar en sus hombros los problemas de la sociedad, representados en los sujetos que la conforman, y que, además de eso, debe solucionarlos. La escuela como institución es un depositario, si cabe el término, de lo que sucede en la sociedad.

Un estudio realizado en el 2011 a 2.969 escuelas a lo largo de América Latina, indica que el incremento de la violencia en la educación es alarmante, posicionándose como uno de los factores determinantes del bajo rendimiento académico, sin tomar en cuenta el daño integral que sufren los actores/actrices de la comunidad educativa. Los autores de este estudio concluyen que “la formación en escuelas y sistemas donde la violencia y el maltrato pasan a ser la norma no podrán fortalecer, la tolerancia, la cooperación y la solidaridad” (Román & Murillo, 2011, pág. 53). Por tal razón la mediación escolar toma un rol emergente en la educación.

“La educación para la paz es una tentativa de responder a los problemas de conflicto y de violencia en escalas que se extienden desde lo global y lo nacional a lo local y personal. Constituye una exploración de los modos de crear futuros más justos y firmes.” (Hicks, 1993, pág. 11). Al educar para la paz, se pretende instaurar un modelo preventivo, siendo la mediación escolar su referente ya que la mediación escolar permite disminuir niveles de agresión, mejorar las interrelaciones, canalizar la comunicación perdida en el conflicto así como la convivencia. Además toma un rol más importante y de mayor trascendencia: “preparar para la participación responsable, basada en el respeto de las diferencias y en la convicción de la existencia de soluciones pacíficas a los conflictos” (Veiga, 2009, pág. 25), siendo este aprendizaje, uno para toda la vida.

La institución educativa debe constituirse en un espacio social abierto que debe formar en sus integrantes criterios de participación de tal forma que permita la asunción de hábitos enmarcados por la paz y la mediación escolar permita el alcance de esta meta.

Además la mediación escolar permite re-pensar al conflicto. Xesus Jares explica que la principal tarea de la educación tradicional consistía en evitar los

conflictos pero en una educación democrática esta visión se transforma en un espacio educativo que debe ser aprovechado para aprender. El conflicto se tiene como negativo sin embargo, la lectura que se le dé al conflicto (lo que hace la mediación) permitirá aprender destrezas como dialogar, razonar, persuadir y negociar, tornándose así, la mediación escolar como una herramienta generadora de aprendizaje. Como dijo Federico Mayor Zaragoza: “Tenemos que desarmar la historia. Enseñamos a nuestros hijos la historia del poder, no la del saber. La de la guerra, no de la cultura. Historia jalonada de acontecimientos bélicos, con el fragor de las armas como la única banda sonora. Tenemos pues que cambiar. Será necesario establecer nuevas prioridades” (Osete, 2011, pág. 2)

## **1.2 Marco legal**

La mediación tiene un marco legal que la ampara desde leyes internacionales hasta políticas públicas. En las Naciones Unidas se construye este enunciado: “puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz” (UNESCO, 1999, pág. 7). La entidad internacional explica que esta paz no consiste en la ausencia de conflictos sino en la construcción de procesos positivos, dinámicos y participativos basados en el diálogo (aspecto indispensable en mediación) y la cooperación.

En la Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz 53/243 realizada el 6 de octubre de 1999 se insta de forma obligatoria a que todos los gobiernos, organizaciones internacionales orienten sus actividades a la promoción de una cultura la paz. (UNESCO, 1999) En esta misma resolución, en el artículo uno literal d, en el artículo 3 literal a, establece el compromiso a la resolución pacífica de conflictos, siendo el sustento legal desde la mayor instancia mundial teniendo a la mediación como una de las estrategias más actuales para llegar a este objetivo. Con respecto a la mediación en contextos educativos y su vinculación con los derechos humanos, el artículo 4 de la misma declaración dice que: “La educación a todos los niveles es uno de los medios fundamentales para edificar una cultura de paz. En ese contexto, es de particular importancia la educación en la esfera de los derechos humanos.” (UNESCO, 1999, pág. 4)

Dentro de la normativa nacional, la Ley Orgánica de Educación e Interculturalidad establece en el título 1, artículo 2 literal t que: “El ejercicio del derecho a la educación debe orientarse a construir una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social” (Ley orgánica de educación e interculturalidad, 2011, pág. 9) de tal forma que la alternativa que se plantea es la mediación escolar. En otro texto establece que una de las funciones del gobierno estudiantil según el artículo 34 literal f es “Mediar, a través del diálogo, en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa” (Ley orgánica de educación e interculturalidad LOEI, 2011, pág. 22) para lo cual se requiere que la comunidad educativa sean formados en la cultura de la mediación. Una sola cosa hay que tener en claro y dice la ley dentro de los principios de la educación en el literal f: “El ejercicio del derecho a la educación debe orientarse a construir una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social” (Ley orgánica de educación e interculturalidad, 2011, pág. 9). Se exceptúan todas aquellas acciones y omisiones sujetas a la normatividad, de esta forma establece cuál es el límite de la mediación de conflictos y por ende del mediador.

### **1.3 Modelos de mediación**

Existen tres modelos de mediación desde sus inicios: el modelo de Harvard, el modelo transformativo de Bush y Folger y el modelo circular narrativo de Sara Cobb.

#### **1.3.1 Modelo de Harvard**

Sus principales referentes son W. Ury y Fisher (1988) poniendo énfasis en la negociación y mediación como alternativa de solución. Este modelo de mediación plantea la resolución de conflicto de una forma estructurada, de tal forma que las partes encuentren una solución a partir de la disminución de diferencias, llegar a acuerdo y superar el conflicto. Este modelo no toma en cuenta el contexto en el que

se da el conflicto. Además pone como principal objetivo la resolución del conflicto siendo el desacuerdo su principal causal.

El tipo de comunicación que maneja este modelo es lineal a partir de preguntas abiertas evitando interrogatorios limitantes de respuesta. Este modelo deja claro, a las partes del conflicto, que se debe evitar traer al presente situaciones pasadas tratando de que todos los pensamientos sean a futuro. Este modelo se maneja bajo el parámetro de “traer orden al caos” por lo que las resoluciones que se dan en el proceso deben apuntar a eso, al orden.

En cuestión de manejo, este modelo entabla una primera reunión con todos los participantes, dejando claro que hay la posibilidad de que se tenga reuniones individuales en caso de aclarar elementos a criterio del mediador o de aclarar situaciones que los participantes no quieran exponerlas públicamente. La confidencialidad no es exclusiva de este modelo sino más bien es un principio de la mediación en general. Este modelo se utiliza con mayor frecuencia en ambientes comerciales.

### **1.3.2 Modelo transformativo de Bush y Folger (1993)**

Este modelo tiene un énfasis especial en transformar la relación entre las partes en conflicto buscando procesos de crecimiento integral. La visión de la resolución de conflicto cambia ya que no se ve como un fin a perseguir, sino como una consecuencia del trabajo relacional al cual apunta este tipo de intervención mediática. Lo que este modelo pretende es mediar en la mirada del otro, de tal forma que, al ser modificada, la relación interpersonal cambie y así se llegue a un acuerdo. Esta forma de intervención presupone una contra respuesta al modelo de Harvard, el cual se considera muy directivo. (Folger & Bush , 1993)

A nivel práctico, este modelo, al igual que el de Harvard, plantea reuniones en conjunto e individuales apuntando a que cada parte llegue a visualizar su nivel de responsabilidad en la resolución del conflicto. Al poner su mirada en cuestiones propias de los sujetos, su intervención tiene muchos matices terapéuticos y, en la práctica, los mediadores tienden a tener una línea psicoanalítica la cual no se centra

en el cuadro global sino en las características particulares. Este modelo pretende canalizar la recuperación de la calma y aclaración de las ideas por parte de los participantes. En la medida en que los sujetos sean más conscientes de su situación y su responsabilidad, podrán tomar decisiones que controlen la circunstancia problema y no que la circunstancia los controle. Este accionar permite tener procesos empáticos los cuales desembocarán en re-pensar la posición propia frente a la del “otro” siendo más viable un acuerdo ya que la visión e interpretación del otro cambia hacia posicionamientos ya no negativos en su mayoría como al inicio del proceso.

Anteriormente se explicó que en mediación la visión del conflicto cambia, de tener una connotación negativa a una positiva, generadora de crecimiento, ya que es una oportunidad para superar y mejorar aspectos propios que envuelven al conflicto. Este modelo persigue que los sujetos en cuestión conflictiva lleguen a niveles más conscientes de sí mismos y del otro, permitiendo procesos de aceptación a pesar de las diferencias.

Hablando de transformaciones personales, que sería un nivel micro, también a largo plazo, se involucra una transformación social (nivel macro) siendo la mediación con enfoque transformativo, el puente en ese proceso.

En resumen, a partir de la revalorización y el reconocimiento (términos propios de este modelo) se favorece un ambiente de resolución a partir del trabajo con cada sujeto; trabajo que involucra el fortalecimiento de la capacidad de enfrentar situaciones adversas, al mismo tiempo en que se piensa en cómo el otro también las enfrenta, arrancándose la investidura egoísta que conlleva a la formación de conflictos que acaban con la comunicación, llevándolos a niveles de una resolución “imposible”.

### **1.3.3 Modelo circular narrativo**

Su principal representante es la terapeuta Sara Cobb (1991) quien hace una construcción teórica a partir del enfoque sistémico y la teoría de la comunicación siendo, este modelo de mediación, una herramienta muy usada en el trabajo con familias. El aporte del enfoque sistémico en este modelo es la aplicación de técnicas



como las preguntas circulares, la reformulación y la connotación positiva y, con respecto a los elementos de la teoría de la comunicación, aportan con el concepto de comunicación analógica (lenguaje no verbal), la pragmática de la comunicación (uso cotidiano de la comunicación-conductas) y de la comunicación-conductas) y el contexto que envuelve al mensaje del texto. (Watzlawick, Helmick Beavin, & Jackson, 1985)

Este modelo de mediación basa su intervención en la causalidad circular, la misma que explica a los conflictos como productos de múltiples causas de tal forma que se retroalimentan de forma permanente, siendo una relación en la que todos los elementos influyen sobre los demás y a su vez son influidos por los mismos. (Bertalanffy, 1968). Esto presupone que, en el ámbito de la mediación, la modificación de las historias personales en historias alternativas que faciliten un cambio, será el fin supremo en este modelo.

Este modelo afirma que el conflicto es una condición propia del ser humano en su pulsión del deseo y el deber, pero establece la diferencia con la disputa la cual es un conflicto generado por dos o más personas llegando a lo público e inmanejable. Por lo que este modelo apunta a la resolución de disputas, las mismas que nacen por una comunicación golpeada en sus diferentes francos: la forma en que se transmite un mensaje, cómo se percibe, etc.

El trabajo del mediador en este modelo, es canalizar la elaboración de nuevas historias a partir de la revalorización propia y del otro (modelo transformativo) utilizando la comunicación de causalidad circular a partir de que los sujetos expresen su visión de la disputa y luego busquen las posibles soluciones.

Se inician los procesos de mediación con reuniones individuales en las que se empodera la reflexión y la recreación de la relación en disputa. Después de esto, cuando se ve que las partes podrían llegar a concretar acuerdos, se pasa a las reuniones en conjunto.

“Sara Cobb toma a la construcción de las narrativas con muchísima importancia en este modelo a partir de tres postulados: la coherencia narrativa, el cierre narrativo y la interdependencia narrativa”. (Gómez P. M., 2007, pág. 88). La coherencia narrativa es el lugar que tienen los miembros de un espacio en los procesos relacionales. Este lugar puede ser positivo o negativo. La trama, los roles y la conexión de las historias son los elementos que pueden estar generando el conflicto. El cierre narrativo es el resultado del cambio de imagen de uno de los sujetos en conflicto de no-protagonista a protagonista de sus procesos permitiendo construir una nueva historia. Por último, la interdependencia narrativa funciona como una teoría de la responsabilidad donde se pretende eliminar la tendencia de hacer responsable al otro de lo que sucede, llegando siempre a un camino sin salida donde las dos partes se culpan de lo que sucede. El objetivo de la mediación con este enfoque es ayudar a los sujetos a percibirse de forma diferente donde cada uno crea su realidad y la afronta de forma libre sin depender de la narrativa del otro. Como dice una construcción literaria de autor desconocido: “Cuidado con los pensamientos: estos se transforman en palabras. Cuidado con las palabras, estas se transforman en acción, cuidado con las acciones: estas se transforman en hábitos. Cuidado con los actos: estos moldean el carácter, cuidado con el carácter: este controla tu destino.”

#### **1.4 Estrategias comunicativas**

La comunicación es un proceso de intercambio entre dos o más partes. Es necesario diferenciar entre comunicar e informar. La comunicación involucra una retroalimentación, mientras que informar es unilateral. La idea de la mediación es que sea a partir de la comunicación y no de la mera información.

La comunicación se enfrenta a tres posibles barreras: las físicas, las semánticas y las psicológicas, las mismas que deben ser tomadas en cuenta previo al proceso mediador. Las físicas son distractores ambientales como ruidos, estímulos visuales ajenos al ambiente, etc. Las barreras semánticas son aquellas que se dan por el mal uso del lenguaje y/o la mala interpretación del mismo por ejemplo el uso de palabras nuevas o inventadas que son producto de la cultura y la falta de feedback. Y

la última barrera es la psicológica determinada por los prejuicios y creencias propias de cualquiera de las dos partes. (Corvalán, 2012)

Como parte de las estrategias utilizadas en mediación son:

La escucha activa: consiste en tratar de entender el mensaje desde el punto de vista del que habla, es decir, dar sentido a lo que se escucha siendo necesario tener una buena disposición para hacerlo y hacer notar que se está poniendo atención a lo que se está escuchando. Esta estrategia se podrá llevar a cabo evitando distracciones, prejuicios, emitiendo soluciones precoces y procurando no hacerse el experto en el proceso de comunicación.

La mejora de comunicación:

- El momento de generar una opinión no hablar de lo que la persona es sino de lo que hace.
- Discutir de uno en uno los temas a tratar
- No acumular emociones negativas
- No hablar del pasado
- Ser específicos en lo que se desea abordar.
- Evitar generalizaciones en el discurso.
- Elegir un lugar y un momento adecuado para llevar a cabo el proceso comunicativo en mediación. (Corvalán, 2012)

El lenguaje positivo: esta estrategia vincula directamente a hablar sobre lo que está sucediendo de forma positiva, es decir, no ahondar en la problemática sino en sus posibles soluciones. La situación de conflicto lleva a la persona a estar muy susceptible al lenguaje por lo que su uso, en forma positiva, puede ayudar en la resolución. Además, el lenguaje positivo no incluye frases como “ustedes los inocentes” o “ustedes los culpables” ya que es un juicio de valor, mientras que el trabajo del mediador es filtrar y transformar las palabras acusatorias y etiquetas.

Mirada al futuro: uno de los mayores peligros en mediación es estancarse en el discurso pasado por lo que el mediador debe estimular que se hable y dirija la atención al futuro más que al pasado. Discursivamente, “las preguntas orientadas

hacia el porvenir facilitan que se deje atrás las ofensas y que se piense en cómo se desea vivir mañana” (Parkinson, 2005, pág. 127)

Repetir y resumir: Estas dos acciones involucran un simbolismo de que se está poniendo atención y da la pauta al otro sujeto de que se está entendiendo lo explicado. En procesos de conflicto, lo que más se desea es ser escuchado por lo que esta estrategia comunicativa baja los niveles de ansiedad a las partes. Además permite a los hablantes corregir en caso de que el mediador esté entendiendo mal alguna de las premisas expuestas. Además, en el conflicto se deposita un remolino de ideas que desencadena una cantidad especial de energía que, con el lenguaje, el mediador debe canalizar.

Estimular el hablar por sí mismo: los sujetos, en momentos de conflicto, tienden a hablar del otro como que le dan pensando. Es necesario estimular a que cada persona hable por sí misma sin el uso de las generalidades.

El uso de metáforas: en los procesos de mediación, se debe evitar que el lenguaje se torne aburrido por la cantidad de argumentos repetitivos que haya. Las metáforas ayudan a presentar, de una forma alterna, la información, permitiendo el auge de la imaginación, los procesos analíticos y reflexivos. Además evita explicaciones extensas ya que son graficadas por una metáfora. Adicionalmente, pueden hacer al proceso menos persecutorio y más rico narrativamente.

El uso de preguntas: Las preguntas son instrumentos lingüísticos indispensables para los procesos de mediación. Se pueden establecer algunos tipos de pregunta:

- Abierta: permite obtener una respuesta general o con un sin número de posibilidades.
- Cerrada: Limita la información que se pueda obtener sin embargo, en ciertos momentos, ayuda a mantener el control en el proceso de mediación.
- Indirecta: Permite la obtención de respuestas de cualquier persona.

- Directa: Direcciona, a una de las partes, la pregunta.
- Orientada al pasado: Permite recopilar información del pasado en caso de que sea necesario y relevante para el objetivo planteado.
- Orientada al presente: Permite clarificar la situación actual.
- Orientada al futuro: Permite concentrarse en el futuro.
- Estratégica: Permite cambiar la dirección de la conversación.
- Reflexiva: Permite la reflexión con el fin de encontrar otra perspectiva.
- Hipotética: Permite ahondar en un punto sin ofender a las partes. Circular: Permite comprender percepciones de las demás partes. (Parkinson, 2005, pág. 129)

El uso de los elementos mencionados anteriormente permitirá un manejo discursivo saludable para lograr alcanzar el proceso de mediación ya que, a partir de la experiencia de quienes han construido esta visión, este compendio de estrategias marcará la diferencia entre una posible resolución o seguir en la ruptura comunicativa.

### **1.5 Administración del talento humano**

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2004, pág. 7), por lo tanto, hoy en día la administración del talento humano constituye el pilar fundamental dentro de una organización, esta administración no es una ciencia exacta ya que abarca tres factores importantes como el desempeño de los colaboradores, obtención de resultados y la satisfacción de los mismos en su puesto y entorno de trabajo. Al hablar de la administración se toma en cuenta dos criterios: eficiencia y eficacia; la eficiencia se refiere hacer las cosas bien y de manera correcta empleando el menor tiempo y menos recursos mientras que la eficacia se puede definir como el nivel de consecución de metas y objetivos haciendo referencia a la capacidad de lograr los resultados esperados.

### **1.5.1 Visión histórica de la administración**

La administración como tal existe desde hace miles de años, es cierto que en la antigüedad existían registros de las actividades comerciales, planeación, organización en el funcionamiento de la sociedad. De tal manera que el cambio se produjo con la Revolución Industrial y se crean las teorías administrativas. Se puede mencionar que este desarrollo en el mundo organizacional atravesó tres etapas:

#### ***1.5.1.1 Era industrial Clásica***

Inicia a finales del siglo XIX hasta 1950, en esta era se generan las primeras teorías de la administración. En esta era clásica se crean enfoques en tres aspectos distintos tales como las tareas, la estructura y las personas. El enfoque en las tareas se fundamenta con la administración científica creada por Frederick Taylor a finales del siglo XX (Chiavenato, 2004). El desarrolló cuatro principios principales: planeación, preparación, control y ejecución con el propósito de eliminar improvisaciones y desperdicios en la realización de las tareas. Estos principios constituían un método de trabajo basado en procedimientos científicos, selección de personal calificado, control de trabajo con normas establecidas y ejecución disciplinada de las operaciones.

El segundo enfoque hace énfasis en la estructura organizacional. “Refleja la preocupación por la formación de una red interna de relaciones entre los órganos que componen la organización y el establecimiento de un conjunto de principios universales” (Chiavenato, 2004, pág. 42). Este enfoque tiene dos teorías: la teoría clásica de la administración que inicia con Henri Fayol, alrededor de 1916. Para él, toda empresa contaba con funciones básicas tales como financiera, comercial, técnica, contable y la principal la función administrativa, encargada de coordinar e integrar las demás a través de varios principios como la división de trabajo, autoridad, disciplina, unidades de mando, unidades de dirección, subordinación, entre otros que buscaban estandarizar normas y generar niveles jerárquicos. La segunda teoría se denomina teoría de la burocracia desarrollada por Max Weber alrededor de 1947. Él se basa en seis dimensiones: división de trabajo, jerarquía, reglamentación, comunicaciones formales, impersonalidad y competencia profesional. Éstos garantizan que exista en una organización orden, disciplina y

previsibilidad del comportamiento de sus trabajadores para una máxima eficiencia. (Chiavenato, 2004).

Finalmente, se encuentra el enfoque con énfasis en las personas, desarrollado mediante la teoría de las relaciones humanas que surgió en 1930 con Hawthorne. Se inició con nuevos conceptos como organización informal, liderazgo, comunicación, entre otros considerando al hombre como un ser social; es decir, una persona orientada hacia la vida en sociedad y en grupos sociales combatiendo así el carácter formalista de la teoría clásica. El aporte más importante de esta teoría es fomentar el trato más humano hacia los trabajadores y apoyar la administración participativa.

### ***1.5.1.2 Era industrial neoclásica***

Se produce una gran transición en el mundo de los negocios entre 1950 y 1990, las organizaciones tenían enormes escalas de producción, variedad e innovación. Las teorías de la administración son explicativas y descriptivas antes que normativas.

Existen dos teorías enfocadas en la estructura, la primera se denomina estructuralista y estudia la organización formal (organigramas y manuales) conjugando la teoría clásica y relaciones humanas. La segunda teoría se llama neoclásica denominada también “escuela del proceso administrativo, por su énfasis en las funciones administrativas” (Chiavenato, 2004, pág. 50), aprovecha todos los conceptos y contribuciones de las demás teorías, la planeación, organización, dirección y control forman un ciclo repetitivo en la ejecución de las tareas pero se enfoca en la administración por objetivos (APO).

Haciendo énfasis en las personas se encuentra la teoría del comportamiento que trae “nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, proceso decisorio, comportamiento organizacional y estilos administrativos” (Chiavenato, 2004, pág. 52), es decir, que se enfoca en crear un cambio cultural y revitalizar la organización. Otro enfoque se basa en la tecnología debido a que toda organización sea educativa, social, política o laboral cuenta con tecnología sofisticada o rudimentaria; a partir de 1960 algunos autores neoclásicos consideran

que la estructura y la dinámica de un grupo son dependientes de la tecnología ya que es ésta la que determina su funcionamiento y las características de las personas que deben trabajar.

Las últimas teorías en esta era son: la teoría de sistemas y la teoría contingente. La primera teoría menciona que “un sistema es el conjunto de partes relacionadas estrecha y dinámicamente, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico” (Chiavenato, 2004, pág. 58); es decir, que toda organización es una entidad global con un propósito definido y el trabajo de cada uno de sus integrantes apoya en su progreso. La segunda teoría muestra que las organizaciones que perduran en el tiempo son aquellas capaces de adaptarse con agilidad y facilidad a las demandas del ambiente. En conclusión estas teorías hacen énfasis en el ambiente, consideran que las organizaciones se desarrollan en contextos complejos, operan con recursos del ambiente para crear productos o servicios existiendo un constante y repetitivo intercambio

### ***1.5.1.3 Era de la información***

En esta nueva era no existen teorías administrativas específicas, sin embargo hay enfoques modernos que se apoyan en las teorías anteriormente detalladas las cuales privilegian conceptos como trabajo en equipo, participación activa, compromiso, satisfacción de clientes internos y externos, orientación hacia metas y resultados. (Chiavenato, 2004)

Todos estos términos son fundamentales en la Gestión por Competencias, este es un modelo de gestión de talento humano que considera que el éxito de una empresa se basa en la calidad y disposición del equipo de trabajo que la integra; por lo tanto, la administración se centra en potencializar las características y capacidades de las personas en función de los puestos y tareas a cumplir.

## **1.6 Organizaciones**

“Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas intencionalmente para alcanzar objetivos específicos” (Parsons, 1960, pág. 17), es



decir, un conjunto integrado de personas que operan en un contexto para lograr un objetivo común, por ejemplo, iglesias, empresas, hospitales e instituciones educativas. Toda organización cuenta con dos partes distintas:

**Formal:** Se denomina a la estructura planeada de relaciones entre las personas. Cuenta con organigrama y manuales de organización para facilitar el cumplimiento de objetivos generales.

**Informal:** No son entidades mecánicas debido a que existen comportamientos y relaciones no definidas y espontáneas. Hay amistades y antagonismos entre los individuos o grupos de la organización.

Las organizaciones no funcionan de forma improvisada, requieren un proceso de planeación, es decir, un proceso continuo para llevar a cabo sus actividades. Se requiere establecer misión, visión, objetivos, métodos, así como brindar los recursos necesarios para asegurar el desempeño y cumplimiento.

## **1.7 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional “es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (Chiavenato, 2004, pág. 367). Se convierte en la arquitectura de una empresa porque divide a la misma en distintas unidades o subdivisiones. Esta agrupación se realiza en función de las actividades que desempeñan las personas.

### **1.7.1 Organigramas**

Para poder visualizar esta estructura se emplean los organigramas que son esquemas gráficos de una empresa o actividad. Se utilizan con el fin de explicar las relaciones jerárquicas y relaciones existentes entre las distintas posiciones. No deben contener demasiados detalles. Se coloca el nombre de la unidad o posición y si se desea la persona responsable. Su objetivo es representar información sencilla, las unidades de trabajo, división del mismo al mostrar las posiciones existentes.

### **1.7.2 Misión**

“La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir” (Chiavenato, 2004, pág. 248); es decir, es un escrito para recordar el propósito para el cual fue constituida. Es decir, su identidad. Debe ser clara, objetiva, motivadora. Cada organización, departamento y puesto de trabajo debe contar con una misión propia y específica ya que orienta el desempeño de cada colaborador.

### **1.7.3 Visión**

La visión es “la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y su futuro” (Chiavenato, 2004, pág. 254). Orienta también los comportamientos de sus miembros frente al futuro que desean conseguir, es decir, es la forma de verse en el tiempo y espacio. Esta visión debe ser realista y retadora tomando en cuenta los recursos y oportunidades que dispone para describir un claro sentido del futuro.

## **1.8 Gestión por competencias**

“Las competencias son las características subyacentes de una persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo” (Ernst&Young, s.f, pág.5), es decir, son cualidades individuales que pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, valores, conocimientos, conductas que pueden ser medibles en función del desempeño en su puesto de trabajo. La diversidad en el ambiente laboral es inevitable debido a que la fuerza de trabajo está constituida por personas de diferentes raza, sexo, edad, capacidad física, cultura, costumbres, religión o clase social, por esto los nuevos modelos de gestión valoran las características personales de los colaboradores. Por este motivo, en una gestión por competencias es importante contar con la descripción de puestos.

### **1.8.1 Análisis de Puestos**

“Es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos” (Gary, 2009, pág. 126). Es una herramienta para la elaboración de un descriptivo de cargo donde se detalla

las obligaciones, responsabilidades, la relación con otros puestos de trabajo y condiciones laborales. También se detalla los requisitos humanos, es decir, preparación académica, estudios y habilidades. Existen diversos métodos para recabar información como entrevistas, cuestionarios, bitácoras y observación. Se utiliza distintos formatos, según la información que se desea obtener, cada uno de ellos implica un trabajo conjunto de talento humano, supervisores y trabajadores.

Este análisis es de gran utilidad para varios subsistemas de recursos humanos ya que a través de la información que proporciona, los directivos pueden decidir de mejor manera el tipo de persona que se reclutará y contratará. También contribuye en el subsistema de evaluación de desempeño y capacitación debido a que este análisis se convierte en el perfil ideal, por lo tanto se puede hacer una comparación entre éste y el perfil real o actuación del empleado en su puesto de trabajo así como determinar las capacitaciones necesarias.

### **1.8.2 Diccionario de Competencias**

Todos los seres humanos poseen un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser adquiridos como innatos definiendo las competencias para desempeñar determinada actividad. De acuerdo al nivel de especificidad se dividen en dos grandes grupos: conocimientos específicos que son de carácter técnico, preparación académica y habilidades y cualidades que son capacidades específicas (Alles, 2005)

Se mencionó anteriormente que en el ambiente laboral existe una gran diversidad siendo indispensable contar con un diccionario de competencias, este diccionario es una guía para que cada trabajador conozca qué es una competencia y cuáles son sus características. De forma general cada una de ellas debe relacionarse con el negocio, estandarizar conceptos y que todas las personas sepan cuáles son los atributos que se miden o califican.

### **1.8.3 Reclutamiento**

El reclutamiento es “el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág.

190). Es el conjunto de pasos que busca atraer candidatos calificados para llenar las vacantes. Inicia al colocar el anuncio de búsqueda y culmina al recibir las solicitudes de empleo. Existen tres tipos de reclutamiento:

Externo: Se pretende llenar la vacante con personas ajenas a la institución, esta forma de reclutamiento atrae nuevas ideas y enfoques ya que el recurso humano se enriquece con nuevo personal, sin embargo, los gastos administrativos y el tiempo incrementan.

Interno: Se informa a los colaboradores actuales que existe la disponibilidad de puestos y que quienes cumplan con el perfil requerido pueden entregar su hoja de vida. Aquí se puede generar una reubicación de empleados mediante un ascenso o transferencia. Este reclutamiento debe manejarse con total objetividad para no generar conflictos de intereses entre los colaboradores y, al contrario, propiciar el desarrollo o plan de carrera.

Mixto: Se produce con un reclutamiento interno debido a que si un empleado es ascendido o transferido una posición queda vacante y debe ser llenada inmediatamente con otra persona mediante reclutamiento externo.

El reclutador debe considerar las necesidades del puesto y las características de la persona que lo va desempeñar, este proceso es de comunicación entre dos canales, los candidatos desean obtener información concreta sobre cómo es la organización, cuál es su trabajo y por otro lado, las organizaciones desean información sobre el tipo de empleado capaz de cumplir con las expectativas del puesto y el entorno.

### ***1.8.3.1 Hoja de vida***

Es un documento que el aspirante debe presentar, donde se redacta información básica como datos personales: nombre, edad, dirección, nacionalidad, cédula de identidad. También se coloca la preparación académica, antecedentes laborales y referencias.

#### **1.8.4 Selección**

La selección es “el proceso por el cual se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 192), es decir entre los candidatos reclutados se busca seleccionar lo más calificados, los mismos que deben contar con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo. Es por ello, que antes de realizar una selección se debe tomar en cuenta:

- Funciones del puesto que permiten conocer la razón de ser y las actividades diarias, semanales, mensuales o semestrales que exige el cargo.
- Las características, conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para ocupar el cargo.
- Las herramientas de evaluación, los medios que se utilizarán para saber si el candidato cumple con estos requisitos.

Por lo tanto, la selección constituye un proceso de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil del candidato para elegir a la persona capaz de desempeñarse con eficacia y eficiencia. Cabe recalcar que este proceso no concluye con la contratación de la persona, sino que va ligado a la inducción, que implica orientar a los nuevos colaboradores en la organización y en las áreas donde se desempeñarán.

La selección determina la calidad de una organización ya que mediante el manejo adecuado de este subsistema se contrata o promociona a la persona correcta, por lo tanto la rotación y el valor económico de los procedimientos de selección serán menores.

En un proceso de selección debe existir fiabilidad y validez, la fiabilidad hace referencia a la consistencia de la medida, es decir la permanencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando rinden nuevamente un examen idéntico o equivalente al anterior y la validez se refiere al grado de correlación entre la técnica que mide el conocimiento, capacidades y habilidades y rendimiento real.

#### ***1.8.4.1 Entrevista***

La entrevista de trabajo es la herramienta de mayor aplicación y constituye el primer contacto con el candidato. Es un diálogo en el cual el entrevistador hace una serie de preguntas a otra persona (candidato) con la finalidad de conocer y obtener información de distintos aspectos de interés. Se puede realizar entrevistas estructuradas “basadas en un análisis exhaustivo del puesto de trabajo que plantea preguntas relacionadas con el trabajo, respuestas prefijadas, que se plantan a todos los candidatos” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 208). Cuenta con un cuestionario preestablecido que puede manejar tres tipos de preguntas, las de situación, las de conocimiento de trabajo y requisitos del trabajador.

En una entrevista por competencia se puede aplicar la metodología de selección denominada Assessment Center, que consiste en una serie de ejercicios y simulaciones donde se analiza las competencias del candidato. Se puede aplicar:

- Dinámicas de Grupo: Consiste en reunir un grupo de personas que deberá seguir las instrucciones impartidas, deben tomar una decisión conjunta con la dificultad que ninguno de los candidatos se conocen entre ellos. Estas dinámicas no solo sirven para romper el hielo también ayudan a visualizar la personalidad, forma de trabajo, manera de afrontar problemas en cada uno de los candidatos.
- Role play: Es una técnica que utiliza la simulación de una determinada situación que se podrá presentar en la vida real. El candidato debe adoptar el papel o rol de alguien en concreto y enfrentar la situación expuesta.
- Test de aptitudes: “miden la capacidad de un candidato en un área determinada” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 204). Mediante este instrumento se puede especificar el nivel en el que se encuentran las capacidades y predecir el éxito en la realización de tareas.
- Test de personalidad: “evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 205). Son herramientas que permiten conocer aspectos emocionales y afectivos.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

Tomando en cuenta que un proyecto es “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí que se realiza con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (Veiga, 2009, pág. 14), este proyecto pretende plasmar, cómo llevar a cabo procesos de mediación a través de los miembros de la comunidad educativa, persiguiendo el propósito de contar con una forma alternativa de resolución de conflictos. El proyecto se construye a partir de la modalidad de taller. Un taller es el espacio en el que varias personas, a partir de la cooperación, persiguen el aprendizaje experiencial. Según Natalio Kisnerman, el taller es “una unidad productora de conocimientos a partir de una realidad compleja” (Unillanos, pág. 66). Esta herramienta permite integrar la teoría y la práctica. El taller que se realizará, tendrá una duración de cuatro semanas, siendo la primera semana para la fase inicial, la segunda para la media, la tercera para la superior y la cuarta para conclusiones y enriquecimiento. El proceso de formación iniciará una vez que los interesados en participar se sometan a la evaluación de su perfil para corroborar que cuentan con las competencias necesarias para ser mediador. Esta evaluación se llevará a cabo a partir del proceso de selección explicado más adelante.

#### **2.1 Estructuración del taller de formación de mediadores**

Se plantea que cada semana conste de dos jornadas, las mismas que serán de dos horas cada una. De preferencia, deben ser días seguidos por cuestión de la continuidad de conocimientos y retentiva en el aprendizaje.

Las tres primeras semanas constan de una jornada en la que se trabajará marcos teóricos y en la siguiente jornada, a partir del estudio de casos (preparados previamente), la aplicación de la teoría mencionada anteriormente.

En la primera semana, prevista para la fase inicial, se prevé profundizar en las bases teóricas de la mediación de conflictos, ahondando en la siguiente premisa: que la mediación escolar se construye como una estrategia alternativa de resolución de conflictos con el fin de que se construya un espacio de convivencia pacífica siendo la base teórica la exposición de conceptos tales como mediación, conflicto y convivencia pacífica.

La segunda semana, dirigida a la fase media, se partirá de la siguiente pregunta: “¿cómo debe ser un mediador y hasta dónde debe llegar?” En la primera jornada se trabajará, teóricamente, en cuáles son las características que deben tener un mediador y cuáles son sus limitaciones. En la segunda jornada, a partir de estudio de casos, los asistentes podrán identificar las características y limitaciones de un/una mediador/a.

En la siguiente semana prevista para la fase superior se trabajará en la siguiente pregunta: “Sé lo que debo hacer y cuáles son mis limitaciones pero ¿cómo se lleva a cabo el proceso de mediación?: estrategias comunicativas”. Nuestra propuesta tiene un corte teórico circular narrativo por lo que las estrategias que se compartirán estarán basadas en la teoría circular narrativa. La parte teórica que sostendrá esta semana será la propuesta de Sara Coob con la circular narrativa y la teoría de la comunicación. Se ha escogido esta línea teórica de mediación porque la educación se construye en la voz del otro en consonancia con la propia. En el libro “Voz y educación” los autores sintetizan, de forma interesante, la razón por la que se ha considerado, para este proyecto, esta construcción teórica (circular narrativa): “la realidad humana no es más que una conversación, sin principio ni final, a la cual los individuos van haciendo contribuciones. De tal forma que todo lo que va caracterizando la vida del hombre, incluidos los aspectos mentales y emocionales, se va construyendo desde esta conversación que la va transformando” (Rivas Flores & Herrera Pastor, 2009, pág. 25).

La educación cómo institución es el mayor espacio, en la realidad actual, dónde se da este proceso narrativo y las situaciones escolares cobran sentido, nuevos sentidos en su contexto.



En la semana final, los/as asistentes serán expuestos a casos reales, con sujetos reales (actores y actrices) de conflictos en los que aplicarán, en conjunto, lo aprendido hasta esta fase de tal forma que el proceso de conclusiones y enriquecimiento se construirá a partir de los/as mismos/as asistentes.

De esta forma, se propone manejar la siguiente estructura en cuestión de tiempos:

Tabla 1: Semana inicial

<b>Semana 1: Inicial</b>	
<b>Inicial 1: Marco teórico (2 horas)</b>	<b>Inicial 2: Estudio de casos-aplicación (2 horas)</b>

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

Tabla 2: Semana media

<b>Semana 2: Media</b>	
<b>Media 1: Marco teórico (2 horas)</b>	<b>Media 2: Estudio de casos-aplicación (2 horas)</b>

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

Tabla 3: Semana superior

<b>Semana 3: Superior</b>	
<b>Superior 1: Marco teórico (2 horas)</b>	<b>Superior 2: Estudio de casos-aplicación (2 horas)</b>

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

Tabla 4: Semana de conclusiones

<b>Semana 4: Conclusiones</b>	
<b>Conclusiones teóricas</b>	<b>Enriquecimiento experiencial</b>

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE MEDIADORES

#### 3.1 Diagnóstico institucional

Actualmente, la resolución de conflictos se lleva a cabo en un proceso de cooperación entre los departamentos de inspección y de consejería estudiantil donde, por el rol que maneja la inspección, la resolución de conflictos se basa en la advertencia a partir de la presentación de las leyes de tal forma que, más que llevar un diálogo se informa al estudiante acerca de la falta con el objetivo de evitar la reincidencia del conflicto. Este proyecto pretende llegar más allá de la instauración del miedo por el castigo sino generar procesos integrales que apunten a la paz conseguida desde el consenso. El rol de la educación es dar a la comunidad educativa herramientas para la vida y el miedo no es una de ellas. La cultura de paz se forja a partir del diálogo no del sólo hecho informativo de la ley.

Las dos instituciones del proyecto son colegios salesianos que tienen como eje transversal el sistema preventivo de Don Bosco. Si bien es cierto, la mediación es una forma de intervención frente a un conflicto pero a largo plazo se convierte en un proceso preventivo debido a que se educa para resolver los problemas a partir del diálogo y no sólo en la aplicación fría de la ley. Es por ello, que todos los que forman parte de la institución como las autoridades, administrativos, académicos y alumnos se familiaricen con el sistema preventivo para dar relevancia a la mediación escolar concibiéndola como una ayuda a mermar las formas represivas de educar permitiendo una educación más pensada e integral como lo planteó Don Bosco, principal representante de la Educación Salesiana, permitiendo la disminución de los niveles de violencia y fortaleciendo el trabajo justo y solidario

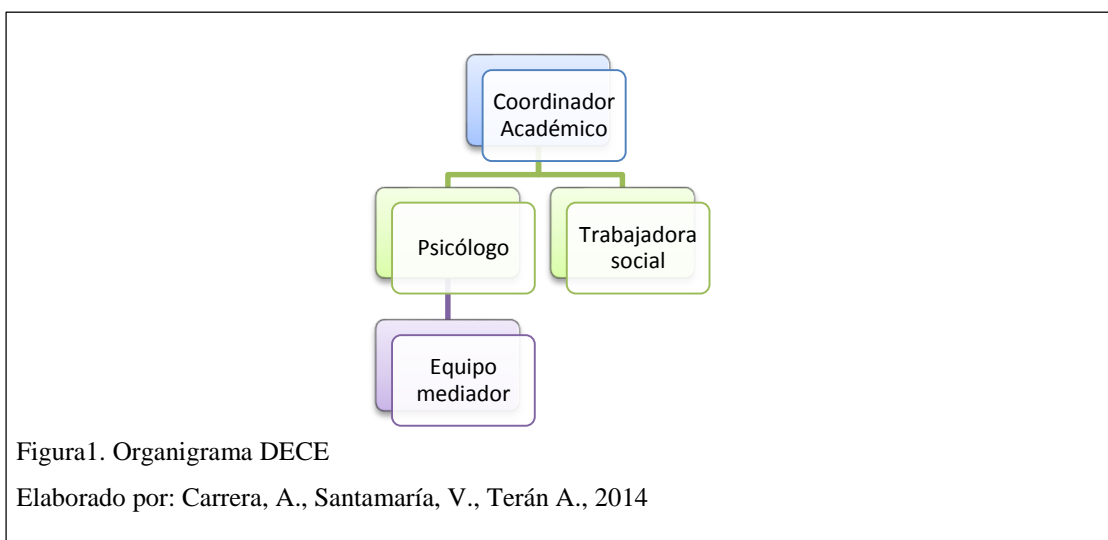
Las instituciones cuentan con el departamento de consejería estudiantil, es una unidad administrativa – académica responsable de analizar el proyecto de mediación escolar previo a su implementación, por tal motivo la gestión de talento humano dentro de este departamento es vital, permitirá estructurar y organizar las posiciones existentes

dentro del departamento de consejería estudiantil para un correcto desempeño y funcionamiento del mismo y su equipo de trabajo, se establecerá el organigrama, misión, visión, objetivos y levantamiento de perfiles por competencias.

### 3.2 Propuesta

Es un organigrama específico porque muestra únicamente la estructura de un área de la institución y representa las unidades y su relación jerárquica de arriba hacia abajo.

#### DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL



La Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman cuenta con seis psicólogos, cada uno responsable de un nivel mientras que en el Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy el DECE, cuenta con dos psicólogos, uno responsable de los niveles básicos y otro responsable de los bachilleratos.

#### 3.2.1 Misión

Guiar a los estudiantes en su formación integral mediante un espacio de expresión, reflexión y escucha, para fortalecer el desarrollo de su personalidad y la toma de decisiones en relación a sí mismos y su entorno.

### **3.2.2 Visión**

Ser un departamento que trabaje proactivamente por el bienestar del estudiante, implementando cada año, nuevos proyectos de prevención e intervención, para brindar seguimiento a los estudiantes en aspectos emocionales, sociales y psicopedagógicos al contar con personal calificado y en constante capacitación.

### **3.2.3 Objetivos**

General

Contribuir al desarrollo integral del estudiante brindando apoyo con las necesidades, capacidades, habilidades, limitaciones e intereses que estos tienen.

Específicos

Coordinar con las autoridades del plantel nuevos proyectos que favorezcan la formación de valores humanos y de hábitos de estudio y de trabajo.

Brindar asesoría a los estudiantes con dificultades psicopedagógicas, familiares, sociales o emocionales siendo interlocutor entre el colegio y representantes.

Trabajar con los padres de familia para descubrir las causas que puedan generar problemas de desarrollo personal, adaptación escolar y social en el estudiante

Crear espacios de comunicación efectiva entre los actores (administrativos, autoridades, profesores, alumnos y padres) para disminuir actos de violencia, propiciar el cambio y mejorar el proceso de aprendizaje.

### **3.2.4 Diccionario de competencias**

La dirección de talento humano es encargada de estructurar un diccionario a nivel organizacional, sin embargo, el proyecto estará a cargo del departamento de consejería estudiantil por lo que hemos elaborado un bosquejo de las competencias necesarias para enfrentar las necesidades y desafíos del equipo de mediación escolar.

Las definiciones y significados han sido redactados de acuerdo al diccionario de competencias propuesto por Martha Alles, quien menciona que una vez estructurado se debe socializar para que el documento se convierta en una guía en la gestión y desempeño de los colaboradores. (Alles, 2002)

A continuación se proponen gráficamente las competencias genéricas, que el Proyecto promueve como las básicas desde las cuales se pueden programar muchas otras pero que se constituyen en el pilar del trabajo educativo, más aun tratándose de un proyecto que pretende formar a mediadores.

### 3.2.4.1 Competencias genéricas



### ***3.2.4.2 Competencias específicas***

Habilidad analítica: “Alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo” (Alles, 2002, pág. 52) Implica la capacidad general para realizar un análisis lógico e identificar problemas, buscar, determinar la información significativa y coordinar los datos relevantes.

Alto: Gran capacidad de realizar análisis lógicos e identificar problemas. Reconoce la información significativa y la coordina para la obtención de datos relevantes.

Medio: Capacidad de analizar una situación y reconocer información significativa y relacionar datos.

Bajo: Escasa capacidad para el análisis e identificación de problemas. Se dificulta la coordinación de datos relevantes.

Planificación y organización: “Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos” (Alles, 2002, pág. 36).

Alto: Capacidad de administrar paralelamente diversas mediaciones complejas, utilización constante de mecanismos de coordinación y control de la información.

Medio: Define prioridades, controla la calidad del trabajo y verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Bajo: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Confianza en sí mismo: “Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema” (Alles, 2002, pág. 47). Implica abordar nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Alto: Asume actividades extremadamente desafiantes, expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

Medio: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar a pesar de un desacuerdo manifestado por el equipo, se muestra seguro ante los demás.

Bajo: Actúa o trabaja sin requerir supervisión pero consulta sus decisiones antes de llevarlas a cabo.

Trabajo en equipo: “Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos” (Alles, 2002, pág. 21). Se requiere la habilidad para participar proactivamente en una meta común aun cuando esta no se relacione con un interés personal, la actitud es positiva y tiene la capacidad de crear adhesión, compromiso y confianza.

Alto: Fortalece y motiva a los demás demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos y opiniones. Es capaz de promover la comunicación y desarrollar un ambiente de equipo de cooperación, respeto y amistad.

Medio: Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, sabe integrar los diversos estilos y habilidades para alcanzar objetivos, apoya actividades grupales.

Bajo: Comparte información y trabaja con el equipo, antepone sus objetivos personales, ayuda a los nuevos miembros a integrarse.

Impacto e influencia: “Producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones” (Alles, 2002, pág. 41). Se fundamenta en el deseo de causar un efecto específico o una actuación concreta en los demás frente a un objetivo.

Alto: Usa argumentos que atraigan la atención de los demás, identifica que efecto podría causar una acción en la imagen que tienen los otros de él/ella, realiza acciones no comunes o singulares para producir una huella determinada en los demás.

Medio: Usa la persuasión o elabora varios puntos de vista para convencer a los demás, intenta producir un impacto determinado.

Bajo: Demuestra intención aunque no actúe, demuestra preocupación por su estatus pero no realiza acciones concretas.

Flexibilidad: Implica la capacidad de modificar la conducta para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios, personas y trabajar eficazmente para alcanzar determinados objetivos. “está asociada a la versatilidad cognitiva, habilidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad” (Alles, 2002, pág. 27)



Alto: Alta adaptabilidad a cambios fuertes, sea en el ambiente o con las personas que trabaja, capacidad de accionar cambios de forma crítica y rápida cuando las situaciones lo ameritan.

Medio: Se adapta a situaciones cambiantes, demuestra su papel de líder para instrumentar cambios en el rumbo del equipo y conseguir lo planteado de forma adecuada.

Bajo: Realiza únicamente los cambios sugeridos pero tiene escasa capacidad para constituir cambios.

Tolerancia a la presión: “Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia” (Alles, 2002, pág. 55).

Alto: Logra un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia cumpliendo con éxito las tareas encomendadas. Maneja efectivamente la presión del tiempo, imprevistos, desacuerdo, oposiciones y la diversidad.

Medio: Normalmente logra los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

Bajo: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, sea por presión de tiempo o imprevistos.

Negociación: Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes. Capacidad de establecer acuerdos duraderos centrándose en los intereses comunes, conciliar y mediar de manera equitativa. “Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas” (Alles, 2002, pág. 34)

Alto: Gran habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, es tomado en cuenta para intervenir en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación

Media: Realiza acuerdos satisfactorios pero no siempre considera el interés de los demás.

Baja: En pocas situaciones logra acuerdos satisfactorios

**Comunicación:** Capacidad de expresar conceptos e ideas de forma verbal y escrita con fluidez y claridad, saber escuchar, hacer preguntas para llevar a cabo un propósito y dar a conocer aspectos positivos. Incluye la capacidad de comprender la dinámica grupal, escuchar, comprender y manejar reuniones efectivamente. (Alles, 2002)

**Alto:** Alta capacidad para exponer sus ideas y escuchar la de otros, manejar la interrelación de un grupo, es reconocido por su habilidad en usar herramientas o métodos adecuados en la comunicación.

**Medio:** Predisposición para manejar reuniones, escuchar y comprender situaciones diversas. Reconocido por ser confiable.

**Bajo:** Se comunica de forma directa aunque en ocasiones sus respuestas pueden ser mal interpretadas.

**Liderazgo:** “es la habilidad necesaria para para orientar la acción de los grupos humanos en determinada dirección” (Alles, 2002, pág. 17) . Se refiere a la capacidad de dirigir creando un ambiente de motivación, compromiso y energía. Capaz de fijar objetivos, dar seguimiento y feedback, integrando las opiniones de los otros. Plantea los conflictos abiertamente para optimizar la calidad de las decisiones y efectividad del trabajo.

**Alto:** Guía al grupo con energía en una determinada dirección, reafirma objetivos comunes, da seguimiento y ofrece feedback a los miembros del grupo. Genera ambiente de entusiasmo y compromiso frente a la misión del grupo.

**Medio:** Se asegura que los demás se identifiquen, escucha a los otros y es escuchado, el grupo lo percibe como líder. Puede fijar objetivos y evaluarlos.

**Bajo:** Tiene dificultad para establecer objetivos aunque si los pone en marcha. Delega tareas y da instrucciones adecuadas. No es percibido como líder.

**Pensamiento conceptual:** “Capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global” (Alles, 2002, pág. 40). Puede identificar la relación entre situaciones que no están visiblemente conectadas y formar conceptos. Capacidad para identificar los puntos clave de las situaciones complejas e implica el uso del razonamiento creativo.

**Alto:** Desarrolla conceptos que no son evidentes para los demás, hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra y presenta de forma objetiva las ideas, datos claves y observaciones.

Medio: Adapta adecuadamente los conceptos aprendidos, identifica cuando la información no está completa, reconoce las similitudes entre una nueva situación actual y una pasada.

Bajo: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

Responsabilidad: Se relaciona con la entrega con que las personas realizan las tareas encomendadas. La disposición para cumplir a cabalidad lo asignado va por encima de sus propios intereses.

Alto: Desempeña las tareas con dedicación, cumpliendo con los plazos, presentando trabajos de alta calidad y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.

Medio: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

Bajo: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

Autocontrol: “Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés” (Alles, 2002, pág. 45).

Alto: Maneja efectivamente sus emociones, es capaz de actuar constructivamente a pesar del estrés, maneja manifestaciones de emociones fuertes o el estrés sostenido.

Medio: Frente a emociones fuertes se retira para controlarse y es capaz de retomar el diálogo, trabajar o actuar con calma, ignora las acciones que le producen desagrado y continúa con eficacia su actividad o conversación.

Bajo: Trata de manejar las emociones fuertes y no actuar irreflexivamente, resiste la tentación. Se aparta de situaciones que involucren estrés o frustración.

### **3. 3 Perfil de cargo**

Debido a que no existe el cargo, este perfil se creó en base a los conocimientos teóricos sobre la mediación. Además se toma en cuenta, las exigencias que un psicólogo educativo requiere por parte de un mediador escolar.

Es una herramienta que no hará hincapié en requisitos académicos o experiencia, ya que como proyecto de formación de mediadores se creará el proceso de capacitación. Por lo tanto, se da mayor relevancia a las competencias requeridas por el cargo.

Tabla 5. Perfil de Cargo

<p><b>I. Datos de identificación del cargo</b></p> <p><b>Nombre del puesto :</b> Mediador Escolar</p> <p><b>Misión del Puesto:</b> Resolver los problemas que se presenten en la convivencia entre los estudiantes, entre ellos y los profesores mediante la mediación para lograr resoluciones pacíficas de los mismos.</p> <p><b>Código del puesto :</b> N/A</p> <p><b>Área o departamento a la que pertenece:</b> Departamento de Consejería Estudiantil</p> <p><b>Número de personas en la posición:</b> 3</p> <p><b>Reporta a:</b> Psicólogo</p>																													
<p><b>II. Requisitos del cargo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="4">Conocimientos Adicionales</th> </tr> <tr> <th>Utilitarios</th> <th>Microsoft Office</th> <th>N/A</th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Legales</td> <td>LOEI (capacitación)</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Conocimientos Adicionales				Utilitarios	Microsoft Office	N/A	Alto	Medio	Bajo					X		Legales	LOEI (capacitación)		X		
		Conocimientos Adicionales																											
Utilitarios	Microsoft Office	N/A	Alto	Medio	Bajo																								
				X																									
Legales	LOEI (capacitación)		X																										
<p><b>III. Descripción del cargo</b></p> <p><b>1. Funciones</b></p> <p>Conocer los conflictos presentes en la institución para lograr resoluciones mediante la atención oportuna.</p> <p>Ejecutar dinámicas grupales para promover una cultura de no violencia y paz en la Institución mediante planes de acción.</p> <p>Gestionar mensualmente una cartelera específica de mediación escolar para informar el desarrollo de programas o acciones realizadas.</p> <p>Celebrar acuerdos mediante actas necesarias para el cumplimiento de los propósitos planteados en las mediaciones ejecutadas.</p> <p>Realizar anualmente una salida complementaria para lograr la cohesión de los estudiantes de la institución.</p> <p>Establecer proyectos de prevención de conflictos en instituciones educativas a través de medios de comunicación interna y materiales de promoción.</p> <p>Cuidar la privacidad e intimidad de los casos intervenidos. Si los conflictos presentes constituyen violación a los derechos civiles, denunciar ante las autoridades competentes.</p>																													

## 2. Responsabilidades

- Fichas socioeconómicas de estudiantes y profesores
- Computador
- Material didáctico
- Actas de acuerdo
- Acceso a notas

## 3. Competencias Requeridas:

COMPETENCIAS	Nivel de Desarrollo		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad Analítica		x	
Planificación y Organización	x		
Impacto – Influencia		x	
Trabajo en Equipo		x	
Confianza en sí mismo		x	
Negociación	x		
Pensamiento Conceptual	x		
Comunicación	x		
Liderazgo	x		
Tolerancia a la presión		x	
Autocontrol		x	
Flexibilidad		x	
Responsabilidad		x	

### **3.4 Reclutamiento y selección**

Para que la eficacia de este proyecto sea mayor se considera que debe existir un proceso de selección previo a la capacitación con la finalidad de que las personas que ingresen en este proyecto cuenten con las competencias exigidas en el cargo, esto implica un trabajo conjunto entre los psicólogos educativos y talento humano.

En este caso, se cree necesario que las dos instituciones a través del departamento de consejería estudiantil, realicen una campaña de difusión sobre los objetivos de la mediación escolar para generar el interés de participación en los estudiantes (chicos de quinto y sexto curso que hayan pertenecido al consejo estudiantil), autoridades y profesores. Se propone la planificación de pequeñas reuniones, utilización de anuncios en el minuto cívico y mediante las carteleras de la institución indicando:

- Requisitos (llenar el formato u hoja de participación), el mismo que cuenta de dos partes, primero datos generales y la segunda parte con tres preguntas enfocadas a reconocer habilidades relacionadas con el cargo.
- Fechas
- Encargados o responsables del proyecto

El proceso de selección se fundamentará en el perfil de cargo, especialmente en la evaluación de las competencias. Este proceso deberá realizarse en tres partes las que se componen de tres pasos cada una de ellas. Primero, las hojas recibidas en el departamento de consejería estudiantil serán analizadas realizando la primera segmentación y se escoge a los candidatos para una entrevista preliminar.

Tabla 6. Hoja de participación

<b>1. DATOS GENERALES</b>	
Nombres :	
Apellidos:	
Edad:	
Teléfono:	
Curso:	
¿Pertenece o ha pertenecido al Consejo Estudiantil?	SÍ NO
<b>2. PREGUNTAS</b>	
1.- Describa alguna ocasión en su trabajo o estudios, en qué haya intervenido para solucionar un conflicto. ¿Cómo lo manejo? ¿Cuál fue el resultado?	
2.- Dígame usted que ha hecho para motivar a sus compañeros a lograr resultados esperados. Ha generado ambientes de trabajo con buen clima y cooperación.	
3.- Alguna vez realizó tareas o actividades diferentes a lo acostumbrado. ¿Qué fue lo que hizo y cómo lo manejo? ¿Si las circunstancias ejercen presión o son adversas cómo actúa usted?	

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2014

Como segundo paso se encuentra la aplicación de un test denominado 16PF5 y finalmente, se escogerán mínimo cuatro personas y máximo seis para realizar un assement center donde participaran:

- Candidatos: estudiantes, profesores o autoridades quienes pondrán a la vista sus capacidades mediante el rendimiento de distintas dinámicas y actividades sean estas grupales o individuales.



- Observadores: psicólogos educativos, quienes mediante la observación y experiencia determinarán cuales son las conductas evidenciadas y junto al Administrador emitirán un juicio de valor sobre estas.
- Administrador: quien controla y da seguimiento a este proceso hasta concluirlo.

### 3.4.1 Aplicación del test

Para su aplicación y calificación se deberá trabajar de manera conjunta con talento humano debido a que se encuentran familiarizados con esta herramienta. Se ha escogido el test 16 PF5 porque constituye un instrumento de gran amplitud al momento de evaluar la personalidad mediante dieciséis rasgos primarios y cinco escalas globales, se lo puede realizar de forma individual o colectiva con una duración de entre 40 y 45 minutos.

Tabla 7. Rasgos primarios

Rasgos primarios	Descripción
Afabilidad (Am)	Tendencia que va desde ser una persona social e interpersonalmente reservada hasta estar cálidamente implicada.
Razonamiento (Ra)	Capacidad del individuo para resolver problemas. Esta escala no es un rasgo de personalidad, sin embargo se conoce que el estilo cognitivo es una variable moduladora de las variables de personalidad.
Estabilidad (Es)	Se refiere al estilo de afrontamiento de los problemas cotidianos de la vida y sus retos
Dominancia (Do)	Se refiere a la tendencia a ejercer la voluntad de uno mismo sobre la de los demás
Entusiasmo (En)	Evalúa el grado de espontaneidad y sociabilidad del individuo frente a la seriedad y la inhibición de la espontaneidad.

Normatividad (Nor)	La escala pretende medir el grado en que las normas culturales de lo correcto/incorrecto se han interiorizado y se emplean para gobernar la conducta humana
Atrevimiento (De)	Evalúa el grado de atrevimiento, seguridad en las relaciones sociales y carácter emprendedor del individuo frente a la timidez y retraimiento social.
Sensibilidad (Sen)	Evalúa el grado de empatía, sentimentalismo y gusto por lo estético
Seguridad (Seg)	Evalúa el grado de suspicacia, escepticismo, desconfianza frente al polo contrario.
Abstracción (Ab)	Evalúa si el individuo está más orientado a los procesos mentales e ideas que a los aspectos pragmáticos y realistas.
Privacidad (Pr)	En esta escala se pretende medir la tendencia a la naturalidad y apertura del individuo frente a la tendencia a la privacidad de las emociones.
Aprensión (Ap)	Los ítems de la escala pretenden medir el grado de seguridad y despreocupación del individuo frente a la inseguridad, preocupación y aprensión.
Apertura al cambio (Fle)	Los ítems de esta escala pretenden diferenciar a individuos tradicionales y apegados a lo familiar frente a aquellos de mentalidad abierta y analítica, innovadores
Autosuficiencia (As)	Se refiere al mantenimiento del contacto o proximidad de los otros
Perfeccionismo (Pe)	En esta escala se pretende medir la flexibilidad y tolerancia con el desorden y

	las faltas frente a la organización y la disciplina.
Tensión (Te)	Esta escala está asociada con la tensión nerviosa, impaciencia e intranquilidad.

Elaborado por: (Consejo general de colegios generales de Psicólogos, 2006)

Cada uno de los rasgos cuenta con polos altos o bajos con su respectiva descripción. Estos factores conforman cinco dimensiones globales que son:

Tabla 8. Dimensiones globales

Dimensiones	Características Polo Alto	Características Polo Bajo
Extraversión	Participativa, Extrovertida	Tímida, introvertida
Ansiedad	Agitación fácil, nerviosismo, angustia, aflicción	Tranquila, serena, pacífica
Dureza	Indiferencia, insensibilidad, objetiva, firme	Afectiva, Cálida, Intuitiva, receptiva
Independencia	Independiente y crítica	Dependiente, cede
Autocontrol	Maneja sus impulsos	Sigue sus impulsos, emocional

Elaborado por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2014

Además existen tres medidas para evaluar estilos de respuesta para controlar los sesgos en las respuestas: Manipulación de la imagen (MI), Infrecuencia (IN) y Aquiescencia (AQ).

### 3.4.2 Evaluación final

El departamento de consejería estudiantil con el responsable del proyecto y asesoría de talento humano determinarán las dinámicas individuales o grupales que se aplicarán para evaluar patrones de comportamientos esperados en relación a una competencia específica. Para este proceso se propone una matriz de evaluación, la

misma que será llenada por los observadores del proceso. Se establece rangos de valoración que son:

Tabla 9. Valoración

<b>Valor Cualitativo</b>	<b>Valor Cuantitativo</b>
Siempre	3
A veces	2
Rara vez	1

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

Tabla 10. Formato de calificación

<p>Nombre del Candidato: Cargo: Mediador Escolar Código:</p> <p><b>Rangos de Calificación</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SIEMPRE: 3      A VECES: 2      RARA VEZ: 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS</b></p>					
	<b>Liderazgo</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Total</b>
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	Orienta las actividades del grupo en una dirección determinada.				
2	Fija objetivos e integra las opiniones de los miembros del grupo.				
3	Inspira valores de acción y escenarios de desarrollo.				
4	El grupo lo percibe como líder para la realización de proyectos.				

		<b>Negociación</b>			<b>Total</b>
		<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Rara vez</b>	
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	No impone únicamente su criterio, sino que negocia desde intereses y no de posiciones.				
2	Se muestra receptiva/o pero utiliza argumentos sólidos para expresarse con seguridad.				
3	Persuade a la otra parte y concreta acuerdos razonables				
4	Deja la puerta abierta a futuros acuerdos.				
		<b>Pensamiento Conceptual</b>			<b>Total</b>
		<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Rara vez</b>	
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	Desarrolla conceptos novedosos y creativos para resolver problemas estratégicos y globales				
2	Hace que las situaciones o ideas complejas sean claras, simples y comprensibles				
3	Integra ideas, datos clave y observaciones, y los presenta de forma clara y útil				
4	Aplica las herramientas adecuadas para interpretar y dar respuesta a las situaciones				
		<b>Comunicación</b>			<b>Total</b>
		<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Rara vez</b>	
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
1	Utiliza el lenguaje adecuado según a la situación que se enfrenta.				
2	Transmite y comparte la información cuando se lo piden.				
3	Transmite sus opiniones e información de forma clara, dinámica y coherente.				
4	Escucha las opiniones y preocupaciones de los miembros del grupo, estableciendo feedback en la comunicación.				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					



## **3.5 Propuesta para formación de mediadores**

### **3.5.1 Diseño de taller inicial**

#### ***3.5.1.1 Datos generales***

Tema: Mediación escolar como estrategia de resolución de conflictos

Beneficiarios:

Autoridades

Estudiantes

Docentes

Institución: Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy

Duración: 4 horas

Objetivo general: Profundizar las bases teóricas de la resolución de conflictos en autoridades, docentes y estudiantes de las instituciones Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy para construir un espacio de convivencia pacífica.

Tabla 12. Diseño operativo de taller inicial

Temas	Actividad	Objetivo	Participantes	Proceso	Tiempo
¿Qué entiendo por mediación?	Círculos concéntricos	Propiciar el compartir y aprender el uno del otro y poder construir una comunidad dentro del grupo	Autoridades	<p>Consigna:</p> <p>Los participantes deben estar en parejas, se coloca sillas una frente a la otra en círculos interno y externos de tal forma que las parejas estén sentadas una frente a la otra.</p>	Primera semana
¿Qué es un conflicto?		Construir una confianza de grupo que les permita trabajar	Docente		
¿Qué significa para mí un conflicto?	(Dinámica del girasol)	Esclarecer la conceptualización de los temas a tratar	Estudiantes	<p>Dinámica:</p> <p>En unos instantes se pedirá a las personas del círculo de adentro que comiencen a hablar sobre uno de los temas que se den y que continúen hablando durante 3 minutos. Las personas del círculo de afuera escucharán con interés, es decir que cada una de ellas mantendrá un</p>	Depende del número de participantes y los temas a tratar
¿Cómo se reconocería el conflicto?					



			<p>contacto visual con la persona que habla y pondrá atención y hará preguntas para que la persona pueda clarificar sus propios conocimientos. La persona que escucha debe dar retroalimentación.</p>
<p>¿Qué experiencia he tenido en la que puedo evidenciar un conflicto?</p>			<p>Cuando se dé la señal se termina la conversación y las personas del círculo de afuera se moverán de silla y estas hablarán del mismo tema con un compañero nuevo y esta vez escuchan las personas que están en el círculo interno</p>
<p>¿Cómo puedo establecer una convivencia pacífica?</p>			<p>Cuando se haya discutido el primer tema volverán las parejas del inicio y empezarán nuevamente con la dinámica</p>

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2014

### **3.5.2.1 Diseño Operativo de taller medio**

#### ***3.5.2.1 Datos generales***

Tema: ¿Cómo ser un mediador? ¿Cuáles son los límites del mediador?

Beneficiarios:

Autoridades

Docentes

Estudiantes

Institución: Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy

Duración: 4 horas

Objetivo general: Conocer las funciones de un mediador así como sus limitantes en los procesos de mediación con el fin de delimitar el rol del mediador.

Tabla 13. Diseño operativo de taller medio

Temas	Actividad	Objetivo	Participantes	Proceso	Tiempo
Lluvia de ideas sobre la mediación	Entretejido de ideas	Lograr que los participantes piensen sobre lo que es un mediador	Autoridades	Consigna: Los participantes deben realizar una lluvia de ideas de lo que es un mediador y a su vez especificarán en una lista de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer para llegar a ser mediadores en una cartelera que se les proporcionará antes de realizar el ejercicio.	Segunda semana
Cosas que debe hacer el mediador en un conflicto y lo que no debe hacer		Identificar al mediador y como tiene que actuar	Docente		
Por medio de una experiencia identificar características del mediador		Recoger ideas sobre las limitaciones y características que debe tener el mediador	Estudiantes	Dinámica: Escriba en títulos grandes mediación y explique lo que es una lluvia de ideas a los participantes. Cada equipo es libre de agregar ideas, opiniones, palabras o frases	40 minutos

<p>¿Por qué se debe limitar el mediador?</p>				<p>sobre el tema. Después, el equipo debe deliberar frente al resto, las ideas de lo que ellos consideran que es un mediador</p> <p>Seguido en los mismos equipos se realizará en carteles una lista en la que conste lo que debe hacer y no hacer una persona como mediador. Se coloca errores y aciertos que se dan durante una situación de conflicto y en la que debe actuar el mediador</p>	<p>20 minutos para la primera actividad y 20 para la segunda</p>
--	--	--	--	--	--

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2013

### **3.5.3 Diseño de taller superior**

#### ***3.5.3.1 Datos generales***

Tema: Estrategias comunicativas

Beneficiarios:

Autoridades

Estudiantes

Docentes

Institución: Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy

Duración: 4 horas

Objetivo general: Vincular el conocimiento teórico con el práctico a partir de casos reales con el fin de preparar, en escenarios preparados, a los participantes de la capacitación para la resolución de conflictos utilizando estrategias comunicativas.

Tabla 14. Diseño operativo del taller superior

Temas	Actividad	Objetivo	Participantes	Proceso	Tiempo
La comunicación	Conversatorio con material visual	Profundizar en la comunicación y su rol en la mediación de conflictos.	Autoridades, docentes y estudiantes	<p><b>Consigna:</b></p> <p>El expositor (capacitador) a partir de material visual explica, conceptualmente, lo que es la comunicación y cuáles son sus estrategias.</p>	2 horas
Las estrategias comunicativas		Profundizar en cuáles son las estrategias de comunicación y sus usos.	Autoridades, docentes y estudiantes		
Aplicación de las estrategias comunicativas	Resolución de problemas	Aplicar la teoría aprendida en la resolución de casos planteados	Autoridades, docentes y estudiantes	<p><b>Dinámica:</b></p> <p>Se presentará varios cortometrajes sobre conflictos. Se harán grupos, se discutirá cómo, a partir de las estrategias aprendidas se puede abordar y tratar de dar solución al conflicto.</p> <p>Caso 1: Monólogo dramático: suicidio</p>	2 horas
Como se resuelven los conflictos a partir de la comunicación					

			<p>Caso 2: Monólogo dramático: hermano envidioso</p> <p>Caso 3: Monólogo dramático: mujer desilusionada.</p> <p>Caso 4: WhatsApp y las parejas</p>	
El uso de la pregunta.			Después se discutirá en forma ampliada a cerca de las posibles soluciones a los casos presentados.	
Identificar problemas				

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2014

### **3.5.4 Diseño de taller de conclusión**

#### ***3.5.4.1 Datos generales***

Tema: Casos de Resolución – conclusiones

Beneficiarios:

Autoridades

Estudiantes

Docentes

Institución: Unidad Educativa Salesiana Cardenal Spellman y Colegio Experimental Salesiano Don Bosco Kennedy

Duración: 4 horas

Objetivo general: Evaluar la cohesión de la parte teórica y práctica en la resolución de casos con el fin de pulir y reforzar el conocimiento por medio de la retroalimentación grupal.



Tabla 15. Diseño operativo del taller de conclusión

Temas	Actividad	Objetivo	Participantes	Proceso	Tiempo
La mediación en casos reales	Video análisis y discusión.  Resolución por medio de preguntas	Aplicar todo el conocimiento adquirido en la resolución de un conflicto real a partir del aprendizaje por preguntas.	Autoridades, docentes y estudiantes.	Se divide en grupos. Se presenta un video que narra una historia de un conflicto real y a cada grupo se le entrega una hoja con las siguientes preguntas:  1. ¿Cuál sería el objetivo principal, en este caso en particular, del proceso de mediación? 2. ¿Cómo empezaría el proceso de mediación en este caso? ¿Qué pasos seguiría como forma inicial de abordaje? 3. ¿Qué preguntas plantearía a las partes en conflicto? Mencione 10. 4. ¿Qué cosas no haría como mediador en este caso? 5. ¿Qué estrategias comunicativas aplicaría para este caso en particular? 6. ¿Qué es ser un mediador para usted en este caso en particular?  Después, se elegirá a uno de cada grupo que exponga el	4 horas

			caso al resto de grupos y manifieste las respuestas dadas a la evaluación. Luego de exponerlo, el resto de grupos deberá añadir alguna información siendo el caso que haya faltado. De esta forma se utiliza la coeducación como herramienta de aprendizaje en el taller.	
--	--	--	---	--

Elaborador por: Carrera, A., Santamaría, V., Terán A., 2014

## CONCLUSIONES

En la medida que se ha desarrollado este trabajo es evidente la gran cantidad de normativa legal que existe para la mediación de conflictos. El Ecuador da un gran salto a nivel educativo al tomarlo en cuenta en la LOEI sin embargo es interesante la poca cantidad de literatura nacional con respecto a la mediación de conflictos en contextos educativos. Si bien es cierto, en las instituciones para las que se realiza la propuesta están enmarcadas en la LOEI, no hay un equipo mediador que pueda intervenir en los conflictos generando así una confusión de cómo se deben llevar estos procesos en el conflicto. En países como Argentina ya existen documentos de cómo mediar conflictos educativos desde un equipo de mediación institucional lo cual es una gran ayuda en la práctica. Si bien es cierto, la LOEI establece cuáles son las funciones de cada una de las instancias educativas, no establece el cómo llevar a cabo la resolución pacífica de conflictos. Tan sólo establece las sanciones para cada una de las faltas. Ahora, el fin del sistema educativo es la prevención y por eso se usa la mediación de conflictos, pero si no hay instancias preparadas, dentro de la institución para eso, hay el peligro de que el sistema educativo se convierta en un ente de intervención más que de prevención.

La falta de trabajo transdisciplinario golpea a la construcción de la organización educativa. En este caso, se ha buscado material que vincule la psicología educativa y la psicología laboral sin que ninguna de las dos se vea absorbida por la otra, y no se ha encontrado siendo un punto importante en la problemática que está siendo discutida por algún tiempo ya con respecto al trabajo en conjunto dentro de, en este caso, la psicología. Al construir este trabajo se ha generado discusión, contenidos, metodologías y visiones que han enriquecido el entendimiento de la educación como una organización y viceversa, permitiendo una mejor comprensión de la psicología como aquella disciplina tan rica que tiene tantas aristas que no deben ser desvinculadas entre sí. Ahora hay una mejor comprensión del por qué la Universidad Salesiana desde el área de ciencias sociales y el comportamiento humano, en su formación profesional se empeña, desde las aulas, a incentivar al trabajo en conjunto, luchando contra la escisión de las disciplinas, ya que cuando se trabaja desde cada una pero como aporte mutuo teniendo

como eje transversal al sujeto, hay una mayor riqueza conceptual, esquemática y epistemológica.

Al construir la parte teórica de este proyecto se evidencia que hay muchísimo material legal sobre la necesidad de que la educación y por ende las instituciones educativas, sean espacios donde se promueva la resolución pacífica de conflictos y que esta forma de vivir se traduzca a la sociedad, sin embargo hay un hueco entre la teoría y la práctica: la operativización de cómo llevar a cabo este noble fin de la educación. Se encontró material de cómo generar la mediación de conflictos pero no se toma en cuenta que, para ser mediador no sólo se requiere adquirir conceptos propios de la psicología y la comunicación, sino la vivencia de estos conflictos desde un plano de “simulación”, es por eso que, en la medida que se construía este trabajo se buscó una forma de que la formación de mediadores sea así como es la formación de los astronautas, a partir de la simulación. La parte operativa de este trabajo se centra en la vivencia visual de conflictos que se dan actualmente en el ambiente educativo y, en mayor escala, en la sociedad en general como un simulador permitiendo que, los participantes de la capacitación se enfrenten, bajo parámetros controlados a los conflictos y así, cuando les toque enfrentarse a los reales el nivel de impacto no sea tan fuerte porque ya tienen un referente previo adquirido en la capacitación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) establece que, desde su instancia gubernamental (Ministerio de Educación) existen Juntas Distritales de Resolución de Conflictos, pero no se evidencia el trabajo preventivo de la educación ya que, para que llegue a esas instancias un conflicto es porque la institución no logró generar una resolución previa y pacífica porque no hay las personas capacitadas para hacerlo. Es decir, el proyecto planteado pretende empezar por el trabajo desde lo micro para evitar que en lo macro se sature la problemática y no se pueda solucionar de una forma pacífica. Tiene que ver con la lógica que se da en la educación de que, cuando se requiere instaurar una forma de prevención, se debe empezar en las aulas, es decir en lo micro, porque desde lo macro no se previene desde un nivel 1 sino más bien desde un nivel 3 de prevención. Lo cual significa que si sobrepasa a la institución ya va a una instancia que ya no previene sino que ejecutan sanciones anulando la idea de la mediación como prevención. Entonces si en lo macro no existe mediación sino sanción, este trabajo ha permitido generar la idea de evitar el aprendizaje por la sanción sino por

la prevención aportando para, inicialmente en las dos instituciones para quienes está dirigido, se pueda generar la resolución de conflictos a partir de la mediación con personas del mismo entorno que sean capacitadas para hacerlo ya que cuando son personas externas, no conocen la realidad institucional y el tipo de intervención no sería óptimo.

El trabajo ha permitido generar discusión en cuestión de formación desde las dos menciones que están representadas aquí: laboral y educativa ya que se evidencia la necesidad de, cómo educativas, manejar estrategias de difusión y organización que no se adquirió en el momento de estudios sino ahora que se construyó esta tesis y desde la práctica es tan necesario saber.

La normativa que rige la educación establece al Departamento de consejería estudiantil como un ente que conjugue a toda la comunidad educativa y que genere actividades que involucre a todos/as. Este proyecto vincula al trabajo del DECE, a toda la comunidad educativa enriqueciéndola con herramientas científico-técnicas y éticas en la resolución pacífica de conflictos usando la mediación como instrumento para este fin. Esta propuesta enriquece al DECE con herramientas desde la psicología laboral para su óptima y competente realización. Además que se deja por sentado una idea de cómo se genera una red interdisciplinaria.

Este proyecto, en un segundo plano, puede permitir después, a los participantes generar proyectos de prevención de los conflictos a los que se han enfrentado para poder bajar el índice de reincidencia de un conflicto en particular creando nuevas necesidades y nuevas soluciones.

Al concluir el trabajo se cumple uno de los puntos planteados en la introducción: la creación de nuevas necesidades y en la revisión del trabajo se evidencia que, al hacerlo desde la psicología educativa atravesada desde la psicología laboral fue difícil encontrar apoyo metodológico desde la tutoría ya que no había la posibilidad de tener dos tutores, uno por cada área. Entonces aparece la pregunta: ¿cómo se genera trabajo de investigación multidisciplinario si no existe como figura de revisión a nivel operativo?

## RECOMENDACIONES

Como principal recomendación para poder ejecutar esta propuesta es necesario el apoyo de las instancias directivas que junto con el proceso de difusión que realice el DECE permitirá generar la concientización de la mediación como estrategia de resolución pacífica de conflictos, pero una mediación pensada desde personal capacitado y competente para realizarla.

Es necesario que la comunidad educativa esté empapada del contenido de la LOEI no sólo como herramienta de trabajo sino como un mapa de intervención evitando la concepción de que las personas le hacen un favor a la institución al participar en esta propuesta debido a que la ley establece la necesidad de buscar estrategias de la resolución pacífica de conflictos y el manejo de la ley permitirá tener siempre presente hasta dónde va el mediador y que tipo de conflictos puede solucionar.

Es preponderante el respeto al tiempo que se establece para la ejecución de la propuesta debido a que ha sido pensado para tener una línea de manejo continuo. Así mismo se recomienda la innovación en la medida que se vaya aplicando el proyecto, a partir del enriquecimiento que puedan aportar las personas que ya han ido participando en la propuesta convirtiendo a los participantes en sujetos proactivos para el sostenimiento de esta idea.

En la realización de este trabajo se ha evidenciado la falta de vinculación entre las menciones de psicología de tal forma que se pueda generar mayor trabajo multidisciplinario sin el sesgo de los campos de acción, por lo que se recomienda pensar en nuevas formas de trabajo conjunto. Además sería bueno recibir como materia mediación de conflictos ya que como psicólogos, sin importar la mención, es una de las principales problemáticas que se enfrenta.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aparichi, M., Leiva, I., & Pedro, J. (2000). *Medios alternativos para la resolución de conflictos*. Quito: PUCE.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. Nueva York: George Braziller.
- Carlos, T. S. (2005). *mediación de conflictos en instituciones escolares*. Madrid, España: Narcea.
- Chiavenato, I. (Abril de 2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Christopher, M. (1995). *proceso de mediación, métodos prácticos para la mediación de conflictos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cohen, R. (1995). *Students resolving conflict peer mediation in school*. Tucson: A good year book.
- Consejo general de colegios generales de Psicólogos. (2006). *Evaluación del test 16PF*. Madrid: SECOP.
- Corvalán, J. L. (Mayo de 2012). *EUMED*. Recuperado el 5 de marzo de 2014, de estrategias comunicativas: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/jlmc.html>
- Davis, H. (1993). *Educación para la paz*. Madrid, España: Morata.
- Ernst&Young, C. (s.f.). *Manual del director de Recursos Humanos/ Gestión por Competencias*. Obtenido de [formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf](http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf)
- escolar, T. H. (21 de 05 de 2011). *Talento Humano*. Recuperado el 20 de 09 de 2013, de Convivencia Escolar: [www.talentohumanoyconvivenciaescolr.blogspot.com](http://www.talentohumanoyconvivenciaescolr.blogspot.com)
- Folger, J., & Bush, R. B. (1993). *La promesa de la mediación*. Buenos Aires: Granica.
- Gary, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Gómez, P. M. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia-Universidad de Huelva*, 1-22.
- Groven Duffy, K., Grosh, J., & Paul, O. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona: Paidós.
- Hicks, D. (1993). *Educación para la paz*. Madrid, España: Morata.
- Jares, X. (2001). *Educación y conflicto: Guía de educación para la convivencia*. Coruña, España: Popular.
- Karen, G. D., Grosh, J., & Olczak, P. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona, España: Paidós.
- LOEI. (2011). *Ley orgánica de educación e interculturalidad*. Quito: Registro Oficial.
- Mager, R. (1982). *Mediación del intento educativo*. Buenos Aires: Guadalupe Mansilla.
- Martin, A., Leiva, I., & José, P. (2000). *Medios alternativos para la solución de conflictos*. Quito, Ecuador: PUCE.
- Moore, C. (1995). *proceso de mediación, métodos prácticos para la mediación de conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- Osete, G. J. (Octubre de 2011). *Educación para la ciudadanía y mediación escolar*. Recuperado el 23 de 09 de 2014, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/22922/1/TesisEpCyMediaci%C3%B3nEscolarDefinitiva.pdf>
- Parkinson, L. (2005). *Mediación familiar: teoría y práctica*. España: Gedisa.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Free Press.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Ley orgánica de educación e interculturalidad*. Quito: Registro Oficial.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Ley orgánica de educación e interculturalidad LOEI*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Rivas Flores, J., & Herrera Pastor, D. (2009). *Voz y educación: La narrativa como enfoque de interpretación de la realidad*. Barcelona: Editorial Octaedro.
- Robert, M. (1982). *Mediación del intento educativo*. Buenos Aires, Argentina: Guadalupe Mansilla.
- Román, M., & Murillo, J. (2011). América Latina: Violencia entre estudiantes y el desempeño escolar. *CEPAL*, 37-53.
- Talento Humano*. (21 de 05 de 2011). Recuperado el 20 de 09 de 2013, de Convivencia Escolar: [www.talentohumanoyconvivenciaescolr.blogspot.com](http://www.talentohumanoyconvivenciaescolr.blogspot.com)



- Torrego, C., & Seijo, J. (2005). *Mediación de conflictos en instituciones escolares*. Madrid: Narcea.
- UNESCO. (6 de 10 de 1999). *Unesco*. Recuperado el 2 de 10 de 2013, de UNESCO: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- UNESCO. (6 de 1999). *UNESCO*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de UNESCO: [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- Unillanos. (s.f.). *Acreditacion Unillanos*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de El concepto del taller: [www.acreditacion.unillanos.edu.co](http://www.acreditacion.unillanos.edu.co)
- Ury, W., & Fisher, R. (1988). *Getting to Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In*. Estados Unidos: Penguin Books.
- Veiga, R. (03 de 12 de 1996). *Mediate.com*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de Mediator & everything mediation: [http://www.mediate.com/articles/ruben\\_veiga1.cfm](http://www.mediate.com/articles/ruben_veiga1.cfm)
- Veiga, R. (2009). *Entrenando entrenadores en mediación educativa*. Dénia España: Acuerdo Justo.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.