

MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: APRECIANDO LA CONVIVENCIA EN LOS CENTROS DE MAYORES

Inmaculada Armadans Tremolosa
Universidad de Barcelona

En este capítulo se describe la aplicación de un programa de mediación, diseñado para transformar las situaciones de conflicto, generadas en la convivencia, en un centro de mayores. Este, fue desarrollado en el marco de una investigación más amplia financiada por Imsero (Ministerio de Asuntos Sociales), dónde se demuestra cómo la mediación puede ser una herramienta de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes.

Siguiendo a Ury (2005) el conflicto es inherente a la naturaleza humana y, por lo tanto, es inevitable. Es una parte natural de la vida, es generador de cambio y nuestro desafío no debe ser eliminarlo sino transformarlo, cambiar la manera de manejar las diferencias. Recientemente diversos autores ya han planteado la necesidad de utilizar la mediación para ayudar a las personas mayores a adaptarse a los cambios, a los conflictos y a su realidad (Kardasis y Dugan, 2004; Schmitz, 1998), así como a las situaciones de dependencia (Munuera, 2006). En este sentido, se plantea poder apreciar el mundo de diferencias de las personas mayores y su entorno más inmediato (familiar, profesional...) a través de diseñar e implementar una intervención con un enfoque *preventivo* y *educativo* para reducir los comportamientos problemáticos y promocionar las habilidades y recursos para la convivencia pacífica.

Por todo ello y por más cuestiones que desarrollaremos es preciso considerar que el programa se convirtió en un potente instrumento dinamizador de las relaciones sociales a través de ocupar un espacio de tiempo de los participantes

mediante actividades de ocio, las cuales se utilizaron para transformar las relaciones de convivencia. Así, desde una perspectiva psicosocial se consideraron los *factores de contexto* o el lugar donde se aplicó y los *procesos psicosociales* que ocurren en su aplicación, en los que están involucrados las relaciones interpersonales, el papel de las emociones, la comunicación verbal y no verbal, procesos de influencia social, de poder y de status de las partes, entre otros.

Mediación transformativa y resolución de conflictos

La mediación como estrategia o conjunto de técnicas para afrontar o resolver los conflictos tiene sus orígenes remotos en múltiples tradiciones culturales, donde de manera más o menos institucionalizada ha servido como alternativa o como complemento de los procedimientos administrativos o judiciales (Foldberg & Taylor, 1992). La mediación es una nueva forma y un proceso de resolución de conflictos en las sociedades occidentales que implica la creación de una nueva cultura que potencia la responsabilidad y el diálogo como una nueva forma de entendimiento social (Faget, 2001; citado en Villagrasa, 2004). Significa una alternativa a la violencia, a la auto-ayuda o el litigio. Se caracteriza por ser un sistema no adversarial, el cual se basa en una estrategia útil, educativa y preventiva que ha funcionado en diversos contextos y tipos de problemas (Villagrasa, 2004). Es un proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo, que se ajuste a sus necesidades (Foldberg & Taylor, 1992). En nuestro caso consideramos especialmente el potencial de aprendizaje para los participantes y la posibilidad de obtener una vivencia satisfactoria en su aplicación tal como otros estudios ya encontraron (Serrano y otros, 2006). En este sentido, la mediación tal como ya señaló Vinyamata (2004) puede ser una técnica muy precisa para ayudar en la resolución que ayude a solucionar los conflictos y puede ser un recurso específico que de respuesta a una o varias necesidades biopsicosociales.

Entre los modelos principales de entender y practicar la mediación el programa utilizó el *transformativo de Busch y Folger*, en donde se orientan los esfuerzos para tratar de cambiar los procesos de relación, aumentar el poder y el reconocimiento de las partes. A partir de este modelo se busca transformar la situación social de conflicto al incidir en el manejo de las relaciones y los problemas. En nuestro caso se consiguió a través del diseño de la realización de actividades basadas en el diálogo, en dinámicas grupales y de ocio, las cuales permitieron a los participantes la obtención de recursos para la transformación de la situación de conflicto.

El enfoque teórico aplicado utiliza los principios de la *mediación apreciativa* basado en una nueva filosofía novedosa, la cual enfatiza el “*apreciar y valorar los aspectos positivos*” más allá de la connotación negativa que comporta el hablar de conflicto o problema en cualquier escenario social. Esta perspectiva ha sido desarrollada fundamentalmente en el ámbito organizacional, empresarial y social. Esta aportación se consideró interesante para compensar el significado y la asociación de declive existente en el ámbito de los mayores. Por otro lado, y más concretamente, los objetivos de este tipo de mediación se basan en ir más allá en la resolución del conflicto, proporcionando a los participantes una forma para transformar su propia definición de la realidad y con ello mejorar los canales de comunicación (Amat, Barreiro y Tatter, 2006; Varona, 2006). En los dos tipos de mediación (transformativa y apreciativa) los aspectos fundamentales descansan en el papel y el acompañamiento ejercido por el mediador para influir en el diálogo y en la transformación de las situaciones, así como en la generación de cambios en las personas y en las relaciones de convivencia a través de las actividades propuestas.

Asimismo, en nuestra investigación la mediación se utiliza con finalidades preventivas y educativas en línea con los planteamientos de Cascón (2000). La metodología propuesta por este autor utiliza el proceso mediador para educar en forma de intervención desde el enfoque “socioafectivo”, el cual se basa en “vivenciar en la propia piel” las situaciones de conflicto, experimentar para entender, sentir y desarrollar actitudes empáticas que puedan cambiar los valores y los propios comportamientos, desencadenando un compromiso personal y transformador. También, el programa permitió adquirir habilidades relacionales y de comunicación para mejorar y aplicar en la convivencia en el sentido preventivo que propone Ury (2005). Por todo ello, el diseño del programa contempló especialmente la satisfacción de las necesidades y la generación de habilidades sociales para la convivencia.

También, se consideró dentro de las aplicaciones novedosas en el contexto familiar según Rodríguez (2005) el modelo de mediación denominado *Mediación Multiparte*, siendo el resultado de la aplicación del proceso mediador en grupos. Rodríguez (2005) lo aplica a la mediación familiar y define el modelo como *el método de comunicación entre tres o más partes, que permite abordar los conflictos a través del respeto mutuo y la comprensión, posibilitando a través del desarrollo del proceso de mediación, la creación de nuevas pautas de interacción que permita a cada parte, salir de sí misma y encontrar conjuntamente, nuevas formas de llegar a acuerdos o soluciones satisfactorias para todas ellas*. En este proceso el papel del mediador es fundamental al conducir el proceso y cabe señalar además que existen tantos tipos de mediación como mediadores y conflictos (Soletto y Otero, 2007).

Mediación y personas mayores

La aplicación de la mediación en el ámbito de las personas mayores ofrece una alternativa necesaria para la gestión pacífica de los conflictos en las relaciones de convivencia. En el marco de la intervención psicosocial, esta puede ser complementaria a la prevención, promoción y educación de la salud, a la vez que puede evitar el escalamiento y los efectos de los conflictos no resueltos (maltratos, violencia...). Desde la educación social, contexto cercano a nuestro propósito la mediación en el ámbito de las personas mayores es entendida como un procedimiento pacífico y pacificador, que genera dinámicas cooperativas centradas en el diálogo (Maños, 2002). Recientemente la mediación en el ámbito de los mayores es vista como la mejor opción (<http://www.mediate.com>). Los centros de gestión y transformación de los conflictos de referencia internacional se encuentran en Estados Unidos, destacando el Baltimore Center y el Montgomery y Mediation County Center. Estos, prestan sus servicios para solucionar conflictos en el contexto familiar y organizacional en los que están involucrados los mayores. Desde conflictos relacionados con el cuidado formal e informal, toma de decisiones sobre multitud de aspectos relacionados con la calidad de vida, conflictos de herencias, relaciones de pareja y de familia, conflictos intergeneracionales, etc. De hecho Schmitz (1998) ya plantea y justifica la necesidad de adaptar el proceso de mediación a la persona mayor al considerar las decisiones que les afectan y son participes de ellas, como son las relacionadas con el consumo en general, las disputas relacionadas con valores (propiedad, familia y responsabilidad) y las que afectan a las relaciones intergeneracionales. Así, estudiar los conflictos y generar mayor convivencia en los mayores incluye centrarse en la interacción que se produce entre éstos y los demás (cuidadores, familiares, profesionales...) y ver como se puede aplicar un proceso mediador para la solución de los conflictos, generando a su vez una experiencia satisfactoria.

En nuestra investigación el programa de mediación resultó ser una técnica y estrategia útil al considerar la participación de los diferentes actores sociales involucrados en los conflictos relacionados con la convivencia en los centros de mayores. Así, los usuarios, los familiares y los profesionales han protagonizado cambios en sus comportamientos y han generado nuevas estrategias en su manera de enfrentarse al conflicto. Es propio del envejecimiento tener que aceptar las pérdidas biológicas, psicológicas, sociológicas y culturales, aunque recientemente también se puede hablar de ganancias en el marco de los estudios que centran su interés en el envejecimiento productivo. La naturaleza del conflicto puede ser negativa y/o positiva y de su gestión se puede construir o destruir las relaciones interpersonales.

También, son inevitables los cambios y los conflictos asociados a situaciones donde se vive una incompatibilidad o una situación contrapuesta de objetivos y necesidades. Por ejemplo, los espacios físicos, una vivienda adecuada y un

entorno seguro y propicio es una necesidad básica para las personas de edad (Giró, 2007) y esto puede estar en la base de diversos conflictos. También, es inevitable que los mayores deban enfrentarse a situaciones problemáticas vinculadas al propio envejecimiento, como las relacionadas con la pérdida de autonomía, la aparición de alguna enfermedad, el trato y las relaciones mantenidas con los demás, entre otros. Los centros de mayores deberían ocupar una función muy importante en la última etapa de la vida. El conflicto es una parte inevitable de la vida de las organizaciones que puede tener consecuencias negativas si no se gestiona adecuadamente (Giebels y Janssen, 2005; Munduate y Martínez, 2004). El conflicto es inherente a la dinámica organizacional y en su contexto se manifiesta como la expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, procedimiento o servicio. Por otro lado, el conflicto puede ser la base fundamental para el posible cambio. Así, siguiendo a Lederach (1989) para analizar una situación de conflicto e intervenir en ella debemos considerar: 1) *Las personas* (las directamente y las indirectamente involucradas) sus emociones y percepciones acerca de los problemas; 2) *Los procesos*, referido a cómo se desarrolla y evoluciona el conflicto y 3) *Los tipos de problemas*, referido a los diferentes tipos de asuntos y problemas que enfrentan a las personas. Además, consideramos que la mediación o el concepto del “tercer lado” propuesto por Ury (2005) es el camino más adecuado para tratar de prevenir, resolver o contener una situación de conflicto. En este sentido, Ury (2005) plantea tres oportunidades para canalizar el impulso vertical del conflicto que suele llevar a la destrucción, y convertirlo en un impulso horizontal, que conduce al cambio:

- 1) *Prevenir* el conflicto destructivo e impedir que emerge, abordando las tensiones latentes al adquirir habilidades relacionales y comunicativas;
- 2) *Resolver* el conflicto abierto cuando este se ha manifestado para transformarlo o eliminarlo y
- 3) *Contener* las diferentes escaladas de luchas de poder que a través del tiempo no pueden resolverse. Con ello obtenemos una verdadera alternativa a la pelea o a la falta de entendimiento al relacionarnos con las personas mayores.

Apreciando la convivencia en los centros de mayores

En general, los centros de personas mayores son organizaciones destinadas al cuidado y a la atención de las personas mayores a través de lograr satisfacer las necesidades de sus principales destinatarios y promover su bienestar físico, psicológico y social. No obstante, existe una realidad que no puede eludirse referida a la presencia de conflictos, los cuales más allá de ser inherentes al ser humano (Ury, 2005) impregnan las relaciones personales y sociales propias de

una situación de convivencia. Estas relaciones se expresan y se fundamentan en el conflicto, ocasionando situaciones de incompatibilidad entre las personas mayores, entre éstas y sus familias, entre éstas y los centros, entre éstos y los profesionales dedicados al cuidado y a la atención de los usuarios. Según Giró (2007) cuando las personas envejecen las relaciones intergeneracionales se modifican, así los cambios por la edad tanto a nivel biológico, psicológico como social, y emergen conflictos en los espacios de convivencia. El conflicto ha sido definido desde una perspectiva psicosocial como una divergencia percibida de intereses o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente (Rubin, Pruitt y Hee Kim, 1994). En este sentido, desde un enfoque constructivista (Kelly, 1966) las personas mayores y los demás actores sociales involucrados en el conflicto y en la convivencia, construyen un significado social movidos por su sistema de creencias. Además, esto significa la posibilidad de tener que convivir con situaciones problemáticas y conflictivas emocionalmente negativas, las cuales podrían ser transformadas por situaciones donde existiera la construcción de significados sociales positivos que permitan gestionar adecuadamente las diferencias generadas en la convivencia.

Cabe considerar que la convivencia es una de las nuevas necesidades vinculadas al envejecimiento poblacional y a los cambios acontecidos en los últimos tiempos, en las sociedades occidentales (Sloane *et al.*, 2002). Así, los cambios estructurales vinculados a las relaciones laborales en el sector gerontológico, en la salud, en la educación, en la familia y entre las generaciones señalados por Giró (2007) generan conflictos y problemas de diversa índole que afectan y amenazan la convivencia. Y, en tanto que la convivencia tiene que ver con los cambios, también tiene que ver con la capacidad de adaptación y con la calidad de vida (Giró, 2007; Armadans, Manzano y Soria, 2007). El surgimiento de conflictos generados en un espacio de convivencia, en un centro de personas mayores o en la comunidad, plantea la necesidad de afrontar los cambios del entorno de manera adecuada. En este sentido, se requieren actitudes, habilidades sociales y de comunicación y resultados satisfactorios en las experiencias o buenas prácticas. No obstante, debemos considerar que habitualmente la concepción y vivencia acerca del conflicto y el envejecimiento suele ser negativa. Por consiguiente el reto consiste en potenciar una manera positiva de envejecer (Bass, Caro y Chen, 1993; citado en Pinazo *et al.*, 2005), utilizando la fuerza del conflicto. Por otro lado, la manera en cómo las personas mayores se enfrenten al conflicto determinará su calidad de vida. El manejo inadecuado del conflicto afecta al desarrollo de las personas, a la construcción o reconstrucción de sus identidades y a su bienestar. Además, según Giró (2007) la exposición a situaciones conflictivas aumenta el riesgo de enfermedad y de muerte prematura. Las personas mayores para desenvolverse en la vida diaria o en la convivencia en un centro, tanto si son dependientes como autónomas, necesitan apoyo para ajustarse a su medio e

interaccionar con él (Yanguas, *et al*, 2001). Para prevenir la dependencia se deben potenciar aquellos aspectos que mejoran la calidad de vida y favorecen la autonomía de las personas mayores, que siguiendo a Giró (2007) se basan en actuar sobre la seguridad económica y el desarrollo, en el fomento de la salud y en el bienestar y en los entornos propicios y favorables.

¿Así, nos podemos preguntar cuales son los factores y/o condicionantes que afectan a la convivencia en un centro de mayores?

1. Los factores individuales: actitudes, sentimientos, emociones y habilidades.

La actitud negativa hacia el conflicto predispone hacia la negación de la existencia del conflicto o el desconocimiento en la utilización de alternativas pacíficas (diálogo, negociación...) para la convivencia cuando surgen los problemas, en lugar de la pelea. En nuestra investigación algunos participantes puntuaron negativamente antes de la inclusión en el programa y modificaron su actitud hacia el lado positivo después de haber participado en el programa de mediación.

Los sentimientos y las emociones de las personas afectan la interrelación diaria en un centro. En nuestra investigación se pudo constatar que, en general, cuesta reconocer los conflictos como tales, la mayoría de ellos se encuentran en estado latente sin manifestarse abiertamente. Estos, se relacionan con necesidades emocionales y afectivas o con duelos por alguna cuestión personal. Además, estos conflictos se suelen confundir con las necesidades (sobre todo afectivas). Este tipo de conflictos conectan directamente con aquellos conflictos que afectan a las personas mayores y que surgen de la falta de aceptación por parte de los demás, por falta de habilidades de empatía y falta de comunicación.

2. Los condicionantes sociales y culturales: características de los centros, tipos de grupos...

El tipo de centro puede favorecer un tipo de condiciones para que la convivencia se desarrolle en un sentido u otro. Las características del equipo directivo, el tipo de participación de las familias, la implicación y dedicación de los profesionales y la participación de los usuarios en la vida del centro son una fuente de conflictos inevitable. No obstante, cabe recordar tal como sostiene Giró (2007) la idea de que los entornos sociales y/o contruidos pueden contribuir a que las personas mayores satisfagan sus necesidades o pueden contribuir a que se generen conflictos de todo tipo (estructurales, de relaciones personales, etc.). En nuestra investigación se constató la presencia de diversos tipos de conflictos, unos más difíciles que otros para prevenir, tratar o solucionar, generados a partir del aprendizaje del funcionamiento y desarrollo en los centros. Por ejemplo, usuarios y familiares expresan la existencia del trato diferencial por parte de algunos profesionales, siendo esto causa de diversos conflictos y dispu-

tas (básicamente de intereses) motivados por la existencia de valores diferentes y necesidades incompatibles.

Por todo ello, es importante al tratar de diseñar un centro o un servicio para los mayores pensar en la importancia de conocer muy bien las características de las personas que se beneficiarán del recurso que se diseñe y la necesidad de potenciar todas las capacidades e intereses de las personas que los utilicen, para que, en ningún caso coarten sus aptitudes y deseos ya que de lo contrario podemos favorecer la dependencia y aparición de problemas emocionales.

Los conflictos en los centros

¿Cuáles son los tipos de conflictos más habituales surgidos en la convivencia en los centros de personas mayores?

En nuestra investigación se organizaron focus-groups en la comunidad catalana y vasca, y se identificaron y analizaron los siguientes conflictos existentes en los centros de mayores:

- *Conflicto de valores*: se encontraron disputas cuando existen creencias incompatibles y valores en juego, en relación con la pérdida de la autonomía y la intimidad y la aparición de la dependencia, cuando existía la imposibilidad de satisfacer los deseos y de mantener la libertad de decisiones en su forma de vida. Por todo ello, la necesidad de mayor presencia de las familias en el centro o el tipo de cuidados recibidos por los profesionales del centro reflejó esta incompatibilidad. Por ejemplo, los directores de las instituciones, consideran que el conflicto tiende a estar asociado principalmente a las familias que tienen menos presencia en el centro:

“Hay conflictos con las familias, la familia que más se desocupa más conflicto genera...más te exige...quizás movidos por la culpa...”.

También, los directores comentan:

“Tú estás en la cama, que te llega uno, que te abre, te desnuda, te pone en la ducha, te pone el dodotis, te no se qué...la pobre está así que no sabe, y encima “oye abuelo”.

En este sentido, las empresas externas comentan:

“Es que es tu entorno, es que desde el mismo momento que alguien te ducha ya tú empiezas a perder tu autonomía, si ven una chica de blanco, dicen madre mía yo no estoy bien, eso les angustia y te asienta fatal cuando empiezas a perder tu autonomía”.

- *Conflicto de relaciones personales*: Los problemas de comunicación están en la base de este conflicto. Este se manifiesta motivado por los desencuentros en las personas reflejándose en “*roces y discusiones por ser uno como es*”, en las diferencias de percepciones y estereotipos mantenidos hacia personas del centro, por la escasa o falta de comunicación entre las personas, la falta de aceptación de colectivos específicos como son los más dependientes y el trato personal recibido por parte de los profesionales a los usuarios. Por ejemplo, el grupo de profesionales comenta:

“En la convivencia existen conflictos, por la diferencia de perfiles... hay gente de la calle que tiene una posición muy individualista.... Los conflictos que aparecen son de marginación social, muy individualista, el no saber compartir, no hacer tareas en grupo”; “A veces hay conflictos en maneras de trabajar... nunca se harán las cosas como el otro quiere...”.

También, las empresas externas dicen:

“Puntos de vista distintos entre trabajadores, lo que provoca el conflicto de relaciones que hay que solucionar” “A veces se da que las personas mayores no quieren ser atendidas por inmigrantes...”; “Situaciones donde una persona que no lo quieren que los duchen, que los cuide un inmigrante porque es de color: Hay que entender que son personas mayores.”; “Muchas veces son servicios que no están pagados con dinero... Es un arma de doble filo... los nativos tendremos que hacer un esfuerzo en integrarnos a la gente que viene de afuera... a veces no es fácil, ya que hay otra cultura... pero no nos queda otro remedio que convivir...”.

Así, las personas mayores opinan:

“Son personas problemáticas que no saben convivir, si hablas es porque hablas demasiado, si no dices algo es porque no dices nada, después tenemos un señor que se mete en todo”.

Y, los familiares:

“No, no funciona porque te cortas. Por ejemplo, la conversación que estamos teniendo ahora aquí, ellas (la entrevistadora, y nosotras, las transcriptoras) no están implicadas en la residencia y hablas más abiertamente”; “Más abiertamente. Y luego tienes miedo que te traten con rencor”; “De las represalias”; “En los centros donde puedas hablar aunque sea por teléfono con la directora o con la trabajadora social por lo general no se presentan muchos conflictos y en esos casos suele haber una colaboración muy buena”.

- *Conflicto de intereses*: Se producen disputas pues los intereses son abiertamente contrapuestos a los demás por motivos diversos. Existen necesi-

dades, deseos y aspiraciones incompatibles en las relaciones interpersonales al compartir diversos espacios o recursos con otros usuarios, los cuales se producen por la falta de comunicación en la relación. Por ejemplo las personas mayores dicen:

“Destaca un conflicto que se produce con la tele compartida en el comedor por la cuestión de los desacuerdos en encenderla o no y ver una cosa u otra”.

Y los familiares:

“Le vienen a visitar los hijos buscan el espacio de intimidad en la habitación claro intimidad no podían tener porque en la habitación habían más personas”.

- *Conflicto de recursos:* Se originan disputas por algo que no hay suficiente para todos. Estos se localizaron en la necesidad de personal técnico y profesional, en la falta de asistencia, servicios, mobiliario, falta de espacio, falta de dinero, la comida, falta de seguridad, dificultades en acceso y la falta de actividades. Así, los profesionales comentaban:

“Los auxiliares y profesionales tienen una sobrecarga...”

“Hay una sobrecarga física y emocional, pero es importante el trabajo en equipo el equipo tiene una parte importante...”

Entrevistadora: *“O sea que vosotros pensáis que haría falta más gente”.*

Entrevistado nº 1: *“hay sobrecarga de trabajo, que terminas agotada que te duele todo”* *“He trabajado con una sobrecarga emocional...con un costo emocional... porque las deficiencias...”*; *“He trabajado a costa de color emocional...”*.

Entrevistado nº 2: *“Yo, yo no tengo ni mesilla, ni tengo para poner las toallas,... Yo lo que me quejo de la habitación es que es muy bonita, y muy bien preparada que la tienen, lo que pasa es que las luces están altas y desde la cama no puedo encender las luces”.*

Entrevistadora: *“O sea que hay unas actividades de verano y otras de invierno. ¿Y les gustan?”*

Entrevistado nº 4: *“Hay muy poco”.*

Entrevistadora: *“Hay muy poco y a usted le gustaría que hubiera más”.*

Entrevistado nº 6: *“Claro”.*

Entrevistado nº 4: *“Sí”.*

- *Conflicto de poder*: Se originan disputas porque unos quieren mandar, dirigir o controlar más que otros o influir sobre otras personas. Tanto el poder entendido como “autoridad” como responsabilidad en la toma de decisiones genera situaciones de incompatibilidad cuando esto significa adueñarse de espacios o extralimitarse en las funciones del rol asignado. Así, los profesionales comentan:

“Algunos residentes cogen el rol de autoridad y de decir lo que hay que hacer, por lo que se adueñan de espacios destinados a los trabajadores (suelen ser personas mayores que tienen perfil de líder)”.

Y, los directores refieren:

“Conflictos de autoridad de “yo soy más viejo que tú por tanto...”, eso sí, entonces tú tienes que establecer el orden de las cosas y decir que yo no estoy para mandar, sino para organizar un poco aquello y coordinarlo”.

También, la relación de los familiares con el centro provoca en algunas situaciones enfrentamientos de poder para poder conseguir un trato diferencial. Por ejemplo dicen:

“Algunos familiares, que esto lo veo muy mal porque va en detrimento del servicio que se presta, como algunos familiares para que a su familia las gerodotoras le atienda mejor, cosa que ya es su obligación y mas por la cantidad que pagan, le han dado dinero como propina, propina de 20, 50 euros. Esto es lícito, a lo mejor te puede parecer lícito pero si no lo haces, el trato tiene que ser el mismo más con unos importes como los que se pagan en la residencia pero en muchas residencias no lo vienen haciendo bien por falta de personal o hacen que la persona coman en 5 minutos de la peor manera pero han comido, entonces para que atiendan a su familiar 10 minutos, aunque a los demás lo atienda 5 minutos le da igual”; “Y hay otras cuidadoras que no se lo han propuesto y el problema que genera esto es el rebote es el trato o cuidado con los residentes porque como ellas han visto que a la otra le dan dinero a ellas no lo pagan los residentes ya esta de mala, levanta a la persona de mala manera, ruedan a las personas en silla de ruedan mal y esto tu lo hablas con el centro y yo no se si se hacen los desentendidos o realmente es que no lo saben”; “Muchas veces, el personal de los centros se sienten como invadidos pero si tenemos que ir con el hacha de guerra afuera porque estamos defendiendo evidentemente los derechos de las personas mayores que están en las residencias y que en muchas ocasiones lamentablemente cuando ve que las personas mayores no tienen a nadie abusan”; “Hay residencias que muchas veces quieren abusar de las personas sabiendo que no tienen a nadie detrás que las defiendan”.

- *Conflicto de adaptación*: Las disputas se originan por la tensión y la resistencia generada por los cambios. Se manifiestan a través del rechazo a las normas de convivencia impuestas por el centro o a la resistencia a adaptarse a las condiciones de vida del centro. En este sentido una persona mayor comenta:

“Sufrimos el problema de que la gente cada vez más se jubila mas joven y cada vez tiene menos ganas de ir a un casal”.

Y otras personas mayores:

“Solamente me sentí mal cuando sacaron a mi antigua compañera de la habitación, eso fue un problema pero eso fue todo, aunque la que tengo ahora es una bellísima persona. Lo que sucede que la anterior que compartía habitación conmigo era diferente en carácter; en todo y me acostumbre a ella”. “Otro problema que tenemos es que por ejemplo uno de los casales tuvo que cambiar de ubicación tres veces y eso deteriora las actividades... la participación...”

Por otro lado los profesionales comentan:

“Hay leyes de convivencia... no aceptar las normativas genera conflicto... las normas son para todos... hay gente que acepta las reglas...”; *“Los conflictos aparecen cuando no se aceptan las pautas y normativas de intimidad y espacio”.*

Y las empresas externas aluden:

“Hay familiares que tampoco respetan las normas. Pone en un cartel, pero impresionante, prohibido el paso, y les da igual. Se preparan zumos, te he cogido galletas, que quiero un babero... Pero vamos a ver, si estoy yo aquí trabajando, pídemelo a mí ¿no? Hay gente que no respeta eso”.

Y los directores comentan:

“La capacidad de respuesta a los cambios que hay, es muy lenta, tanto por los procesos y de las personas que hay como por parte de la administración” *“Los conflictos son en relación a los cambios... estas en medio y te haces parte del conflicto”.*

- *Conflicto estructural*: Se originan disputas cuya solución requiere un esfuerzo importante de muchos o medios más allá de las posibilidades personales de cada uno. Por la necesidad de mayores recursos económicos, modelos de gestión diferentes o cambios estructurales que afectan a la calidad del servicio. En este sentido, las personas mayores se refieren:

“El otro punto es la falta de ayuda económica”

“En principios son los mismos: y son económicos siempre ha habido pocos recursos”. “Otro problema que tenemos es que por ejemplo uno de los casales tuvo que cambiar de ubicación tres veces y eso deteriora las actividades... la participación...”

También, los directores comentan:

“No me parece justo, los recursos económicos no son suficientes” “No es justo que por dar una actividad de formación, tengas que quitar una actividad de ocio que a ellos ya les gusta, no hay nada más que a las personas mayores les guste más que el baile, lo disfrutaban como enanos, y esto no lo puedes quitar”; “No llega, y el ayuntamiento pone todos los años un montón de dinero, de millones de pesetas, que competencialmente no tiene la obligación, y lo asume. Lo que si me parece, quiero decir, que si diputación asumiera los costes reales, pues de alguna manera todo ese dinero que el ayuntamiento destina a soportar los gastos, digamos, destinado a gasto de personal que puede ser el gasto fundamental, de alguna manera podría revertir en otro tipo de mejoras” “Hay que cambiar el modelo, una de las principales dificultades que tenemos los servicios sociales, es que seguimos con el mismo modelo de antes, y lo que tenemos que mirar es el sistema y el funcionamiento, porque la realidad va cambiando y tenemos que ir adaptándonos a esas nuevas realidades”; “Hay poca capacidad de respuesta a los cambios... creo que hay que cambiar de modelo... formar líderes... y es importante el funcionamiento en equipos... planificar modelos de gestión diferentes...”; “No tengo conflictos con las familias, si con la gerencia...”

También, los profesionales comentan:

“Hubo un momento que ha repercutido en el nivel de estrés del equipo... y es que se ha pasado de una marginación económica a una marginación de enfermos mentales...”

Y los familiares refieren:

“Al cambiar la gestión o al cambiar de dirección surge otro problema y en lugar de tratar bien a los enfermos, lo tratan de una forma que nosotros consideramos mala...”

El programa de mediación: medimayor

Considerando la importancia de lograr los retos planteados por el fenómeno del envejecimiento en cuanto a la prevención de la dependencia y la promo-

ción de la autonomía personal se enmarca el diseño de *medimayor*. Esto supone una acción de intervención psicosocial de promoción del envejecimiento activo y fomento de las relaciones interpersonales. Se busca incidir en el entorno psicosocial de la persona mayor transformando la visión del conflicto (cultura del conflicto) y aceptando la utilización de estrategias de pacificación (cultura de la mediación) en un espacio de ocio y tiempo libre.

RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE MEDIACIÓN		
CONTENIDO	FICHAS	PROTOCOLOS Y OBSERVACIONES
<p><i>Fase 1 a Presentación del proyecto (por colectivos)</i> <i>(Acción 1 - sesión 1)</i> Presentación del proyecto y la experiencia piloto. Definición del conflicto relacionado con la convivencia a las partes y con las partes. Surgimiento de necesidades. <i>Ficha 1</i> Mapa de necesidades desarrollado por el dinamizador-mediador. <i>(Acción 2 - Ficha 2)</i></p>	Fichas Nº 1, 2, 9	La planificación de las fichas 1-2 será retomado en la ficha 9
<p><i>Fase 1.b Sesión grupal: mapa de necesidades (Acción 3 - sesión 2)</i> Presentación del mapa de necesidades <i>(desarrollado en la acción 2 - ficha 2)</i> a las partes. Debate y reconstrucción del mismo. Técnicas de reformulación y prioridades en la resolución del conflicto. Aportación de elementos para el trabajo sobre conceptos básicos de mediación. <i>(Ficha 3)</i></p>	Fichas Nº 2, 3, 9,	Se utiliza el resultado de la acción 2 (según ficha 2) y la planificación de la ficha 3. Los resultados de esta fase se trabajan en la ficha de trabajo 9
<p><i>Fase 2 Elaboración de las normas de negociación (Sesión 3)</i> <i>(Acción 4 - ficha 4)</i> Juego cooperativo para acercar puntos de vista ante una propuesta lúdica, para <i>(Acción 5 - ficha 5) construir conjuntamente una propuesta de normas</i> que después será interpretada.</p>	Fichas Nº 4, 5, 9	Los resultados de las acciones 4 y 5 (según fichas correspondientes serán tenidas en cuenta en la ficha 9)
<p><i>Fase 3 Análisis Causal (sesión 4)</i> <i>(Acción 6 - ficha 6)</i> Clarificación de los hechos del conflicto. Trabajo sobre la perspectiva de los sentimientos desde un acompañamiento facilitador.</p>	Fichas Nº 5, 6, 9*	* (En las sesiones 4 y 5 podrían usarse los protocolos 1 a 15 para reforzar puntos, según las necesidades emergentes en cada caso)

RESUMEN DE LAS SESIONES DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE MEDIACIÓN (Continuación)		
CONTENIDO	FICHAS	PROTOCOLOS Y OBSERVACIONES
<i>Fase 4 de Resolución (sesión 5) (Acción 7 - ficha 7) De estrategias de resolución, a partir de causas definidas en la sesión anterior.</i>	Fichas N° 7, 9*	*(En las sesiones 4 y 5 podrían usarse los protocolos 1 a 15 para reforzar puntos, según las necesidades emergentes en cada caso)
<i>Fase 5 de acuerdo (sesión 6) (Acción 8 - Ficha 8) De acuerdo. Se intentará llegar a la definición de un acuerdo, o al menos un cambio de posicionamiento de las partes en relación al conflicto y su resolución.</i>	Fichas N° 8, 9	Se tendrá en cuenta la visión acumulativa del proceso
<i>Ficha 9 Preguntas Guía proceso</i>	Ficha 9	

Por todo ello, se desarrolla un programa piloto centrado en trabajar el conflicto y las relaciones de convivencia para desarrollar estrategias que permitan; 1) crear un ambiente de aprecio y de confianza, 2) Tomar decisiones de forma consensuada, 3) Trabajar cooperativamente y 4) Analizar y negociar las soluciones a los conflictos. El objetivo del programa se concreta en *aportar recursos y herramientas de mediación de conflictos para transformar las relaciones de convivencia y de cuidado en las personas mayores.*

El programa de actividades se resume en:

Taller 1: Presentaciones, generación de confianza y establecimiento de mapa de necesidades y situaciones de partida.

Taller 2: Reconstrucción del mapa de necesidades, debate, diálogo y establecimiento de prioridades.

Taller 3: Aprendiendo a cooperar y negociar.

Taller 4: Aprendiendo a clarificar y analizar las causas y los hechos del conflicto.

Taller 5: Aprendiendo a transformar y resolver las situaciones conflictivas.

Taller 6: Establecimiento de nuevas situaciones, cambios y acuerdos.

Metodología y procedimientos

El programa conlleva una planificación dinámica y adaptada al entorno. Se desarrollan de manera diferente dos experiencias en Cataluña, en un centro socio-sanitario y en un grupo del municipio de Molins de Rei y otro en la comunidad vasca. En Cataluña se utiliza la mediación “multiparte” es decir, se realiza una primera sesión por separado con los grupos y en las siguientes se trabaja con todo el grupo conjunto y el otro aplicado en la comunidad vasca (caucus) en el que se trabaja con cada una de las sesiones de los grupos de manera separada.

El programa se desarrolla en seis sesiones de trabajo, conducidas por el mediador, y con la presencia de dos observadores neutrales. En las sesiones se utilizan dinámicas, juegos y técnicas de mediación, ayudados por fichas técnicas, protocolos y observaciones que se van realizando a lo largo del programa.

El programa se dirige a tres tipos de destinatarios: usuarios, familiares y profesionales de los centros.

Discusión y resultados de la aplicación del programa de mediación

El programa, en general, tal como ha sido diseñado y aplicado ha permitido trabajar con los conflictos generados en la convivencia de los centros y de las instituciones (relaciones de familiares y profesionales; descontento con el servicio prestado; malosentendidos entre los usuarios y profesionales...). Ha sido muy útil el abordar los aspectos subyacentes a la situación de conflicto (desconfianza, insatisfacción...) para facilitar la comprensión de las discrepancias, problemas y tensiones que están en la base de todos los conflictos. Además, al favorecer el diálogo, los participantes han podido comprender cual es su realidad interdependiente con los otros y cuales son los aspectos de la situación en los que se reconocen formando parte, respondiendo de este modo a una acción preventiva educativa para la convivencia en los centros y en la comunidad para evitar que se produzcan situaciones de violencia o de maltrato (Giró, 2007).

También, cabe considerar el haber conseguido cambiar la percepción del conflicto y desarrollar habilidades para la convivencia (Munné y Cragh, 2006). Esto, implica incidir en la cultura de la mediación y el conflicto. Además, los participantes han podido analizar su realidad, su experiencia vivida y decidir respecto a su futuro y generar opciones de cambio, incorporando nuevas estrategias en su manera de enfrentarse al conflicto, coincidiendo con los planteamientos de Giralt y Miguel (2004) por lo que se refiere a la prevención al utilizar la mediación como herramienta de intervención psicossocial.

La aplicación del programa mediante el proceso de mediación transformativa logró la expresión o exteriorización de problemas o conflictos latentes, y de esta manera se pudieron construir significados sociales positivos que permitie-

ron a los participantes aprender a manejar mejor sus diferencias. Por ello, se obtuvo una buena puntuación en la satisfacción del programa en los 3 programas pilotos aplicados (ver tabla 1 y 2). Los participantes realizaron un aprendizaje consciente respecto a los cambios acontecidos como consecuencia del programa (comprensión de necesidades, mejora de la comunicación, desarrollo de habilidades y confianza en resolver situaciones difíciles...).

Por tanto, el poder disfrutar de las relaciones interpersonales, vivir el envejecimiento de una manera más activa y productiva, con pensamientos más positivos, sintiéndose las personas mayores, especialmente, “parte” de la sociedad en lugar de sentirse “apartados”, se contribuye de esa manera a mejorar su salud, su calidad de vida y su bienestar.

Así, nuestra investigación se suma a otros trabajos publicados sobre la eficacia de las intervenciones dirigidas a fomentar la independencia de las personas mayores que viven tanto en la comunidad como en centros institucionales (Pinazo y Sánchez, 2005), aunque considerando, en nuestro caso, tanto los actores directamente implicados (los mayores) como los que lo son indirectamente (profesionales, familiares, centros).

En base a lo expuesto anteriormente podemos decir que la mediación como técnica de resolución de conflictos con el enfoque psicosocial adoptado y la metodología utilizada nos ha permitido entender y abordar los conflictos (Giralt y Miguel, 2004) en un espacio de ocio y tiempo libre, y transformar las relaciones de convivencia. Por consiguiente, esto abre un espacio de posibilidades para seguir investigando y demostrar científicamente la utilidad de la mediación para la resolución de los conflictos en múltiples contextos y tipos de problemas en línea con los planteamientos de Villagrasa (2004). Además, para las ciencias sociales y el ámbito gerontológico un incremento de los estudios y la práctica de la mediación puede significar el perfeccionar el instrumento para la solución de conflictos (Serrano y otros, 2006) para envejecer de forma más satisfactoria. También, se podrían solucionar las carencias en la investigación sobre la mediación señaladas en la literatura (Serrano y otros, 2006), analizando los modelos de mediación utilizados, además de estudiar el cómo las intervenciones pueden producir resultados efectivos.

El futuro de los programas de mediación

Es importante que en el futuro los programas respondan a un modelo dinámico, adaptado al entorno sociocultural y a los condicionantes estructurales. Estos deben poder ser utilizados con la suficiente flexibilidad para poder ir ajustando la intervención psicosocial a las problemáticas de los participantes y a la

realidad de los centros y/o de la comunidad. En base a nuestro modelo los objetivos de los programas deberían centrarse principalmente en

- Ofrecer un espacio para la expresión de necesidades y sentimientos de cada persona y/o de cada grupo.
- Analizar los problemas y sus causas, los actores involucrados (las relaciones de poder y dependencia) y los factores de la situación, las cuales facilitan o moderan el conflicto.
- Aportar herramientas para apoderar a los participantes y ofrecer propuestas de resolución cooperativa y negociada del conflicto.

La metodología usada en nuestro programa ha sido muy útil, para ir conduciendo el proceso transformativo en las situaciones de conflicto, permitiendo además un mejor ajuste de la acción mediadora. En sucesivas aplicaciones se deberían estructurar diversas fases y aumentar el número de sesiones para conseguir mejores aciertos en el procedimiento y especialmente en la gestión de los conflictos asociados a las personas mayores, las cuales requieren una atención especializada. Así, en un futuro se debería plantear el diseño y la implementación de programas junto con su evaluación sistemática desde los enfoques que han sido propuestos en nuestro trabajo. Con todo ello, estaríamos construyendo las bases necesarias para trabajar en la cultura de la paz y en la prevención de los conflictos, los cuales comportan en la mayoría de los casos, cuando no se gestionan, efectos indeseados (situaciones de maltrato, insatisfacción con los servicios, etc.). De la decisión que tomemos sobre nuestro futuro, dependerán al fin y al cabo nuestros resultados.

A partir de nuestro trabajo visualizamos un horizonte de posibilidades para seguir aplicando la mediación en el ámbito de las personas mayores. En la sociedad actual, atender a la diversidad debería ser fuente de cultura y de riqueza, así como evitar que la persona mayor pueda ser una fuente de desigualdad o de apreciación negativa. Las personas mayores si han añadido “vida a los años” poseen sabiduría para ser utilizada al servicio de la comunidad. Estos, suelen demandar mayor participación social y desean sentirse parte de esta sociedad para construir con ella, sobre la base de la experiencia del pasado, un futuro mejor. Por todo ello, los programas de mediación pueden ser utilizados para fomentar el *envejecimiento activo* y/o como actividades de ocio y tiempo libre, las cuales pueden ir más allá de una mera actividad. También, no se puede olvidar la función de *apoderamiento* de estos programas, que además permiten reconocer el papel de nuestros mayores en la transformación social. La mediación se puede dirigir para responder a los conflictos inevitables que afectan al colectivo de personas mayores, o a los colectivos que forman parte de su entorno más específico. También se podría pensar en la formación de mediadores naturales para poder dar servicio a la comunidad, haciendo que la sociedad fuera más justa e igualita-

ria en la que todos podamos ganar. Es evidente, que con todo ello, además, estaremos contribuyendo a una sociedad en la que se ocupa activamente de una parte del tiempo libre y del ocio, generando salud, calidad de vida y bienestar.

Tabla 1. *Estadísticos descriptivos de la satisfacción del programa*

ITEM	CORNELLÁ		MOLINS DE REI		PAÍS VASCO		TOTAL MUESTRA	
	Media	Sd.	Media	Sd.	Media	Sd.	Media	Sd.
Comprender las necesidades, deseos y valores de cada uno	8,15	1,864	8,93	1,486	6,56	1,632	7,84	1,916
Mejorar la comunicación y el entendimiento	8,54	1,391	8,47	1,125	6,94	1,731	7,93	1,605
Desarrollar algunas habilidades para la cooperación y la negociación	8,31	1,702	7,87	2,232	7,13	1,586	7,73	1,885
Asumir la responsabilidad de los propios actos y sus consecuencias.	8,69	1,702	8,20	1,781	6,69	1,250	7,80	1,773
Creer en nuestras posibilidades para transformar las situaciones difíciles	8,15	1,908	8,13	2,100	7,00	1,713	7,73	1,945

Tabla 2. *Frecuencias y porcentajes de la pregunta sobre si recomendarían el programa de mediación*

ITEM	CORNELLÁ		MOLINS DE REI		PAÍS VASCO		TOTAL MUESTRA	
	FR.	%	FR.	%	FR.	%	FR.	%
SÍ	13	100,0	14	93,3	15	93,8	42	95,5
NO	0	0	1	6,7	1	6,3	2	4,5
Total	13	100,0	15	100,0	16	100,0	44	100,0

Bibliografía

- ACLAND, A. (1993): *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- ALZATE, R. (1998): *Análisis y resolución de conflictos: Una perspectiva psicológica*. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibersitatea.
- AMAT, P; BARREIRO, A. y TATTER, M. (2004): "Hacia un nuevo paradigma: La mediación apreciativa". *Jornadas de Diálogos apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*, Oñati, 10-11 abril.
- ARMADANS, I; MANZANO, J; SORIA, M. (2007): "Envejecimiento y calidad de vida: análisis de los conflictos en personas mayores "activas" y en la convivencia en centros de tiempo libre". *Revista Multidisciplinar de gerontología*, 17 (1) pp.7-12.
- CASCÓN, P. (2000): "Educar para la convivencia en los centros". *Cuadernos de Pedagogía*, 287, pp. 61-66.
- DE DIEGO, R. y GUILLÉN, C. (2006): *Mediación. Procesos, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- FOLBERG, J. and TAYLOR, A. (1992): *Mediación: Resolución de conflictos sin litigio*. Mexico: Limusa.
- GIRALT, P. y MIGUEL, S. (Coords.) (2004): *Mediació comunitària i transformació social. Conceptualització i pràctiques Europees*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés.
- GIRÓ, J. (2007): "Los derechos de las personas de edad en el ejercicio de la ciudadanía", en Giró, J. (coord), *Envejecimiento, autonomía y seguridad*. Logroño: Universidad de la Rioja, pp.17-45.
- MAÑÓS, Q. (2002): "La mediación en l'àmbit de les persones grans", en Sánchez-Valverde (Coord.), *Quadrens d'educació social: Un present a incorporar, un futur a descobrir*, 1, 55-78.
- MUNNÉ, M. y MAC-CRAGH, P. (2006): *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Graó.
- MUNUERA, P. (2006): "Mediación en situaciones de dependencia: Conceptos claves y marco jurídico relevante". *Acciones e investigaciones sociales*, 1, pp. 262-263.
- PINAZO, S. y SÁNCHEZ, M. (2005): "Claves para comprender la posición actual de la Gerontología. Justificación de la obra", en J. Pinazo y M. Sánchez (dir). *Gerontología: actualización, innovación y propuestas*. (pp.3-34). Madrid: Paerson Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, C. (2005): "Innovaciones de la mediación: La mediación multiparte. Aplicaciones de la mediación al trabajo con grupos". *Trabajo Social hoy*. Primer semestre, 135-145.
- SCHMITZ, S. (1998): "Mediation and the elderly: What mediators need to know". *Mediation Quarterly*, 16(1), pp.71-84.

- SERRANO, G; LOPES, C; RODRÍGUEZ, D; MIRÓN, L. (2006): "Características de los mediadores y éxito de la mediación". *Anuario de Psicología Jurídica*, vol.16, pp. 75-88.
- SLOANE, P; ZIMMERMAN, S.; WILLIAMS, C.; REED, P; GILL, K.; PREISSER, J. (2005): "Evaluación de la calidad de vida en gente mayor dependiente con demencia". *The Gerontologist*. Vol. 45, pp. 37-49.
- SOLETO, H. y OTERO, M. (2007): *Mediación y Solución de Conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos.
- URY, W. (1999): *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- VARONA, F. (2006): "La investigación apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir, e implementar conocimiento para el cambio en las organizaciones". *Segunda Jornadas sobre nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas. Palacio Congresos Europa*. Vitoria-Gasteiz: 21, 22 y 23 de junio de 2006.
- VILLAGRASA, C. (Cord.) (2004): *La mediación. L'alternativa multidisciplinària a la resolució dels conflictes*. Barcelona: Universidad de Barcelona, Ed. Pòrtic.
- VINYAMATA, E. (1999): *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel Practicum.
- (2004): *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Valencia: Tirant lo Blanc.