

**EL DEFENSOR UNIVERSITARIO Y LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS DE
PERSONAL EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS:
UNA EXPERIENCIA Y UNA PROPUESTA DE MODELO DE
INTERVENCIÓN¹**

CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA²

Sumario: I. Introducción.- II. La mediación desde una perspectiva psicosocial.- III. La figura del Defensor Universitario y su papel como mediador en contextos universitarios.- IV. Modelo de intervención.- 1. Dimensiones.- a) Nivel de formalización del proceso de mediación.- b) Objetivos del proceso.- c) Equilibrio de poder entre las partes.- d) Perspectiva temporal de la relación entre las partes.- 2. Alternativas de actuación.- V. Conclusiones. VI. Referencias bibliográficas.

I. Introducción.

El presente trabajo trata de ofrecer una contextualización de la mediación como estrategia para la resolución de conflictos de personal en ámbitos universitarios. Con este objetivo, se comienza presentando una aproximación a la mediación desde una perspectiva psicosocial, donde se tienen en cuenta no tanto los aspectos normativos o procedimentales como los diversos factores que enmarcan las relaciones entre las partes y los procedentes del contexto temporal de dichas relaciones, factores todos ellos que se consideran de gran relevancia en el ámbito tratado. También se consideran brevemente los aspectos relativos al proceso o fases en que se enmarca la mediación, sus objetivos y las funciones, roles y habilidades básicas del mediador.

A continuación se analizan las principales características de la figura del Defensor Universitario en las universidades españolas y sus posibles intervenciones en procesos de mediación. Además, se ofrece una somera descripción de los distintos tipos de personal universitario y de algunas de sus respectivas características de mayor

¹ Publicado como: Alcover, C. M^a. (2006a). Mediadores institucionales: El Defensor Universitario y la mediación en conflictos de personal de las universidades españolas. En E. Gamero y M. Rodríguez-Piñero (Coords.), *Mediación para la resolución de conflictos de personal en las Administraciones Públicas* (pp. 289-308). Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL)-Mergablum. ISBN: 849637830-6.

² Defensor Universitario de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Profesor Titular de Psicología Social, Departamento de Ciencias Sociales.

relevancia para el tema tratado, así como de la naturaleza de las relaciones habituales que se establecen en y entre estos colectivos en los ámbitos universitarios.

Por último, se propone un *modelo* de intervenciones de mediación teniendo en cuenta cuatro dimensiones básicas: el nivel de *formalización* del proceso (estableciéndose un *continuo* entre mediaciones *formales* e *informales*); los objetivos de la mediación (acuerdo y/o mejora de las relaciones entre las partes implicadas); el nivel de *equilibrio* o *simetría de poder* que caracteriza las relaciones entre ellas; y la perspectiva temporal previsible de sus relaciones (corto plazo *versus* medio y largo plazo). Las interacciones entre estas dimensiones dan lugar a cuatro posibles *modalidades* de intervención en mediación, y donde la pertinencia de su elección puede influir en la eficacia tanto del proceso como del resultado.

Como conclusión puede destacarse que el éxito de la mediación para la resolución de conflictos en ámbitos universitarios dependerá –aunque no se postula que constituya una *garantía* absoluta– del análisis pormenorizado de al menos los cuatro factores señalados y de la elección de una modalidad adecuada para conducir el proceso, incidiendo en la necesidad de valorar la mediación como una *posible* alternativa para afrontar y resolver los conflictos según las características que confluyen en cada caso y el tipo de relaciones entre las partes implicadas, y no como una *panacea* cuya utilización indiscriminada puede, incluso, restarle eficacia como potencial estrategia de gran utilidad en el ejercicio de las funciones de los Defensores Universitarios.

II. La mediación desde una perspectiva psicosocial³.

La utilización de la mediación como estrategia o conjunto de técnicas para afrontar y resolver 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 y judiciales⁴. Sin embargo, el sentido que actualmente se le otorga procede esencialmente del trabajo –teórico y

³ Algunas ideas recogidas en este epígrafe han sido expuestas con mayor extensión en un trabajo previo del autor, aunque aún se encuentra inédito: ALCOVER (en prensa).

⁴ Véase, por ejemplo, FOLGER y TAYLOR (1992), GONZÁLEZ-CAPITEL 2001), SINGER (1992). Este origen *tradicional* de la mediación fue subrayado por Deborah KOLB (1983), quien la consideraba “*la segunda profesión más vieja del mundo*”. Estos autores coinciden al señalar que en la mayor parte de las culturas de todos las latitudes, y habitualmente vinculadas a sus sistemas políticos y religiosos, han existido personas que por su prestigio, por su sabiduría o por estar investidas de algún tipo de autoridad moral han actuado como mediadores *naturales*, lo que en la clásica distinción de Jean-François SIX (1995) se denominan “mediadores ciudadanos”, al igual que han sido relativamente frecuentes los denominados por este mismo autor “mediadores institucionales” (véase el capítulo 2, pp. 31-38).

aplicado— realizado en las últimas tres décadas, cuando ha experimentado una rápida expansión en todo tipo de ámbitos, alcanzando incluso la consideración de *primera opción* en la resolución de problemas *familiares, escolares, comerciales, internacionales, vecinales o comunitario-sociales y organizacionales* (en el interior de empresas y otras instituciones), y a los que se han añadido otros, como es el caso de los conflictos *laborales, sanitarios o ciudadanos*⁵.

Esta diversidad de ámbitos de aplicación trae consigo la existencia de múltiples enfoques y definiciones⁶, de manera que puede decirse que con el término mediación no se alude a un concepto unívoco. No obstante, puede ofrecerse una definición que recoge lo esencial de las propuestas por diferentes autores⁷.

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

De esta definición pueden deducirse sus características y supuestos esenciales. Una premisa básica de la mediación es la voluntariedad de las partes en acudir al mediador e iniciar un proceso de mediación, así como la aceptación sin reservas del mediador como persona imparcial e independiente sin relación directa con el problema o conflicto que las enfrenta, de manera que lo perciban como una figura que les va ayudar a encontrar un acuerdo, pero nunca como un enemigo ni tampoco como un aliado.

Quizá la característica más importante de la mediación, y lo que la distingue esencialmente de la negociación, es la intervención de una tercera parte que ayuda a los individuos o grupos implicados en el conflicto a resolverlo. Ahora bien, el mediador ha

⁵ Pueden encontrarse análisis más detallados en: GROVER DUFFY, JAMES y OLCZAK (1996); MARTÍNEZ DE MURGUÍA (1999); SIX (1995); y ejemplos de aplicaciones y casos prácticos, por ejemplo, en ARÉCHAGA, BRANDONI y FINKELSTEIN (2004) y VINYAMATA (2003a). Por supuesto, existe también una amplia bibliografía especializada en cada uno de los ámbitos de aplicación que resulta imposible citar aquí.

⁶ MARTÍNEZ DE MURGUÍA (1999). Pueden consultarse diferentes definiciones, por ejemplo, en VINYAMATA (2003b).

⁷ La bibliografía sobre mediación es sumamente amplia, por lo que resulta imposible ofrecer una revisión exhaustiva de las referencias disponibles. En castellano resultan útiles, además de los ya citados, entre otros, los trabajos de BARUCH BUSH Y FOLGER (1996); DIEZ Y TAPIA (2004); FOLGER Y JONES (1997); GOTTHEIL Y SCHIFFRIN (1996); REDORTA (2004); SERRANO Y MÉNDEZ (1999); SUARES (1996); VINYAMATA (1999). También Internet resulta una fuente de información muy útil; puede encontrarse un excelente directorio *Web* sobre mediación en el trabajo de GAMERO CASADO y BAIXERAS i DELCLÓS (2004).

de mantener una posición neutral acerca del fondo del problema, sin opinar o valorar las actitudes o el comportamiento de las partes, así como tampoco proponer o tomar decisiones sobre las soluciones o alternativas propuestas por los implicados. Es decir, el mediador no tiene capacidad para imponer la solución al conflicto⁸ (a diferencia de lo que ocurre en el caso del *arbitraje*, donde la tercera parte sí tiene capacidad de tomar una decisión al respecto), y simplemente ha de facilitar que las partes implicadas lleguen a un acuerdo. En suma, el mediador tiene la responsabilidad de lograr un proceso seguro, garantizando idénticas oportunidades para todas las partes implicadas, dejando la responsabilidad a éstas acerca del contenido del acuerdo alcanzado⁹.

La segunda característica fundamental de la mediación es su objetivo, si bien existen diferencias según los distintos enfoques. Parece obvio que toda mediación ha de perseguir la obtención de una solución o un acuerdo que resuelva el problema, pero esto no siempre es lo único deseable o posible. Así, por ejemplo, en el muy utilizado y difundido *modelo de Harvard*, también conocido como *modelo de solución de problemas* o *modelo directivo*, es esencial llegar a un acuerdo, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos de las partes, mientras que desde otros planteamientos se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales, y que lo importante es lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas (por ejemplo, en el modelo propuesto por Sara COBB), e incluso para otros autores, como BARUCH BUSH y FOLGER, los acuerdos carecen de importancia, ya que lo fundamental es que los actores implicados adquieran la capacidad de gestionar por sí mismos los conflictos y logren *transformar* sus relaciones¹⁰. Estos dos objetivos van a tener una especial importancia en los casos de mediación en el ámbito universitario, como se analizará en el epígrafe IV.

Por último, también resulta relevante la consideración de la mediación desde una *perspectiva psicosocial*, donde se tienen en cuenta los factores del contexto y los procesos psicosociales en los que se produce¹¹ (relaciones interpersonales, influencia de

⁸ No obstante, no todos los enfoques sobre mediación están de acuerdo acerca del papel más o menos *activo* del mediador, encontrándose posturas que van desde la no intervención (lo que lo aproximaría a la figura de la tercera parte que interviene en una *conciliación*, donde las partes suelen haber llegado previamente a un acuerdo y el conciliador se limita a ser una especie de testigo) hasta la participación activa, por ejemplo, proponiendo soluciones cuando las partes implicadas no lo hacen o no aceptan las propuestas realizadas por ellas mismas.

⁹ LEWICKI, WEISS y LEWIN (1992).

¹⁰ Estas distinciones son algo esquemáticas, pero no se dispone de espacio para profundizar en los planteamientos que subyacen tras estos enfoques. Para un resumen de los aspectos esenciales de estos modelos, véase por ejemplo, BOQUÉ (2003) y VINYAMATA (2003b).

¹¹ MUNDUATE, BYRNE y DORADO (1996).

las emociones, comunicación verbal y no verbal, procesos de influencia social, efectos del poder y del estatus de las partes, etc.), y que es complementaria a las perspectivas jurídica, económica, política o sociológica, también necesarias para su completa comprensión.

Por lo que respecta al *proceso de mediación* o fases habituales en su desarrollo, pueden distinguirse, siguiendo el modelo propuesto por BUTTS, MUNDUATE, BARÓN y MEDINA¹², las siguientes: 1. “Premediación”: Introducción y “contrato” verbal de las partes sobre la participación en la mediación; 2. Recogida y síntesis de la información; 3. Identificación de los temas nucleares y acuerdo sobre el esquema o guión a seguir; 4. Generación de ideas y opciones sin compromiso en los temas tratados; 5. Negociación para encontrar soluciones *razonables* u *óptimas*; 6. Recapitulación, acuerdo/s final/es y cierre. Este esquema amplio puede verse complementado con la adición de otras subfases que pueden requerirse en función de las características del contexto, del tipo de conflicto y de las partes implicadas¹³.

Por último, en esta breve conceptualización de la mediación, es necesario señalar las funciones y el rol desempeñado por el mediador, así como las técnicas y habilidades de mediación cuya utilización contribuye al logro de un proceso eficaz. La función esencial del mediador consiste en *ayudar*, en *asistir*, en *facilitar* a las partes implicadas en un conflicto en relación con dos aspectos básicos: en primer lugar, en todo lo que se refiere al *proceso* mediante el cual las partes interactúan, se comunican, se relacionan y plantean alternativas o soluciones a sus problemas; para ello, el mediador ha de procurar crear un entorno de confianza, en el que las partes se sientan seguras de que van a poder expresar sus opiniones libremente, ser escuchadas, ser respetadas y no ser forzadas o presionadas para aceptar propuestas con las que no están de acuerdo; y en segundo lugar, en aquellos aspectos relacionados con los objetivos que persigue el proceso de mediación, ya se trate de alcanzar acuerdos, de mejorar la comunicación o las relaciones entre las partes, o de ambas cosas, que sería la meta óptima¹⁴. Y en cuanto al rol¹⁵ que esencialmente ha de desempeñar el mediador –que se desprende de las funciones que se acaban de mencionar–, consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita

¹² BUTTS, MUNDUATE, BARÓN y MEDINA (2005).

¹³ Tampoco se trata de un *modelo normativo*, aunque parece aconsejable incluir al menos estas fases para asegurar un desarrollo eficaz del proceso. Pueden consultarse otros modelos alternativos, por ejemplo, en ACLAND (1990), CALCATERRA (2002) o SINGER (1996).

¹⁴ Para una exposición de las funciones específicas del mediador, véase VINYAMATA (2003b).

¹⁵ O conjunto de roles, como prefiere designarlo MOORE (1995).

desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, e implicándolas en la búsqueda de soluciones y acuerdos¹⁶.

Y en lo que respecta a las técnicas y habilidades del mediador, pueden destacarse las siguientes¹⁷: a) *Escucha activa empática*; b) *reenmarcación de frases negativas*; c) *realizar preguntas* (de *clarificación*, *abiertas* y, sólo cuando sean estrictamente necesarias, *cerradas*); d) *equilibrar el poder entre las partes*; e) *invitar al intercambio de roles entre los participantes en el proceso*; f) *proyectar las situaciones hacia el futuro*; g) *gestionar la ira y las emociones fuertes*; h) *resolver los estancamientos con intervenciones*; i) *velar por la eficacia de los resultados del proceso*; j) *intervenir de manera neutral con el contenido y asertiva con el proceso*; y k) otras habilidades y actitudes, como *transmitir serenidad*, *emplear el sentido del humor*, *mostrar paciencia*, *manifestar optimismo*, *desplegar sensibilidad ante las emociones de las partes* o *capacidad de síntesis y sencillez en la expresión*.

En resumen, la mediación ha demostrado ser una estrategia útil en la resolución de conflictos en múltiples contextos y tipos de problemas, si bien es necesario conocer también sus límites y tener presente que no todos los conflictos pueden ser resueltos a través de ella. Esta inadecuación puede detectarse bien antes de iniciarla (por ejemplo, en el caso de que exista un gran desequilibrio de poder o de estatus entre las partes, cuando la relación se encuentra tan deteriorada que parece imposible que pueda darse capacidad de escucha o de comunicación o cuando parece claro que se requiere la intervención de un árbitro o una figura con capacidad para imponer una solución), bien cuando el proceso ya se ha iniciado y se plantean asuntos o problemas irresolubles (por ejemplo, cuando se requiere la intervención de otras instancias –jueces, médicos, psicólogos, etc.–, por existir indicios de delito o de trastornos psicológicos graves –el mediador nunca debe pretender erigirse en juez o en terapeuta–, o cuando las soluciones afectan de alguna manera a terceras personas que no desean implicarse en el conflicto y en la mediación). En definitiva, como cualquier otra estrategia de resolución de conflictos, la mediación no es una panacea, y cada caso requiere de un detallado análisis previo que permita decidir acerca de la posible eficacia del proceso y del modo más adecuado para llevarlo a cabo.

¹⁶ SLAIKEU (1996).

¹⁷ Aunque la simple enumeración puede resultar insuficiente, no se dispone aquí de espacio para un análisis detallado; puede consultarse el trabajo citado de BUTTS *et al* (2005). También puede ser útil el catálogo propuesto por CHARLTON y DEWDNEY (1995).

III. La figura del Defensor Universitario y su papel como mediador en contextos universitarios.

Si bien su origen en las universidades españolas se remonta a mediados de la década de los ochenta del siglo XX, incorporada en los estatutos de algunas universidades tras su adaptación a lo dispuesto en la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria¹⁸, la figura del Defensor Universitario¹⁹ quedó regulada con carácter obligatorio en la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU), en cuya Disposición adicional decimocuarta se establecía lo siguiente:

“Para velar por el respeto a los derechos y las libertades de los profesores, estudiantes y personal de administración y servicios, ante las actuaciones de los diferentes órganos y servicios universitarios, las Universidades establecerán en su estructura organizativa la figura del Defensor Universitario. Sus actuaciones, siempre dirigidas hacia la mejora de la calidad universitaria en todos sus ámbitos, no estarán sometidas a mandato imperativo de ninguna instancia universitaria y vendrán regidas por los principios de independencia y autonomía.

Corresponderá a los Estatutos establecer el procedimiento para su elección o designación, duración de su mandato y dedicación, así como su régimen de funcionamiento”

Esta incorporación a la legislación otorga al Defensor Universitario un papel que en realidad cuenta con dos importantes implicaciones, estrechamente relacionadas entre sí; por una parte, constituir uno de los procedimientos específicos exigidos por la LOU de garantía de la posición no solo del alumnado²⁰, sino de todos los miembros de la comunidad universitaria, como un instrumento oficializado de resolución no

¹⁸ PÉREZ PEÑA, SÁNCHEZ GIRALDA y VILA i BOIX (2004). Paulatinamente fue incrementándose su implantación, de manera que a finales de la década de los años noventa aproximadamente la mitad de las universidades públicas ya contaban con esta figura. Para más información sobre el desarrollo de la figura y sus particularidades puede consultarse la monografía citada y la elaborada por JIMÉNEZ SOTO (1998).

¹⁹ También se utiliza habitualmente el término Defensor de la Comunidad Universitaria o figuras equivalentes, ya que se encuentran variaciones tanto en su denominación como en su configuración. Así, por ejemplo, siguiendo tradiciones culturales y lingüísticas, en las Comunidades Autónomas de Cataluña, Islas Baleares y Valencia, el término utilizado es *Síndic de Greuges*, y en Galicia, el de *Valedor*. Aunque lo más frecuente es que se trate de un cargo unipersonal, también, en otros casos, según se establezca en los estatutos de cada universidad, se encuentran órganos colegiados constituidos por un número variable de miembros, adoptando denominaciones como, por ejemplo, *Tribunal de Garantías* (Universidad de Vigo, compuesto por siete miembros) o *Sindicatura Universitària de Greuges* (Universidad de Valencia, formada por tres miembros). Para más detalles, véase ESPADA RECAREY (2004).

²⁰ Como bien señalan SOUVIRÓN MORENILLA y PALENCIA HERREJÓN (2002), quienes valoran este hecho como *“un dato a destacar en la regulación legal”* (p. 422).

jurisdiccional de conflictos²¹, y por otra, actuar con el objetivo de mejorar la calidad universitaria en todos sus ámbitos²². Estas amplias funciones sitúan al Defensor Universitario ante una gran diversidad de asuntos que pueden, al menos potencialmente, requerir su intervención.

Inspirada en la figura del *Ombudsman* o defensor de los derechos y libertades de los ciudadanos de un estado, y al igual que otros *defensores* sectoriales o territoriales²³, el Defensor Universitario no posee poder ejecutivo, y sus actuaciones se limitan a la elaboración de informes, recomendaciones o resoluciones, que en ningún caso tienen la consideración de actos administrativos, y que tampoco son vinculantes ni pueden ser objeto de recurso alguno. Sus actuaciones se producen *a instancia de parte* y habitualmente, aunque existen variaciones según lo establecido en los estatutos de cada universidad, también pueden intervenir *de oficio*. El Defensor Universitario no está sometido a mandato imperativo alguno y actúa con plena autonomía e independencia de cualquier órgano universitario²⁴, si bien habitualmente ha de dar cuenta de su actividad al Claustro a través de un informe anual o por curso académico.

Los contextos universitarios se caracterizan por una elevada complejidad, que tiene su origen tanto en la gran diversidad de actividades y funciones encomendadas como en las características y las relaciones de los diferentes colectivos o sectores que la componen. Dichas actividades se aglutinan en torno a las dos funciones básicas de la universidad: la docencia y la investigación, las cuales dan lugar a una enorme multiplicidad de situaciones, interacciones y relaciones en las que se encuentran implicados los miembros de la comunidad universitaria²⁵. Como es sabido, ésta se

²¹ GAMERO CASADO y BAXEIRAS i DELCLÓS (2004).

²² En realidad, lo que se está encomendando a la figura del Defensor Universitario no es otra cosa que la vigilancia y la potenciación de una «perspectiva ética» en la vida, las relaciones y el funcionamiento universitario, es decir, como señala ROMÁN MAESTRE (2003), “preguntarse si cierta actividad, cierta acción, cierta decisión que en cada caso se considera es compatible con los principios de no maleficencia, con el principio de justicia y de solidaridad, con la transparencia, con la publicidad y la veracidad, todos ellos principios éticos que van más allá del relativismo moral desde una ética mínima, mundial y cívica que hace abstracción, aunque no olvida, las vertientes felicitantes y/o trascendentes de las éticas de máximos” (p. 46).

²³ Ejemplos de defensores sectoriales serían, entre otros, el *defensor del menor*, el *defensor del lector* o el *defensor del cliente*; entre los territoriales, cabe mencionar, por ejemplo, los *defensores de Comunidades Autónomas* o los *defensores del ciudadano* de determinadas localidades.

²⁴ Como quedaba establecido en la citada Disposición adicional decimocuarta de la LOU. No obstante, esta característica se refiere básicamente al ámbito de las universidades públicas. En las universidades privadas suelen encontrarse situaciones diferentes, especialmente en lo relativo a su dependencia de algún órgano o cargo de gobierno o gestión, así como al ámbito de sus actuaciones, que pueden limitarse en algunos casos exclusivamente al sector de los estudiantes.

²⁵ Una *doble actividad* que ya puede entrañar un conflicto en sí misma, puesto que el profesorado se encuentra cada vez más ante la necesidad de compatibilizar dos conjuntos de actividades sumamente exigentes, competitivas y, en ocasiones, hasta cierto punto excluyentes, ya que lograr –y mantener e

compone de tres sectores: los estudiantes, el Personal Docente e Investigador (PDI) y el Personal de Administración y Servicios (PAS), sin olvidar las relaciones externas que se establecen, en diverso grado, con los miembros de otras organizaciones universitarias (locales, autonómicas, nacionales y extranjeras) y con otros agentes sociales: empresas, instituciones y organismos públicos, asociaciones, colegios profesionales, sindicatos, etc. La interdependencia existente entre los miembros de los tres sectores de la comunidad universitaria trae consigo una permanente interacción entre ellos, la cual presenta un carácter *horizontal* (interacciones entre miembros que pertenecen al mismo sector) y *transversal* (aquellas que se producen entre miembros de diferentes sectores y que incluyen todas las combinaciones posibles). Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros, sino también, y especialmente, a los distintos niveles de poder y de estatus con que cuenta cada uno de ellos. Esta marcada *jerarquización* de la comunidad universitaria es una de sus características más relevantes, en sí misma y en lo referente a los problemas, desacuerdos y conflictos que pueden presentarse en su seno, aspecto que se considerará más adelante.

Los distintos sectores de la comunidad universitaria presentan no obstante algunas diferencias en cuanto a su homogeneidad en función de su jerarquización y relaciones de dependencia, estatus y poder. Así, avanzando de menor a mayor heterogeneidad y complejidad de sus relaciones, los estudiantes constituyen el colectivo que ofrece una mayor uniformidad, si bien es habitual encontrar, esencialmente en función de sus actividades de representación, diferencias de posición: delegados de grupo, de curso, de titulación; representantes en los consejos de departamento, en las juntas de facultad o de escuela, en el claustro o en el consejo de gobierno; y, dependiendo de lo establecido en los estatutos de cada universidad, miembros de la delegación de estudiantes o del consejo de estudiantes. Estas diferentes posiciones derivadas de sus funciones de representación pueden influir tanto en las relaciones entre ellos como en las que establecen con los miembros del PAS y del PDI, así como con los distintos cargos y órganos de gobierno. En cuanto al sector del PAS, se encuentran las diferenciaciones habituales en los empleados públicos relativas a su pertenencia a un grupo por su

incrementar— una docencia y una investigación *de calidad* simultáneamente puede resultar muy arduo, en especial si se tiene en cuenta el nivel de recursos disponibles habitualmente para llevarlas a cabo; las consecuencias de esta situación pueden repercutir tanto en el profesorado como los estudiantes (véase FREITAG, 2004, y PERINAT, 2004, capítulo 3, pp. 65 y ss.), siendo el origen de conflictos relacionados con el incumplimiento de expectativas, entre otros.

categoría profesional, su nivel asociado y las jefaturas propias de los servicios universitarios, así como las derivadas de su consideración eventual como *cargos de confianza*. Por último, los miembros del PDI se encuentran clasificados en los distintos cuerpos definidos por la legislación vigente, además de por su antigüedad y su dedicación. Conviene no olvidar en este caso las complejas y sutiles relaciones *informales* de dependencia que suelen establecerse entre ellos, así como (sería inútil y poco realista ignorarlas) las relaciones personales y afectivas que inevitablemente se producen en estos contextos caracterizados por una convivencia cuya perspectiva temporal suele ser muy prolongada, aspecto este también de gran importancia que será retomado más adelante.

Los problemas, desacuerdos o conflictos que pueden producirse entre los miembros de la comunidad pueden tener orígenes sumamente diversos. Entre las múltiples tipologías o morfologías del conflicto presentes en la literatura especializada, y cuya consideración detallada excedería los límites impuestos a este trabajo, puede resultar útil aquí la propuesta por REDORTA²⁶, quien distingue los siguientes *patrones de conflicto*: a) de recursos escasos; b) de poder; c) de autoestima; d) de valores; e) estructural; f) de identidad; g) normativo; h) de expectativas; i) de inadaptación; j) de información; k) de intereses; l) atributivo; m) de relaciones personales; n) de inhibición; y ñ) de legitimación. Todos ellos pueden ser *motivos* o *fuentes* de desacuerdos o conflictos, por sí solos y también, como suele ser frecuente en las situaciones reales, por una combinación de varios de ellos.

En definitiva, en unas realidades sumamente complejas como las que se configuran en una organización universitaria, caracterizada por su apertura y por el continuo y elevado número de interacciones y relaciones, la existencia de diferencias o conflictos de intereses, disfunciones e incluso errores, ha de contemplarse como un componente tan inevitable como potencialmente positivo. Inevitable, debido a que los sistemas humanos o sociales están conformados por unidades singulares que les otorgan un carácter necesariamente plural, donde las personas ocupan posiciones diferenciadas, desempeñan en consecuencia distintos roles, cuentan con diferentes grados de poder, tienen intereses diversos y, en definitiva, persiguen objetivos distintos, de manera que en estos contextos las disensiones y los conflictos puede decirse que resultan *naturales*. Y potencialmente positivo, porque esta estructura diferenciada y este pluralismo en su

²⁶ REDORTA (2004).

composición pueden –y deben– conducir al debate, a la argumentación, al enfrentamiento intelectual o de ideas, a la búsqueda de soluciones *razonables* donde tengan cabida las *razones* particulares de los actores; eso sí, siempre que las partes implicadas se entreguen a ello con una actitud constructiva y con una verdadera voluntad de llegar a establecer acuerdos.

Y es aquí donde el Defensor Universitario puede contribuir precisamente a incrementar este carácter positivo y funcional del conflicto²⁷, facilitando estos procesos de mediación²⁸, pero sin obligar nunca a iniciarlos y sin imponer ninguna solución a las partes, con el convencimiento de que son ellas las que tienen que asumir la responsabilidad de formular las propuestas y alternativas para la resolución de los conflictos y los problemas. Evidentemente, cuando se vulneren de manera flagrante derechos o libertades de los miembros de la Comunidad Universitaria, el Defensor Universitario deberá asumir sin ambages sus funciones de informar, poner de manifiesto los incumplimientos y recomendar la aplicación estricta de las normas²⁹.

Es en este contexto donde los Defensores Universitarios han encontrado la utilidad, y casi podría decirse la *necesidad*, de la aplicación de la *mediación* como estrategia para afrontar y tratar de resolver los múltiples conflictos entre los miembros de la comunidad universitaria que llegan a sus oficinas³⁰. Como ya se analizó someramente en el epígrafe II, las características de la mediación la convierten en una de las herramientas más útiles en su trabajo cotidiano, puesto que la ausencia ya mencionada de poder ejecutivo propia de su figura le otorga fundamentalmente un papel de *facilitador* en la búsqueda de soluciones por las partes implicadas en los conflictos, así como la convierte en una fuente de *influencia* (esencialmente procedente de su *poder personal*, aunque también de su *poder de posición*, derivado no de su autoridad real –ya que carece de *poder coercitivo*– sino de su *poder legítimo* o autoridad *moral* por la posición de independencia y de neutralidad consustancial a la figura, según la clásica distinción

²⁷ Una opinión que es compartida por otros Defensores Universitarios; véase, por ejemplo, GAMERO CASADO y BAIXERAS i DELCLÓS (2004, p. 14) o PÉREZ PEÑA *et al* (2004, p. 146).

²⁸ Como una instancia más entre otras que puede contribuir a la creación de una *cultura de mediación* en los contextos universitarios; véase GIRÓ i PARÍS (2003).

²⁹ ALCOVER (2004).

³⁰ En una encuesta realizada por GAMERO CASADO y BAIXERAS i DELCLÓS (2004) entre 19 Defensores Universitarios españoles, constataron que un 63% llevaba a cabo habitualmente funciones de mediación, y consideraban que algo más de la cuarta parte de los conflictos en los que habían intervenido se resolvían por esa vía. Otro dato relevante era que el 79% de los encuestados consideraba que el conocimiento de las técnicas de mediación podía ser útil al Defensor Universitario.

formulada por RAVEN³¹) a la que pueden ser sensibles los actores implicados en la búsqueda de alternativas y soluciones.

Una distinción muy importante relativa a los tipos de mediación habitualmente utilizados por el Defensor Universitario es la que se establece entre los procesos de mediación *formales* y los *informales*³². Los primeros se refieren a aquellos llevados a cabo según un procedimiento previamente definido y especificado, que puede encontrarse recogido en el Reglamento que posee cada Defensor Universitario y que es desarrollado a partir de lo dispuesto en los estatutos de cada universidad (y habitualmente aprobado por el Claustro), o bien establecerse *ad hoc* para cada intervención concreta. En cuanto a los segundos, se trata de procesos de mediación que no se atienen a un procedimiento estandarizado y que se desarrollan adaptándose a las características de la situación, del tipo de conflicto y de las partes implicadas según las valoraciones y las decisiones de cada Defensor a partir de sus conocimientos y de su experiencia.

En una encuesta realizada por el autor en la que han participado treinta Defensores Universitarios de universidades públicas (27) y privadas (3) españolas³³, se constató que doce de ellos cuentan en sus Reglamentos con un procedimiento *formal* y claramente especificado para realizar procesos de mediación en el ejercicio de sus funciones; en seis casos, aunque no se recoge un procedimiento de manera explícita, sí se menciona expresamente en los respectivos Reglamentos *que podrán llevar a cabo procesos de mediación*; y en los doce casos restantes no se contempla tal posibilidad y no incluyen un procedimiento. Una conclusión importante es que la mayor parte de los Defensores reconoce que, con independencia de que sus Reglamentos les permitan o no realizar procesos *formales* de mediación, de manera habitual sus intervenciones consisten en *mediaciones informales*, y consideran que este carácter no resta eficacia a sus actuaciones, antes al contrario. Es precisamente este aspecto *informal* el que suele ser remarcado como uno de los elementos clave del éxito de las intervenciones del

³¹ RAVEN (1990); véase también RAVEN, SCHWARZWALD y KOSLOWSKY (1998).

³² Similar a la propuesta por GAMERO CASADO y BAIXERAS i DELCLÓS (2004), quienes distinguen entre *mediación en sentido estricto*, “como procedimiento específico encuadrado entre los cauces alternativos de resolución de disputas cuya gestión se le confían”, y *mediación en sentido genérico*, “como técnica puntual aplicada intuitivamente o de manera inespecífica en una fase determinada de un asunto sometido a su consideración” (p. 20)

³³ El autor desea agradecer muy sinceramente la colaboración desinteresada de los compañeros y compañeras de universidades públicas y privadas españolas que respondieron amablemente a esta encuesta, y que fue una demostración más de la gran implicación y compromiso que los Defensores Universitarios muestran permanentemente hacia su trabajo y las cuestiones relacionadas con él.

Defensor Universitario, y lo que la diferencia de las actuaciones de otras instancias con poder sancionador o punitivo³⁴. También este doble carácter de la mediación, junto con los otros señalados anteriormente, será analizado con más detalle en el siguiente epígrafe, donde se formulará una propuesta de *modelo* para intervenciones de mediación en contextos universitarios.

IV. Modelo de intervención.

La experiencia acumulada en procesos de mediación tras algo más de dos años como Defensor Universitario de la Universidad Rey Juan Carlos permite al autor realizar una propuesta de *modelo* de intervención para la resolución de conflictos en ámbitos universitarios. Obviamente, esta base *empírica* limita el alcance de la posible generalización del modelo, por lo que éste ha de tomarse como una propuesta *tentativa*, sin olvidar el carácter simplificador de la realidad que todo modelo lleva consigo.

De forma sintética, el modelo se articula en torno a cuatro dimensiones o *continuos* bipolares, cada uno de ellos referidos a distintos aspectos implicados en toda mediación. Es necesario subrayar que en ningún momento ha de considerarse que estas cuatro dimensiones definen o contienen la totalidad de los elementos propios de los procesos de mediación, sino que son considerados como fundamentales dada su relevancia en el contexto universitario específico al que se pretende aplicar. También parece necesario recordar que, siguiendo el *principio de parsimonia* exigible a cualquier modelo teórico (al menos en las Ciencias Sociales), es recomendable reducir al máximo el número de factores incluido, de tal manera que se permita su utilización práctica.

Las cuatro dimensiones o *continuos* implican la consideración de aspectos relacionados con el modelo o formato del proceso de mediación, con sus objetivos, con el tipo de relaciones de poder entre las partes implicadas y con la perspectiva temporal de sus relaciones.

1. Dimensiones.

a. Nivel de formalización del proceso de mediación.

³⁴ Y este aspecto no es solamente específico del contexto español; por ejemplo, en una comunicación presentada por Dolores GOMEZ-MORAN, *Ombudsman* en el servicio *Student Academic Affairs* de la George Mason University (Virginia, EE.UU.), en la Third European Conference of Ombudsmen in Higher Education, organizada por la European Network for Ombudsmen in Higher Education (ENOHE) en Viena (Austria), en mayo de 2005, se subrayó especialmente este carácter informal de los procesos de mediación llevados a cabo por esta figura como uno de los elementos distintivos y clave de su eficacia.

Esta primera dimensión o *continuo* alude a la diferenciación básica señalada en el epígrafe anterior entre procesos de mediación *formales e informales*.

- *Formal*: proceso pautado según un procedimiento previo (recogido o no en el Reglamento del Defensor Universitario) y conocido por las partes, y que finaliza con un acuerdo escrito aceptado y firmado por ellas, por lo que cuenta con un carácter *vinculante*, si no legal, sí al menos explícito.

- *Informal*: en este caso, el mediador no adopta un procedimiento preestablecido según un marco definido, sino que actúa adaptándose a la situación, al tipo de conflicto y a las características de las partes, sin que éstas se sientan presumiblemente *presionadas o cohibidas* ante un proceso formal. Finaliza con un acuerdo verbal, por lo que cuenta con un carácter *vinculante* de naturaleza *moral* o implícita, si bien es susceptible de un acuerdo escrito como en la modalidad anterior.

b. Objetivos del proceso de mediación.

- *Acuerdo*: se trata esencialmente de alcanzar un acuerdo que cierre o dé por finalizado el conflicto o el problema entre las partes de manera definitiva, aceptado por ambas y considerado como óptimo o al menos aceptable.

- *Relaciones*: se trata de lograr que el proceso de mediación consiga ante todo que las relaciones entre las partes se reanuden, se mantengan y/o mejoren a partir de este momento. No excluye el logro de un acuerdo, pero este puede ser provisional, táctico o parcial, o ni siquiera alcanzarse por el momento, pero las relaciones (re)construidas pueden permitir que se logre en el futuro.

c. Equilibrio o simetría de poder entre las partes.

- *Simetría de poder*: cuando las partes en conflicto cuentan con idéntico o muy similar nivel de poder en función de su categoría, posición o estatus.

- *Asimetría de poder*: cuando entre las partes existe mucha o una significativa diferencia de poder en función de su categoría, posición o estatus.

d. Perspectiva temporal de la relación entre las partes.

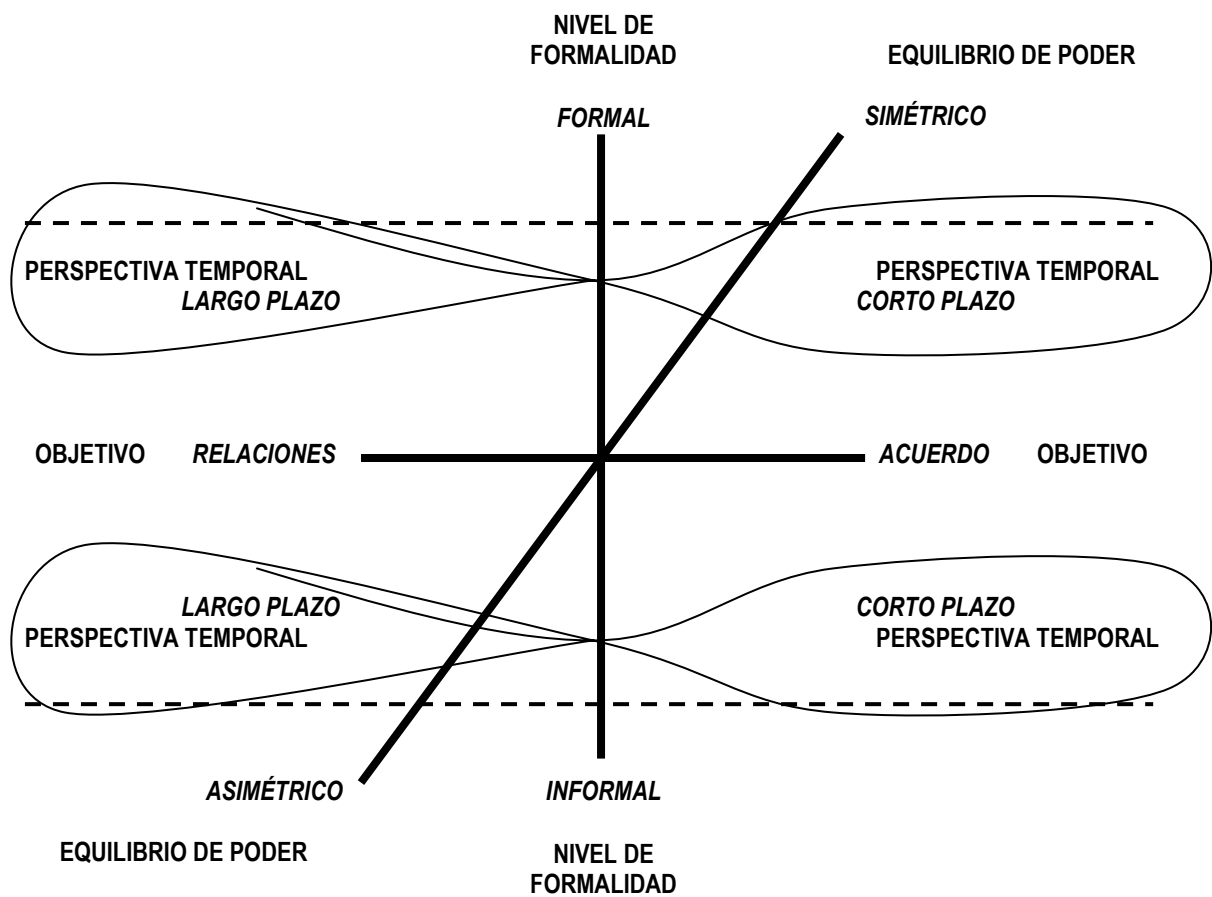
- *Perspectiva a largo plazo*: cuando resulta predecible que las partes en conflicto van a convivir o a pertenecer a departamentos, equipos, servicios, colectivos u organizaciones durante largos periodos de tiempo.

- *Perspectiva a corto plazo*: cuando el carácter de las relaciones se encuentra muy limitado en el tiempo o cuando no existen expectativas sobre interacciones futuras de las partes en conflicto, al menos a medio y largo plazo.

2. Alternativas de actuación.

La combinación de los dos polos de cada dimensión puede dar lugar a diferentes alternativas o planteamientos sobre la posible utilidad y eficacia de los procesos de mediación. La Figura 1 trata de representar gráficamente las distintas interacciones y sus características.

Figura 1.
Alternativas de mediación



Fuente: Elaboración propia.

Del modelo se derivan las siguientes proposiciones:

1. Si entre las partes existe una *simetría de poder*, es preferible utilizar modelos *formales* de mediación.
2. Si entre las partes existe una *asimetría de poder*, es preferible utilizar modelos *informales* de mediación.

3. Si la perspectiva temporal de la relación entre las partes es a largo plazo, es preferible establecer como objetivo de la mediación el establecimiento y la mejora de las relaciones, sin excluir el acuerdo.
4. Si la perspectiva temporal de la relación entre las partes es a corto plazo, es preferible establecer como objetivo de la mediación el logro de un acuerdo, sin excluir la mejora de las relaciones, aunque esta no sea muy necesaria.
5. Si entre las partes existe una *simetría de poder* y existe una perspectiva a largo plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *formales* y tener como objetivo el establecimiento o la mejora de las relaciones, sin excluir el logro de un acuerdo, aunque este puede ser provisional, táctico o parcial.
6. Si entre las partes existe una *simetría de poder* y existe una perspectiva a corto plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *formales* y tener como objetivo el logro de un acuerdo, sin excluir el establecimiento o la mejora de las relaciones, aunque esto no sea muy necesario.
7. Si entre las partes existe una *asimetría de poder* y existe una perspectiva a largo plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *informales* y tener como objetivo el establecimiento o la mejora de las relaciones, sin excluir el logro de un acuerdo, aunque este puede ser provisional, táctico o parcial.
8. Si entre las partes existe una *asimetría de poder* y existe una perspectiva a corto plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *informales* y tener como objetivo el logro de un acuerdo, sin excluir el establecimiento o la mejora de las relaciones, aunque esto no sea muy necesario.

En contextos universitarios, algunos ejemplos serían los siguientes:

- Conflicto entre dos profesores numerarios (catedráticos o profesores titulares) del mismo cuerpo pertenecientes a un mismo departamento, o entre dos miembros del PAS de igual categoría destinados en el mismo servicio. Se trata de casos donde existe una *simetría* o *equilibrio de poder* y donde es previsible una relación temporal a largo plazo (aunque esta no es *inevitable*; siempre pueden solicitar un cambio de departamento o de área de conocimiento, o un traslado a otro servicio o centro). En estos casos, el modelo postula (si no se trata, obviamente, de una situación de vulneración de derechos o normas) la posible utilización de una estrategia de mediación *formal* y con un objetivo prioritario de *(re)establecimiento o mejora de las relaciones*, sin excluir, por supuesto, el *logro de un acuerdo*. No obstante, la eficacia del resultado del proceso ha de

valorarse tanto por el eventual acuerdo alcanzado como *por la capacidad de las partes para resolver por sí mismas futuros conflictos o problemas* –cuya ocurrencia es previsible en contextos universitarios, caracterizados, como es sabido, por la escasez de recursos, la competitividad, la diversidad de intereses, objetivos o valores, las luchas de poder o las diferencias de expectativas, entre otros factores–, sin necesidad de recurrir de nuevo al Defensor Universitario o a terceras partes en procesos *adversariales*.

- Conflicto entre un catedrático o director de departamento y un profesor interino o ayudante o asociado, o entre un jefe de servicio y un auxiliar administrativo pertenecientes al PAS. Se trata ahora de un caso donde existe *asimetría o desequilibrio de poder* entre las partes implicadas y donde la relación temporal es posible que se prolongue en el tiempo. Si se dan las condiciones para la utilización de la mediación (como ya se comentó en el ejemplo anterior), ésta puede adoptar un planteamiento *informal* (salvo que el mediador valore que los actores –especialmente quien cuenta con mayor poder– van a ser capaces de *poner entre paréntesis* dicho desequilibrio de manera que no influya en el proceso de mediación), lo que permitirá una comunicación directa o mediada (a través del Defensor), y donde el objetivo también se centre en lograr que las partes adquieran la capacidad de relacionarse y resolver sus diferencias directamente en el futuro, sin excluir, por supuesto, alcanzar un acuerdo que permita solucionar el conflicto actual.

- Conflicto entre un catedrático y un estudiante de licenciatura o diplomatura en una asignatura o un examen determinado, o entre un jefe de servicio y un becario o colaborador en tareas administrativas o de apoyo. En este ejemplo, las relaciones entre las partes se caracterizan por una gran *asimetría de poder* y por encontrarse relativamente limitadas en el tiempo (unos meses o un curso académico, como máximo). Si no se trata de incumplimiento de normas o de vulneración de derechos, el conflicto o la diferencia puede ser abordado por el Defensor Universitario utilizando una estrategia de mediación *informal* centrada en la búsqueda de una solución o acuerdo que resuelva el conflicto puntual, sin excluir la posibilidad de mejorar las relaciones entre las partes.

- Un último ejemplo se puede encontrar en un conflicto entre dos profesores numerarios pertenecientes al mismo cuerpo o dos miembros del PAS de idéntica categoría, pero donde uno de ellos se encuentra en situación administrativa de *comisión de servicios* o como figura *visitante*. Al igual que en los casos anteriores, si se dan las condiciones para utilizar la mediación y no otros procedimientos o instancias

sancionadoras de resolución de conflictos, el Defensor Universitario puede utilizar una estrategia de mediación *formal* y centrada en la búsqueda de un acuerdo, sin excluir, como siempre, la posibilidad de mejorar las relaciones entre las partes, ya que se trata de una situación donde existe *simetría o equilibrio de poder* (aunque aquí más relativo, ya que el miembro que posee la plaza en propiedad en la universidad actual dispone de una posición de mayor poder, al menos indirecto) y es previsible una relación temporal a corto plazo.

Estos breves ejemplos, aunque simplifican las posibles situaciones reales y los múltiples factores que pueden concurrir en cada caso, pueden ilustrar la utilización práctica del modelo propuesto. No se trata, como ya se subrayó, de un modelo *normativo*, ni mucho menos *matemático*, ya que la cuantificación de los factores considerados ha de llevarse a cabo de manera aproximada. En cualquier caso, lo que se pretende poner de manifiesto es la necesidad de valorar, como se mencionó en la introducción de este trabajo, la posible influencia que las características y los factores señalados pueden ejercer en la eficacia del proceso y los resultados de la mediación.

V. Conclusiones.

La mediación como estrategia para resolver conflictos en ámbitos universitarios y llevada a cabo por la figura del Defensor Universitario puede ser sumamente eficaz siempre que se tengan en cuenta los elementos que se han analizado brevemente en este capítulo. Cuenta con beneficios y ventajas demostrados sobre los procesos de confrontación y *adversariales* (como son los tribunales de justicia)³⁵, siendo quizá uno de los más importantes, desde la perspectiva psicosocial que se adopta aquí, el de proveer las bases para que las partes implicadas se sientan protagonistas tanto del proceso seguido como de los resultados obtenidos, aumentando asimismo su nivel de participación en los procesos de toma de decisiones que conduzcan a acuerdos³⁶. Evidentemente, con ello no se quiere decir que la mediación deba *sustituir* a los otros

³⁵ Véase, para un análisis pormenorizado, BUTTS, MUNDUATE, BARÓN y MEDINA (2005).

³⁶ Con ello se persigue el objetivo de dotar (o de incrementar) a las partes de *empowerment*, un término inglés de difícil traducción al castellano (si bien, por ejemplo, Vinyamata [2003b] utiliza la traducción en este mismo contexto de *empoderamiento*), que se refiere al nivel de *poder conferido a los implicados* para que asuman el protagonismo y sean capaces de plantear, afrontar, analizar y resolver sus problemas o conflictos, en lugar de *delegar* o *depender* de otros (por ejemplo, un inspector de servicios, un juez o una figura de autoridad) para hacerlo.

mecanismos empleados para la resolución de conflictos o que se deba utilizar para todo tipo de problemas, sino que, tras un pormenorizado análisis del tipo de conflicto, características de las partes implicadas, equilibrio de poder entre ellas y conocimiento de la *historia* o el pasado del conflicto y de la perspectiva temporal de la relación entre ellas, tomar una decisión acerca de su posible eficacia. Asimismo, el Defensor Universitario que actúa como mediador ha de poseer una formación adecuada y contar con un repertorio de características y habilidades específicas que garanticen su idoneidad. Se sobreentiende que conoce perfectamente las particularidades del contexto universitario y las relaciones habituales que se establecen en él, así como, eventualmente, las características de las partes en conflicto y del problema concreto.

Fomentar una *cultura de mediación*, es decir, unos valores y creencias que permitan a las partes responsabilizarse y contar con capacidad para afrontar y resolver sus conflictos, desacuerdos y problemas, puede resultar un mecanismo sumamente eficaz para incrementar los niveles de convivencia, de respeto y de armonía en los contextos universitarios, al tiempo que se aprovechan las potenciales oportunidades que pueden suponer los conflictos para el cambio, el progreso y la mejora institucionales. Como afirmaba MOORE, al tratar de responder a la pregunta *¿por qué mediamos?*, la mayor parte de las personas cree que la comunidad donde vive o la organización en la que trabaja *podrían ser mejores*, y para resolver los problemas o los conflictos que lo impiden la mediación es preferible al litigio ya que es más probable que aquella sea capaz, además de permitir llegar a un acuerdo, de preservar las relaciones³⁷. En ámbitos como los universitarios, caracterizados por una valiosa *diversidad* (de intereses, de valores, de experiencias, de objetivos, de expectativas, de oportunidades, etc.) y donde la perspectiva temporal de las relaciones suele contar con plazos muy prolongados, puede resultar de suma importancia *transmitir y enseñar* a sus miembros las indudables ventajas de la mediación, a la vez que se incrementan sus capacidades para evitar la *judicialización* de la vida universitaria y para resolver los conflictos por sí mismos. Quizá el mayor éxito del Defensor Universitario como mediador (y en general, de toda figura de mediación) consista en lograr que los protagonistas que han participado en un proceso no necesiten recurrir a él en el futuro, no porque no vayan a plantearse nuevos conflictos o desacuerdos, algo que previsiblemente sí ocurrirá, sino porque hayan experimentado su *capacidad* y su *responsabilidad* para afrontar y resolver sus

³⁷ MOORE (1997).

problemas de manera eficaz y porque existan relaciones entre ellos que les permitan hacerlo.

VI. Referencias bibliográficas.

ACLAND, A. F.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, Barcelona, 1993.

ALCOVER, C. M^a.: *Memoria del Defensor Universitario de la Universidad Rey Juan Carlos. Curso académico 2003-2004*, Oficina del Defensor Universitario, Madrid, 2004
URL: http://www.urjc.es/z_files/aj_comu/aj18/memoria_defensoruniver_2003_04.pdf

ALCOVER, C. M^a.: “La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial”, en GONZALO, M. (Dir.), BAZAGA, I. y VENTAS, R. (Coords.), *Métodos Alternativas de Solución de Conflictos (ADR y MASC: Perspectiva multidisciplinar)*, Dykinson – Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, en prensa.

ARÉCHAGA, P., BRANDONI, F. y FINKELSTEIN, A.: *Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos*, Librería Histórica, Buenos Aires, 2004.

BARUCH BUSH, R. A. y FOLGER, J. P.: *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*, Granica, Barcelona, 1996.

BOQUÉ, M^a. C.: *Cultura de mediación y cambio social*, Gedisa, Barcelona, 2003.

BUTTS, T., MUNDUATE, L., BARÓN, M. y MEDINA, F. J.: “Intervenciones de mediación”, en Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.): *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Pirámide, Madrid, 2005, pp. 265-303.

CALCATERRA, R. A.: *Mediación Estratégica*, Gedisa, Barcelona, 2002.

CHARLTON, R. y DEWDNEY, M.: *The Mediator's Handbook. Skills and Strategies for Practitioners*, LBC Information Services, Melbourne, 1995.

DIEZ, F. y TAPIA, G.: *Herramientas para trabajar en mediación*, Paidós, Buenos Aires, 2004.

ESPADA RE CAREY, L.: *El Defensor de la institución universitaria*, Consello Social, Universidad de Vigo, Vigo, 2004.

FOLGER, J. P. y JONES, T. S.: *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*, Paidós, Barcelona, 1997.

- FOLGER, J. y TAYLOR, A.: *Mediación y resolución de conflictos sin litigio*, Limusa, México, 1992.
- FREITAG, M.: “El naufragio de la universidad”, en FREITAG, M.: *El naufragio de la universidad y otros ensayos de epistemología política*, Ediciones Pomares, Barcelona, 2004, pp. 28-66.
- GAMERO CASADO, E. y BAIXERAS i DELCLÓS, I.: *La actividad de mediación del Defensor Universitario*, VII Encuentro Estatal de Defensores Universitarios, Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca, 26-28, 10, 2004 (URL: <http://www.uhu.es/defensor/archivos%20varios/actividad%20mediacion-completo.pdf>).
- GIRÓ i PARÍS, J.: “Mediación, ética y universidad”, en ROMÁN MAESTRE, B. (Coord.): *Por una ética docente*, Grafi-te Ediciones-Universitat Ramon Llull, Bilbao, 2003, pp. 91-142.
- GOMEZ-MORAN, D.: “Creating *Ombuds* Offices: The How(s), When(s) and Why(s)”, comunicación presentada en la Third European Conference of Ombudsmen in Higher Education, European Network for Ombudsmen in Higher Education (ENOHE), Viena (Austria), 19-20 de mayo de 2005.
- GONZÁLEZ-CAPITEL, C.: *Manual de mediación*, Atelier, Barcelona, 2001.
- GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (Comps.): *Mediación: una transformación en la cultura*, Paidós, Buenos Aires, 1996.
- GROVER DUFFY, G. K., JAMES, W. y OLCZAK, P. V.: *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*, Paidós, Barcelona, 1996.
- JIMÉNEZ SOTO, I.: *El Defensor Universitario, una institución singular en la Universidad española*, Ediciones de la Universidad de Granada, Granada, 1998.
- KOLB, D.: *The Mediators*, MIT Press, Cambridge, MA, 1983.
- LEWICKI, R. J., WEISS, S. E. y LEWIN, D.: “Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, núm. 4, 1992, pp. 209-252.
- MARTÍNEZ DE MURGUÍA, B.: *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*, Paidós, México, 1999.
- MOORE, CH.: *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Granica, Buenos Aires, 1995.

- MOORE, C. M.: “¿Por qué mediamos?”, en FOLGER, J. P. y JONES, T. S. (Comps.): *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*, Paidós, Barcelona, 1997, pp. 265-275.
- MUNDUATE, L., BYRNE, C. y DORADO, M. A.: “El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 12, núms. 2-3, 1996, pp. 113-126.
- PÉREZ PEÑA, J., SÁNCHEZ GIRALDA, T. y VILA i BOIX, J.: *Los Defensores Universitarios y el reto de la calidad*, Dykinson, Madrid, 2004.
- PERINAT, A.: *Conocimiento y educación superior. Nuevos horizontes para la universidad del siglo XXI*, Paidós, Barcelona, 2004.
- RAVEN, B. H., “Influencia interpersonal: un modelo interactivo del poder y algunas aplicaciones”, en BALAGUER, I. (Ed.): *Psicología, Política y Procesos Jurídicos*, PPU, Barcelona, 1990.
- RAVEN, B. H., SCHWARZWALD, J. y KOSLOWSKY, M.: “Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence”, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28, 1998, pp. 307-332.
- REDORTA, J.: *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, Paidós, Barcelona, 2004.
- ROMÁN MAESTRE, B.: “Apuntes para una ética del profesor universitario”, en ROMÁN MAESTRE, B. (Coord.): *Por una ética docente*, Grafite Ediciones-Universitat Ramon Llull, Bilbao, 2003, pp. 31-64.
- SERRANO, G. y MÉNDEZ, M.: “Las intervenciones de los mediadores”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 52, núms. 2-3, 1999, pp. 235-253.
- SINGER, L. R.: *Resolución de conflictos: técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*, Paidós, Barcelona, 1996.
- SIX, J.-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1995.
- SLAIKEU, C. A.: *Para que la sangre no llegue al río. Una guía práctica para resolver conflictos*, Granica, Barcelona, 1996.
- SOUVIRÓN MORENILLA, J. M^a. y PALENCIA HERREJÓN, F.: *La nueva regulación de las Universidades. Comentarios y análisis sistemático de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*, Editorial Comares, Granada, 2002.
- SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Paidós, Buenos Aires, 1996.

VINYAMATA, E.: *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Ariel, Barcelona, 1999.

VINYAMATA, E.: *Tratamiento y transformación de conflictos. Métodos y recursos en conflictología*, Ariel, Barcelona, 2003a.

VINYAMATA, E.: *Aprender mediación*, Paidós, Barcelona, 2003b.