

Mediación comunitaria: *bonding* y *bridging*

Pilar Munuera Gómez
M. Ángeles Minguela Recover

Semblanzas **Pilar Munuera Gómez** es profesora titular en el Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid, España. Sus principales líneas de investigación son mediación, Trabajo Social, personas en situación de dependencia, envejecimiento activo, emprendimiento social e innovación.

M. Ángeles Minguela Recover es doctora en Ciencias Sociales y miembro del Grupo Emociones, Salud y Cuidados (Código CTS-999, Plan Andaluz de Investigación); profesora de Trabajo Social en el Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, en la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Cádiz, España. Sus principales líneas de investigación son Trabajo Social, personas en situación de dependencia, cuidados de larga duración, mercado de trabajo y territorio.

Resumen

Se presenta las ventajas que tiene la utilización de la mediación comunitaria en la resolución de los conflictos sociales que viven los ciudadanos. Esta técnica ha demostrado su capacidad para obtener mejores formas de relación entre las personas implicadas al restablecer la confianza, el compromiso y la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones. La utilización de la mediación promueve el desarrollo económico y social de las comunidades. Es una técnica que aumenta el capital social de la comunidad que es capaz de resolver sus conflictos, al establecer conexiones *bonding* y *bridging* por ella misma.

Este tipo de intervención multiplica el capital social existente al aumentar el grado de solidaridad. La intervención del mediador está dirigida a la gestión positiva de los conflictos existentes en la comunidad y su resolución, para ello debe diagnosticar el conflicto y encontrar el interés común de sus participantes en la resolución de sus problemas. Las estrategias de diálogo utilizadas durante el proceso permitirán el empoderamiento de los involucrados, para lograr el cambio en sus relaciones. Este cambio permite establecer las condiciones necesarias en la satisfacción de las necesidades de la población.

Palabras clave: Mediación comunitaria, conflicto, *bonding*, *bridging*, participación, ciudadanía.

Abstract

The use of community mediation has several advantages in the resolution of social conflicts. This approach betters relationships among people involved through the reestablishment of trust, commitment and active participation of the citizens in the decision-making process. The use of

mediation promotes the economic and social development of communities. It is a technique that increases the social capital of the community to solve its conflicts, establishing the bonding and bridging connections.

This kind of intervention multiplies the existing social capital by increasing the degree of solidarity. The intervention of the mediator addresses the positive management of the existing conflicts in the community and their resolutions. For this purpose, he has to diagnose the conflict and find the common interest of the participants in its resolution. The dialogue strategies used during the process will allow the empowerment of those involved to achieve the desired relationship change. This change allows to establish the necessary conditions to fulfill people's needs.

Keywords: Community mediation, conflict, bonding and bridging, participation, citizens.

Introducción

El conflicto comunitario con contenido recurrente debe ser resuelto para fortalecer el grado de cohesión y solidaridad de una comunidad. El proceso de su resolución será el medio para lograr el desarrollo de la sociedad al aumentar las capacidades para gestionar de forma positiva sus conflictos. Las personas que aprenden a zanjar sus enfrentamientos generan diálogo y encuentro en su entorno. Esta competencia genera una ciudadanía dialogante y respetuosa. Estas experiencias permiten la construcción de un buen vecino o ciudadano, según indicaba Richmond: "el servicio-altruista ata las heridas, respira perdón y conforta a las víctimas de desastres recurrentes sin atacar sus causas" (Richmond, 1913, p. 16).

La mediación actúa en la satisfacción de los intereses comunes de la población, a pesar de la escasez de recursos. Las tensiones sociales que derivan en conflictos pueden ser tratadas de forma positiva para todos a través de la mediación. La

intervención mediadora está indicada para dar respuesta a las dinámicas sociales, donde emergen controversias entre la identidad y alteridad, el particularismo y el universalismo, la libertad y la igualdad, etc. La mediación se presenta como el proceso adecuado para resolver y establecer puentes entre las personas. En este sentido, Coser afirma que "se han de tener en cuenta las estructuras sociales, siempre contienen o crean mecanismos que ayudan a controlar y a canalizar los conflictos mediante la regulación normativa" (1970, p. 41).

La mediación comunitaria se asienta en la plena confianza que tiene la comunidad para gestionar sus problemas a través de acuerdos. Esta premisa es básica para la resolución de los conflictos comunitarios. La sociedad avanza al hacerse cargo de la gestión de sus tensiones y dificultades de convivencia.

La confianza en las personas que integran la comunidad genera procesos de revaloración y reconocimiento que favorecen el éxito de la intervención para

crear un futuro diferente. Para ello, se realizan acciones de apoyo efectivo que devienen en una gestión adecuada para su crecimiento y desarrollo (Silva y Martínez, 2004). Entre los casos de buenas prácticas se encuentra la comunidad de Catuche (Caracas, Venezuela) por haber desarrollado un proyecto de gestión urbana comunitaria, que ha evolucionado hasta convertirse en un proyecto ejemplar, dentro y fuera de Venezuela (Giuliani y Wiesenfeld, 2001). Sin embargo, realidades de este estilo en Latinoamérica han tenido altibajos por los conflictos armados y dictaduras que atraviesan la historia de algunos de sus países (Wiesenfeld, 2015, p. 337).

La comunidad puede buscar en la administración los mecanismos necesarios para la resolución de sus conflictos cuando sea necesaria su protección. La propia administración del Estado puede organizar sistemas de resolución de conflictos gratuitos como es el caso de la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) en Estados Unidos cuyos resultados se analizan en este artículo. Estos mecanismos fueron estudiados por Georg Simmel con una perspectiva positiva al señalar que: "Así como el cosmos necesita "amor y odio", fuerzas de atracción y de repulsión para tener una forma, así la sociedad necesita una relación cuantitativa de armonía y desarmonía, de asociación y competencia para llegar a una forma determinada" (Simmel, 1926, p. 267). Se ve el conflicto inherente a la propia sociedad que permite su crecimiento.

La globalización ha favorecido las relaciones entre los países generando asi-

milaciones culturales que se han ido incorporado a sus movimientos sociales. La lucha por los derechos individuales y la difusión de los resultados obtenidos están dando lugar a una intensa construcción de una comunidad globalizada (Bauman, 2003). Estas circunstancias están generando debates entre las minorías y las mayorías, con el fin de decidir su plena inclusión en la sociedad. La exclusión social de determinadas minorías sigue siendo uno de los conflictos sociales que sigue sin resolverse. En este sentido, "la sociedad de riesgos debilita de tal manera a las personas excluidas, que se necesitan pasadizos para llegar a descubrir las propias energías y transitar hacia bienes sociales" (García, 1998, p. 282). La mediación se puede situar entre "los pasadizos" que permiten resolver situaciones de exclusión social en diferentes contextos como la escuela, la comunidad de vecinos, etcétera (Munuera, 2014).

Cuando la ciudadanía demanda la ayuda de la administración para la regulación de sus conflictos, la mediación se posiciona como una alternativa real para la resolución pacífica de conflictos. Las técnicas utilizadas, el proceso de diálogo creado y la negociación se convierten en instrumentos decisivos de un aprendizaje social orientado hacia la transformación social. En otras palabras, la mediación, ante la complejidad y la diversidad de conflictos, tiene la capacidad de crear espacios comunes de encuentro y visualizar el capital social de todos los grupos de población que conforma una comunidad determinada (Munuera, 2014). Rocabayera y

Rodríguez (2005) consideran que la intervención social sigue un proceso dinámico circular que se direcciona continuamente. Su inicio está en la persona, que deriva en una intervención grupal, para seguir en el ámbito comunitario donde se enriquece iniciándose de nuevo en un nivel individual. En este sentido el trabajo con la comunidad fortalece la capacidad *bonding* y *bridging*, conectando a la persona para actuar de forma coordinada con el fin de crear una comunidad unida (Corrêa y Neves, 2018).

El proceso de mediación permite aflorar las sinergias necesarias para llegar a acuerdos, a través de la participación real. En él se plantean nuevas oportunidades y relaciones como la ayuda mutua, que difícilmente se podría producir en otros contextos. Cuando la ciudadanía toma conciencia de su protagonismo en la resolución de sus problemas, siente la responsabilidad personal de buscar respuestas o alternativas a sus necesidades o carencias (Cruz y Pérez, 2014, p. 102). De esta manera, se consigue un aprendizaje mutuo para una convivencia saludable en la comunidad y, sobre todo, para construir uniones entre el esfuerzo y la participación en defensa de los derechos vulnerados o en la obtención de necesidades sentidas no satisfechas (Morales et al., 2014). El proyecto de Mediación Familiar, "para abordar situaciones de conflicto familiar relacionadas con la atención y/o convivencia con las personas mayores", puesto en marcha por la Asociación para la Intervención Social y la Mediación en el año 2000, en el Ayuntamiento de Ge-

tafe (Madrid, España), puso en evidencia la capacidad de las familias y vecinos de resolver sus conflictos con el apoyo de la administración local.

La mediación actúa en la construcción comunitaria, tomando como base el capital social que se genera. En términos de Robert Putnam (1995) es entendido como "las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo" (Putnam, 1995, p. 67). Desde esta perspectiva, las redes se forman como una suma de riquezas individuales, que generan un valor añadido para los individuos que tienen contacto con ella. El capital social que se crea "es el instrumento movilizable para la acción pública" (Urteaga, 2013, p. 45). Desde esta perspectiva, la mediación trata la gestión del conflicto en la comunidad a través de estrategias basadas en *bonding* y *bridging* (Abt, 2018). El capital social *bonding* (vínculo) trata las interacciones que se llevan a cabo dentro de un grupo o red homogénea. Estos vínculos son fuertes ya que se establecen desde la confianza, solidaridad, apoyo mutuo y reciprocidad entre iguales (Lozares et al., 2011; Atria, 2003). En cambio, el capital social *bridging* (que tiende puentes) es aquel que se implanta en las interacciones que se dan entre grupos o redes heterogéneas. Estos últimos son más débiles, aunque permiten poner en contacto diferentes redes, favoreciendo la integración relacional (Bolíbar, 2013). Se trabaja con el objetivo general de facilitar la participación y la responsabilidad

ciudadana, aportando una visión positiva del conflicto que fortalece los vínculos sociales (Ramos, 2010). La mediación conecta el impulso *bonding* y *bridging*, para proyectar la capacidad de solidaridad y de cooperación en la comunidad a través de la gestión positiva del conflicto.

La complejidad y la diversidad de conflictos hacen necesaria la utilización de la mediación, para conseguir que el diálogo y la negociación se conviertan en pasadizos para la construcción de una comunidad dialogante y sustentable. Actualmente la ciudadanía, y la población en general,

es cada vez más proactiva y más crítica con las instituciones y sus representantes políticos. Pero no hay propiamente un sistema de mediación sin el marco de un estado de derecho estable, basado en la seguridad que dan la garantía institucional de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones (Casanovas, Magre y Lauroba, 2011, p. 43).

Por tanto, el objetivo de este trabajo es demostrar cómo la utilización de la mediación tiene una alta rentabilidad social, cultural y económica que potencia el capital social de la comunidad.

Mediación comunitaria

La intervención que se realiza deriva de una concepción holística, que concibe la comunidad como un sistema con una causalidad circular en el tejido de relaciones. El concepto de comunidad de que se parte se extiende más allá de su delimitación

territorial, para ser cumplimentado con la consideración de los grupos subculturales¹ que la integran. Se considera "comunidad real" cuando se tiene en cuenta el ámbito subcultural dentro del cual hay o es factible lograr una repercusión participativa, desde la aplicación del procedimiento conocido como organización y desarrollo de la comunidad (Porzekanski, 1983).

La mediación comunitaria como intervención social pretende identificar las razones del conflicto y crear puentes de comunicación pautados que faciliten la comprensión y el acercamiento de las posiciones creadas. Su uso proporciona "un elemento privilegiado entre las posibilidades para generar cambios en las relaciones sociales, a partir de una situación de conflicto o en el devenir de la gestión social" (Nató, Rodríguez, y Carbajal, 2007, p. 205).

Almeida (2009) reconoce que en la mediación comunitaria se cruzan tres lógicas discursivas: instrumental, expresiva y estratégica, desde la confluencia de finalidades, objetivos, contextos y actores diferenciados.

La mediación tiene una dimensión instrumental que realza su carácter pragmático y utilitario en la orientación de la resolución de conflictos y la regulación social. Además, cuenta con una dimensión expresiva que está asociada a la creación y restauración de lazos sociales a través de

1 Se entiende por subcultura de clase el conjunto más o menos estereotipado de patrones de conducta, valores, creencias y características de un subgrupo dentro de una clase social.

la expresión de sentimientos para crear compromisos en un clima de confianza y apoyo (Almeida, 2001, p. 286).

Entre los objetivos de la mediación comunitaria se encuentran:

1. Hacer ver el conflicto como motor de cambio.
2. Promover la autonomía de las personas a través del empoderamiento del individuo o grupo, es decir, el reconocimiento del otro.
3. La creación de responsabilidad ciudadana y vínculos sociales, para dar respuesta a todos los conflictos que presente la comunidad (Almeida, 2001).

Este proceso trae consigo el reconocimiento de las partes en conflicto a través de un diálogo sincero que permite el encuentro, la disculpa, la reconciliación y el perdón. Las personas involucradas se encuentran solidariamente para cambiar una situación que los despersonalizaba, por actuar con pautas vergonzosas de violencia y crueldad, ajenas a valores solidarios del ser humano (Munuera, 2014). Es imprescindible realizar un buen diagnóstico entre los diferentes tipos de conflicto que se pueden dar:

De todos modos, cuando existe un conflicto real, las partes de ese conflicto pueden tratar de "confundir el asunto" presentando sus expectativas de manera falseada. Y esto es especialmente aplicable a los que tienen poder y/o se

proponen explorar a la otra parte; también es muy frecuente sugerir una falsa mediación en la polémica, cuyo objetivo no es una reconciliación de los intereses opuestos, sino la supresión del conflicto por medio de la ofuscación (Rex, 1985, pp. 15-16).

Este diagnóstico debe ir acompañado con el descubrimiento de las emociones que los envuelven. La forma en la que el individuo compenetra su entorno social en su individualidad determina sus relaciones con sus grupos, y, de ahí, el traspaso de sus conflictos a la comunidad. Estas pautas se adentran en la mente del grupo que las integra como "convicciones mentales cargadas de emociones", que deben ser desconstruidas con "otras convicciones positivas" que lo lleven a un deseo de innovar y a la revalorización de la comunidad (Silva y Martínez, 2004).

La mediación comunitaria amplía sus principios con los siguientes:

1. Participación social entendida como un derecho ciudadano.
2. Horizontalidad del proceso; todas las partes son iguales.
3. Utilización de los recursos desde la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
4. Cooperación entre los interesados, ya que las partes son las que deben encontrar los criterios del acuerdo y, por lo tanto, tienen que cooperar a construir la solución (Casanovas, Magre y Lauroba, 2011).

En definitiva, la mediación comunitaria viene a señalar que el valor de la participación de sus participantes es el verdadero *bonding* y *bridging* del vínculo social que se genera siendo corresponsables de la gestión de sus conflictos. Se trata de un proceso pedagógico, en torno a un acto de sinceridad comprensiva, donde se produce el reconocimiento del otro grupo a través de la creación de puentes (*bridging*) de interacción y entendimiento, así como el fortaleciendo de los vínculos internos (*bonding*). De esta manera, aumenta el valor de la participación y la responsabilidad de la ciudadanía, en la búsqueda de la solución, devolviendo a las personas su protagonismo.

El perfil del mediador comunitario

El mediador en este contexto conoce el territorio donde trabaja y los recursos que este ofrece para lograr una buena convivencia. Por ello debe trabajar en pro de los intereses comunes dirigidos hacia:

- Ayudar a la comunidad a tomar decisiones rápidas, consensuadas y comprometidas, a partir del respeto a sus valores y su historia.
- Alcanzar un compromiso ético de las personas que forman la comunidad.
- Repartir el poder y la responsabilidad desde la equidad, descentralizando la toma de decisiones.
- Ampliar el tamaño de la comunidad cuando sea necesario, para evitar la existencia de perjuicios.

El mediador comunitario presenta y aporta una visión de positividad, tanto en

la gestión de conflictos como en el trabajo de construcción de una buena convivencia. La formación especializada en mediación le permite generar nuevas narrativas sobre las posibilidades futuras de convivencia en la comunidad. "Estas competencias pueden obtenerse en España por diversas vías: Cursos de especialización, Másteres por título propio y Másteres Oficiales de las universidades" (García-Longoria, 2013, p. 76).

El mediador comunitario se caracteriza por la actitud empática que transmite al contactar con la gente y la capacidad de generar confianza en las posibles soluciones. Es un profesional que analiza la realidad para crear opciones de resolución, con base en criterios reales con proyección de futuro, con clara repercusión en el *bonding* y *bridging* en la comunidad. Es un experto en reformular la demanda, con el propósito de dar respuestas creativas a las situaciones de convivencia y conflicto concretas. Su rol profesional cambia en la medida que cambia el contexto social, los conflictos que surgen y las demandas de la institución. Así pues, el mediador es un profesional que adapta su actuación a dar respuesta a las nuevas situaciones de conflicto.

En España, los profesionales de los servicios sociales son conscientes de la capacidad del mediador comunitario en la gestión de los conflictos sociales que pueden surgir en los colectivos más vulnerables. Esta intervención establece una mayor cohesión social y contribuye a la inclusión de colectivos desfavorecidos, utilizando el propio entorno social donde

se desenvuelven (Lara, 2013). La discriminación o exclusión social está siendo el principal objeto de intervención desde la mediación comunitaria.

Estrategias de intervención en mediación comunitaria a tener en cuenta

El mediador comunitario debe actuar en la comunidad donde se ha producido el conflicto. En este momento se procederá a la evaluación:

1. Tipo de conflicto y repercusión comunitaria.
2. Modalidad de mediación elegida por la comunidad: Formal (judicial) o informal.
3. Convocatoria:
Preparación de la convocatoria (lugar de celebración, quiénes son convocados en primera convocatoria, para qué y hasta cuándo, etcétera).
4. Intereses comunes de las partes.
Tipo de intervención.
5. Narrativas de un futuro diferente.
6. Seguimiento de los acuerdos
7. Prevención de futuros conflictos

La fase de previa a la mediación está dirigida a:

1. Generar una nueva narrativa en las partes, donde sea posible un futuro diferente en el que todos ganen. Se realiza un intercambio informal para facilitar la formación del efecto de *comunidad unida*.
2. Explicación del motivo de la convocatoria y escucha de las posibles soluciones

del problema, donde se señala el poder para su resolución. En la presentación de las posibles soluciones del problema, se involucra a todos los miembros de la comunidad.

3. Generación del espíritu de comunidad, desde el valor de la solidaridad y el empoderamiento de las partes:
 - Se escuchan los intereses comunes y los beneficios de la solución del conflicto.
 - Se buscan los criterios evidentes sobre las soluciones, logros y obstáculos (se pueden organizar comisiones para generar alternativas).
 - Se incorpora el mayor número posible de personas en las actividades de la comunidad.
 - Se generan nuevas alternativas, a través del apoyo a las personas que trabajan en pro de la comunidad, para conseguir una acción más autónoma y hacia un mayor compromiso.
4. El proceso de la mediación tiene el objetivo de dar el protagonismo a la comunidad.
5. La prevención de nuevos conflictos reside en la creación de un sentimiento de comunidad que parta de la solidaridad y ayuda mutua entre sus miembros. El apoyo material, afectivo, que puede ofrecer una comunidad influye también sobre la evolución y la resolución de posibles crisis que tengan las personas y sus familias. La presencia de amigos o de extraños con diferentes experiencias vitales permite romper el precario equilibrio y las uniformes concepciones que, a menudo, se encuentran en

el seno de una familia. En este sentido, las interacciones deben ser entendidas desde los paradigmas de la comunicación humana y la forma de entender a la persona en su contexto, desde una causalidad circular (Watzlawick, 1981).

6. Se realizará un seguimiento posterior para resolver los posibles problemas posteriores al acuerdo, entre los que se pueden encontrar:
 - La modificación de formas inadecuadas de relacionarse en la comunidad, interviniendo desde dentro (*bonding*).
 - Reuniones con las personas involucradas para dar información, orientación, coordinación, etc., hacia un objetivo común, por encima de situaciones particulares (*bridging*).
 - Los cambio de roles necesarios para promover el capital social de la comunidad.
7. Se presentarán los acuerdos conseguidos y los beneficios logrados, haciendo protagonista a la comunidad con el fin de consolidar el cambio logrado.

Las estrategias de resolución pasan por las redes de ayuda; pueden describirse como un abanico que va, desde un mínimo de estructuración y formalización (ayuda fraterna), al máximo de heterodirección e intencionalidad –red de servicios e intervenciones profesionales (Rodríguez y Navarro, 2001).

La utilización de los sistemas de ayuda naturales de las personas y grupos maximiza la eficacia de los recursos de cada individuo y la rentabilidad de los re-

ursos públicos escasos e insuficientes, sin el sistema de ayuda natural (Rodríguez y Navarro, 2001).² Lo cual nos hace destacar la importancia de estos sistemas de ayuda natural de las personas como un recurso olvidado y que, bien utilizado y potenciado, vendrá a ser una herramienta muy útil de prevención, manejo y recuperación de las crisis. Esta perspectiva permite insertar las medidas de resolución de conflictos de la administración en la comunidad con una rentabilidad desde el *bonding* y *bridging*.

Bonding y bridging en la atención de la discriminación social

La resolución de conflictos que sufren las personas por discriminación social favorece la construcción de un ciudadano, que respeta los derechos de las personas de su comunidad y fragua en la sociedad la democracia, que respeta los derechos civiles desde la fortaleza de la igualdad, libertad, solidaridad, etc. La inclusión social se consigue

cuando las personas o los territorios no padecen los efectos negativos de problemas como el desempleo, falta de cualificación, bajos ingresos, vivienda inadecuada, delincuencia, mala salud, problemas familiares, acceso limitado a los recursos

² En este proceso los servicios sociales pueden adaptarse a los cambios sociales, económicos y jurídicos permanentes de las sociedades modernas, adaptando sus estructuras para hacerlas operativas. Este proceso de adaptación requiere establecer mecanismos compensatorios donde se incorpore la utilización de la mediación comunitaria equilibrando lo nuevo con lo antiguo sin producir rupturas que traerían más desventajas.

[...] describiendo el final del proceso perseguido por el Estado de Bienestar (Muñera, 2012, p. 28).

En este sentido se presenta la práctica llevada a cabo en Estados Unidos por la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), para la resolución de conflictos por discriminación social que está permitiendo el logro de la inclusión activa de personas que se podrían encontrar excluidas.

La EEOC fue creada por el acta de Derechos Civiles, proclamada el 2 de julio de 1964 –aunque no se ejecuta hasta el año siguiente–, con la finalidad de que se cumplan las leyes federales que prohíben la discriminación social en el empleo. El título VII de la ley de Derechos Civiles de 1964, así como sus enmiendas,

protege a los solicitantes de empleo y a los empleados contra la discriminación en la contratación, ascenso, despido, sueldo, beneficios adicionales, capacitación laboral, clasificación, referencia, y otros aspectos del empleo, debido a la raza, color, religión, sexo (incluido el embarazo) u origen nacional. La discriminación religiosa incluye el no realizar los arreglos razonables para las prácticas religiosas de un empleado, cuando tales arreglos no impongan una dificultad indebida.

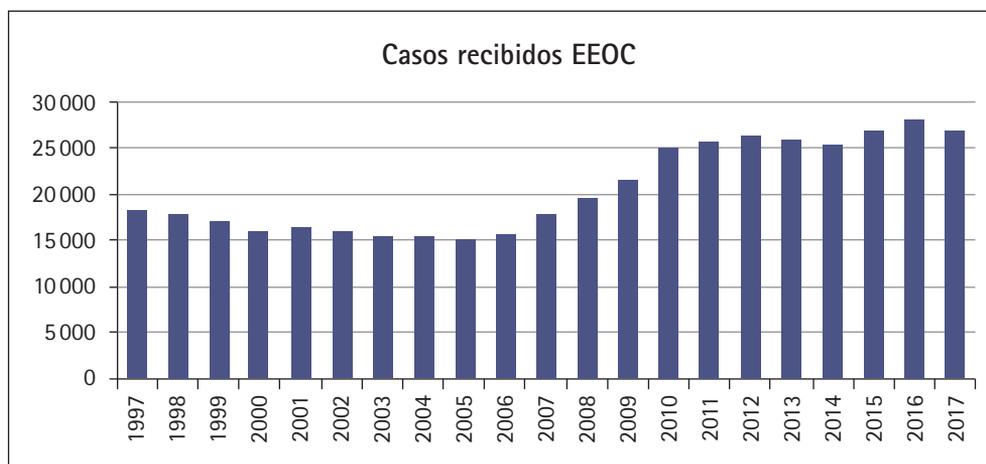
La EEOC también es el instrumento de la aplicación de la Americans With Disabilities Act (Ley para Estadounidenses con Discapacidades o ADA, por sus siglas en inglés), que motiva a los empresarios/

patronos de Estados Unidos a concertar acuerdos universales para mediar (UAM), en los ámbitos local, regional o nacional, a través de las oficinas de la EEOC. Los títulos I y V de la ADA de 1990, y sus enmiendas, protegen a las personas contra la discriminación por sus discapacidades en la contratación, ascenso, despido, sueldo, beneficios adicionales, capacitación laboral, clasificación, referencia, y otros aspectos del empleo. La discriminación incluye la no adaptación del puesto de trabajo.

En el año fiscal 2017, la EEOC recibió 26 838 querellas de discriminación por discapacidad. La EEOC resolvió 30946 casos de querellas de discriminación por discapacidad, que han supuesto unos beneficios económicos de 135.1 millones de dólares en el año fiscal de 2017, sin incluir los beneficios monetarios obtenidos de los juicios por las partes que presentaron las querellas y otros individuos afectados por las prácticas discriminatorias.

Los beneficios económicos no cuantifican los beneficios emocionales o personales de una resolución rápida, a diferencia de la tramitación por vía judicial. Los litigios son resueltos satisfactoriamente en un porcentaje del 69% de los casos presentados y en un promedio de 85 días. En este proceso el grado de satisfacción es del 96% en los patronos o empresarios, donde se enmarca el trabajo de la persona con discapacidad. A estas cifras hay que sumar que el 91% de satisfacción en la utilización de los servicios de la EEOC de las partes querellantes (personas con discapacidad), mismas que declara-

Gráfica 1. Número de casos recibidos en la EEOC.



Fuente: elaboración propia, a partir de la memoria de actividad de la EEOC (2017).

ban que volverían a utilizar el programa de mediación si les fuera ofrecido. Estas cifras evidencian la eficacia de este medio de resolución de conflictos, a través de la mediación en el ámbito laboral para las personas con discapacidad.³

La mediación desarrollada por la EEOC puede ofrecer soluciones tradicionales, para los grupos sociales que se ven discriminados por cuestiones de cultura, raza, discapacidad (Munuera, 2017), opción sexual, etc., y que afectan a la comunidad estadounidense. Estas mediaciones comprenden enfoques creativos para la resolución de la disputa que están con-

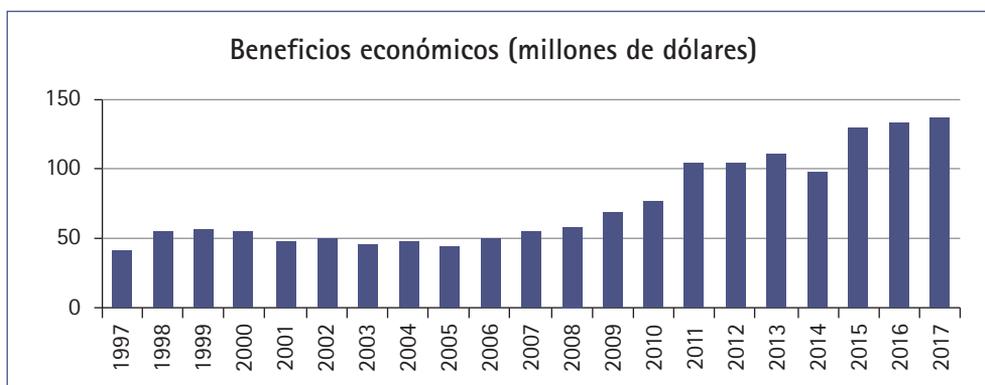
cebidos para satisfacer las necesidades e intereses de las partes afectadas.

La rentabilidad económica de este servicio se pone en evidencia desde el primer año de registro de la actividad de la EEOC (1997), donde se registra que se habían recibido 18 108 casos. Su actividad ha ido creciendo en estos años y las cifras alcanzadas en 2016 demuestran su rentabilidad económica y social, ya que se ha alcanzado la cifra de 458 406 casos recibidos en sus años de funcionamiento. El volumen de atención de casos de este centro es realmente relevante como se puede apreciar en la gráfica 1.

Estas cifras manifiestan la calidad del servicio y de sus prestaciones, que han ido en aumento a lo largo de los años trabajando en el *bonding* y *bridging* de las personas que sufren cualquier tipo de discriminación social en su vida diaria. La rentabilidad económica de su actividad está en relación directa con los casos re-

³ Es fundamental, sin embargo, que no perdamos de vista que las protecciones adicionales se deben agregar para asegurar que las personas con discapacidad reciban el mismo acceso al proceso de mediación y se proporcionan con el alojamiento y el apoyo que necesitan para participar en una fecha, manera eficaz y significativa. Además, es importante que se asignen fondos suficientes para apoyar la mediación de la EEOC.

Gráfica 2. Rentabilidad económica en millones de dólares para las partes en la EEOC.



Fuente: EEOC (2017).

cibidos. En el año 1997 se consiguen 41.3 millones de dólares de beneficios, pasando a 135.1 millones de dólares en 2016. Estos beneficios económicos están relacionados con el ahorro de costes judiciales para las partes en conflicto, según se puede apreciar en la gráfica 2.

En este análisis económico cabe resaltar que no se incluyen los beneficios monetarios obtenidos por las partes, ya que se evita la utilización de la vía judicial (lo que implica ahorro de los costes de contratación de abogados, etc.), ni los beneficios para la administración pública (ya que no se realizan juicios con el consiguiente coste de jueces, personal auxiliar, etc.). A la vez que la mayoría de las personas son atendidas por la EEOC, toman conciencia de la importancia de resolver los conflictos a través del diálogo, el acuerdo y el respeto de los derechos civiles reconocidos en la ley.

En los años comprendidos entre 1997 y 2017, la EEOC ha conseguido una rentabilidad económica de 1 686.3 mi-

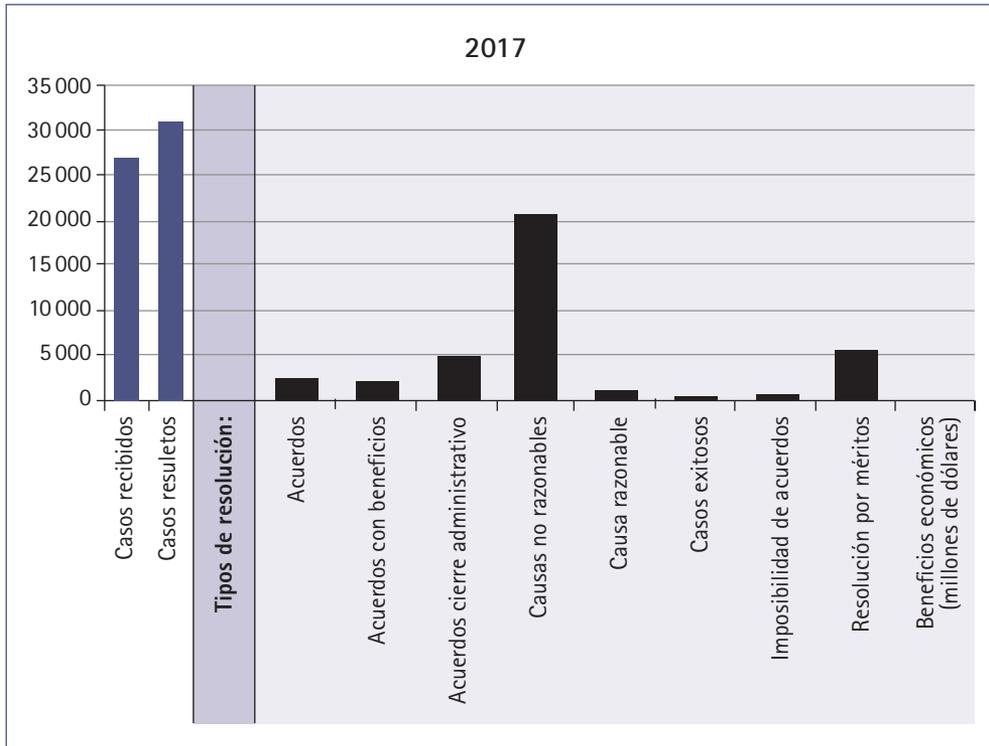
llones de dólares para las partes, donde tampoco aparecen las ganancias por alcanzar acuerdos de forma más rápida y ágil para las partes. En resumen, este programa tiene una media de rentabilidad económica de 75.8 millones de dólares y una rentabilidad social que todavía no está estudiada.

El año 2017 se distingue por el récord histórico de resolución anual de casos en la EEOC, con 30 946, de los que 456 son casos exitosos (1.5 %), se desestiman 20 665 (66.80 %), cuyas causas se consideran no razonables y tan solo 641 (2.10%) de los casos no alcanzan acuerdos por imposibilidad, según se puede apreciar en la gráfica 3.

El programa de la EEOC utiliza una combinación de mediadores internos empleados por la EEOC y mediadores externos contratados.⁴ Todos los mediadores están capacitados tanto en mediación como en

⁴ Las oficinas locales también pueden utilizar mediadores pro bono o voluntarios.

Gráfica 3. Soluciones planteadas en el año 2017 en la EEOC.



Fuente: elaboración propia a partir de EEOC (2017).

las leyes refrendadas por la EEOC. En el caso de que una de las partes parezca tener una limitación en su capacidad, o su capacidad para tomar decisiones no sea muy clara, el mediador deberá determinar si es posible realizar la mediación.⁵

La EEOC ofrece la mediación poco después de que se haya presentado una querrela y antes de comenzar más inves-

tigaciones. La EEOC⁶ evalúa cada querrela para ver si es adecuada o no la mediación. La mediación puede usarse en distintos momentos de un procedimiento legal, ya sea después de haberse presentado una queja formal o iniciado un pleito, donde la mediación también puede ser apropiada

⁵ El mediador valora si la persona debe seguir con el apoyo de otra persona, como un abogado u otra persona que le ayude en el proceso de mediación, o una tercera persona designada participe en el proceso representando los intereses de esa parte y tomando decisiones en su nombre según la ley estatal.

⁶ La EEOC informa al empresario en un plazo de diez días. Se puede optar por la mediación si ambas partes están interesados. La participación es confidencial y voluntaria. La tramitación de la acusación se reanudará si la mediación falla. Si la parte acusadora no estuviese satisfecha con las gestiones de la EEOC, la parte acusadora tendrá el derecho de entablar su propio juicio contra el empleador dentro el plazo de 90 días después de haber recibido el aviso del derecho a entablar juicio.

para evitar que llegue a convertirse en una demanda legal.

Este programa de mediación y las leyes que gestionan ayudan a que una sociedad resuelva los conflictos sobre la discriminación que sufren las personas de forma más amable y con gran rentabilidad económica y social, en el nivel macrosocial, con el apoyo de las instituciones y el respeto a la legislación vigente.

En lo microsociedad, en la comunidad, se encuentra la experiencia de un grupo de mayores que, tras recibir una formación en mediación en su centro, ha puesto en práctica sus habilidades en la gestión positiva de conflictos y mediación, en su entorno más próximo (familia, centro de mayores, comunidad de vecinos, etc.), que ha sido un programa muy bien evaluado por sus componentes.

Conclusiones

La mediación comunitaria permite conectar a la ciudadanía desde el *bonding* y *bridging*.

La participación y el protagonismo de las personas aumentan el capital social de una comunidad a la hora de gestionar sus conflictos de forma positiva.

Se debe promover la difusión de la mediación entre las diferentes administraciones o servicios públicos. Los mediadores pueden aumentar los vínculos y los puentes (*bonding* y *bridging*) de la comunidad.

La atención a los grupos o comunidades de personas que se ven discriminados

por cuestiones de cultura, raza, discapacidad, opción sexual, o cualquier otro motivo, genera una comunidad dialogante y sustentable. Los beneficios alcanzados por el programa desarrollado por la EEOC evidencian la efectividad de la mediación individual, grupal y comunitaria, para evitar la exclusión social de las personas que se encuentran en una situación de dificultad social.

La utilización de la mediación para resolver conflictos por discriminación social favorece una cultura de gestión positiva de los conflictos sociales a métodos cooperativos en la comunidad.

El objetivo de la mediación comunitaria está en dar respuesta a los conflictos que afecten a los ciudadanos. Esta respuesta puede darla la administración local, a través de la mediación ciudadana/comunitaria.

Programas como los llevados a cabo por la EEOC, potencian la participación de los ciudadanos en la intrincada trama donde se correlacionan las fuerzas sociales. Su intervención está dirigida a las dimensiones de identidad, autonomía y ciudadanía que sostienen el proceso de empoderamiento.

La mediación ayuda a conseguir los objetivos de la acción para una sociedad plural del siglo XXI que ha manifestado la Organización de Naciones Unidas en su agenda 2030.

Referencias

- Abt, A. (2018). Diversidad cultural y sensibilidad prospectiva para la atención social en situaciones de final de vida. En A. Novellas, P. Munuera, J. Lluch y Gómez, X. *Manual en la atención social en situaciones al final de la vida*. Barcelona, España: Obra Social la Caixa.
- Almeida, H. (2001). *Conceptions et pratiques de la médiation sociale. Les modèles de médiation dans le quotidien professionnel des assistants sociaux*, Coimbra, Portugal: Fundação Bissaya-Barreto, Instituto Superior Bissaya-Barreto.
- Almeida, H. (2009). "Um panorama das mediações nas sociedades. Na senda da construção de sentido da mediação em contexto educativo. En A. M. Veiga Simão, A. P. Caetano e I. Freire. (Coords.), *Tutoria e mediação em educação* (pp. 115-128). Lisboa, Portugal: EDUCA.
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En R. Atria y M. Siles. (Comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 581-590). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Zahar.
- Bolíbar, M. (2013). Redes asociativas, inmigración y participación. Una aproximación empírica a los vínculos entre capital social y participación asociativa. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 24(1), 114-140.
- Casanovas, P., Magre, J., y Lauroba, M. E. (2011). *Libro blanco de la mediación en Cataluña*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya.
- Coser, L. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Corrêa, I., y Neves, H. (2018). Power, empowerment and social participation—the building of a conceptual model. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 12(1), 189-199.
- Cruz, M.C., y Pérez, J. (2014). Autodeterminación en clave de garantía alimentaria y desarrollo comunitario. *Documentos de Trabajo Social*, 54, 92-116.
- García-Longoria, M. P. (2013). La formación en mediación y el Trabajo Social. Monográfico mediación. *Servicios Sociales y Política Social*, 101, 69-81.
- García, J. (1998). *Exclusión social y contracultura de la solidaridad. Prácticas, discursos y narraciones*. Madrid, España: HOAC.

- Giuliani, F. y Wiesenfeld, E. (2001). Promoviendo comunidades sostenibles: teoría, investigación y capacitación, *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 1,2,3, 87-114.
- Lara, S. (2013). Gramatiques de la Convivència. Aproximació als processos de participació ciutadana a través d'una experiència grupal comunitària als barris de La Salut i Llefià (Badalona). *Revista de Trabajo Social*, 198, 144-149.
- Lozares, C., López, P., Verd, J. M., Martí, J., y Molina, J. L. (2011) Cohesión, vinculación e integración sociales en el marco del capital social redes. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 20, 1-28.
- Morales, E., Peralta, P., Subirats, B., Bonafort, M., y Salas, E. (2014). Proyecto de acción comunitaria radars para las personas mayores. *Revista de Trabajo Social*, 203, 120-129.
- Munuera, P. (2012). El derecho a la inclusión social a través del trabajo. *Revue Européenne du droit social*, 14(1), 26-40.
- Munuera, P. (2014). *Nuevos retos en mediación. Familiar, discapacidad, dependencia funcional, salud y entorno social*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Munuera, P. (2017). *Mediación laboral en la inclusión de las personas con discapacidad*. Zaragoza, España: Certeza.
- Nató, A.M., Rodríguez, M.G., y Carbajal, L.M. (2007). *Mediación comunitaria: conflictos en el escenario social urbano*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universidad.
- Porzekanski, T. (1983). *Desarrollo de comunidad y subculturas de clase*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Ramos, C. (2003). La mediación social. Un espacio para la resolución de conflictos. *Revista Políticas Sociales en Europa*, 149(13) 71-88.
- Rex, J. (1985). *El conflicto social. Un análisis conceptual y teórico*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Richmond, M. E. (1913). *The good neighbor in the modern city*. Filadelfia, EE UU: Lippincott.
- Rocabayera, M. A., y Rodríguez, J. (2005). Intervención social en las dependencias: experiencia de Trabajo Social en el servicio de atención de Santa Coloma de Gramanet. *Servicios Sociales y Política Social*, 72, 37-62.
- Rodríguez, J., y Navarro, J. (2001). Intervención en redes sociales. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urries (Eds.), *Apoyos, autodeterminación y*

- calidad de vida: Actas de las IV Jornadas de Investigación sobre Personas con Discapacidad* (pp. 245-260). Salamanca, España: Amarú.
- Silva, C., y Martínez, M. L. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psyche*, 13(1), 29-39.
- Simmel, G. (1926). *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*. Madrid, España: Biblioteca de la Revista de Occidente.
- Urteaga, E. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. *Reflexión Política*, 15(29), 44-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11028415005>.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, España: Herder.
- Wiesenfeld, E. (Noviembre 2015-Abril 2016). Las intermitencias de la participación comunitaria: Ambigüedades y retos para su investigación y práctica. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 5(2), 335-387.