

Mediación en la Escuela

Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente

Por
Sara Rozenblum de Horowitz



Aique Grupo Editor S.A.

**Capital Federal
(Argentina)**

Primera edición: 1998

**Este material es de uso
exclusivamente
didáctico.**

Índice

Presentación.....	15
Agradecimientos.....	21
Introducción: La mediación educativa y el Programa de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....	25
I. Nociones fundamentales.....	31
1. Conflicto y escuela.....	31
Responsabilidad, solidaridad, armonía.....	36
Un enfoque transformador.....	38
Empowerment.....	41
Reconocimiento.....	41
2. Conflicto y cambio.....	43
La resolución de conflictos y el entrenamiento en habilidades sociales.....	46
Deficiencias en la adquisición y el desempeño de habilidades sociales.....	47
Enseñar habilidades interpersonales.....	48
Enseñar habilidades cognitivo-sociales.....	50
Enseñar habilidades de autocontrol.....	51
II. El Programa de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....	53
3. Implementación del programa RAC.....	53
Requerimientos.....	53
Coordinación.....	54
Formato.....	55
El Diario.....	55
Ejes didácticos.....	56
¿Cómo funciona la mediación en la escuela?.....	56
Formulario de información posterior a la mediación.....	57
4. La dramatización (role play): una valiosa estrategia.....	61
Objetivos.....	61
Conceptos claves.....	61
¿Para qué sirve?.....	62
Características.....	62
Guía de conducción de role plays.....	63
Tarea para el fin de curso.....	67
Guía para concentrarse en el role play.....	68
5. Estándares de conducta recomendados.....	69
Definición de los términos.....	69
Compromiso de la escuela con el Programa.....	70
Entrenamiento para Coordinadores.....	70
Entrenamiento para estudiantes Mediadores de pares.....	75

III. Conflicto y negociación	77
6. ¿Qué es el conflicto?	77
Objetivos.....	78
Conceptos claves.....	78
Modos de abordaje y resolución de conflictos.....	81
Estrategias de resolución.....	87
Estrategias de resolución de conflictos (I). Ejercicio.....	88
Estrategias de resolución de conflictos (II). Ejercicio.....	89
Violencia VS. Negociación. Ejercicio.....	90
Adivina, adivinador; ¿quién lo resuelve mejor? Ejercicio.....	91
El caso de la carpeta. Ejercicio.....	92
Diario.....	94
7. ¿Qué es la negociación?	95
Objetivos.....	95
Conceptos claves.....	96
Definición de negociación.....	96
El Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard.....	97
Posiciones vs. Intereses.....	102
Negociaciones diarias. Ejercicio.....	104
Mejorando mi capacidad negociadora. Ejercicio.....	105
El dilema de la natación. Ejercicio.....	106
Diario.....	108
8. Los modos y los abordajes de la negociación: Individualismo, competencia, Cooperación e interdependencia	109
Objetivos.....	109
Conceptos claves.....	109
Modos de negociación.....	110
¿Distribución o integración?.....	112
Modos de negociación. Ejercicio.....	116
Los botones. Ejercicio.....	118
Diario.....	121
9. La importancia de la comunicación en la prevención de conflictos	123
Objetivos.....	123
Conceptos claves.....	123
El proceso de comunicación.....	123
Principios de la comunicación humana.....	124
Comunicación y negociación.....	125
Percepciones.....	125
Estrategias de comunicación.....	126
La importancia de la percepción, la actitud, la empatía y el rechazo. Ejercicio.....	127
Blancanieves y las percepciones. Ejercicio.....	131
Cenicienta y las percepciones. Ejercicio.....	134
Diario.....	136
10. El sutil influjo de las percepciones (empatías: simpatías y rechazos) 137	

Objetivos.....	137
Conceptos claves.....	137
¿Estamos en la misma página? El rechazo. Ejercicio.....	138
Estableciendo consenso. Ejercicio.....	139
Facturas y churros rellenos "La abundancia". Percepción y empatía. Ejercicio.....	142
Diario.....	147
11. Intereses y posiciones en pugna	149
Objetivos.....	149
Conceptos claves.....	149
Caso de la naranja. Ejercicio.....	151
Diario.....	154
12. Relaciones confianza-desconfianza	155
Objetivos.....	155
Conceptos claves.....	155
Construyendo confianza. Ejercicio.....	157
El caso de Los Redonditos de Ricota. Ejercicio.....	158
Diario.....	164
13. ¿La Negociación integradora o distributiva?	165
Objetivos.....	165
Conceptos claves.....	165
Modos de abordaje del conflicto conforme a los parámetros evolutivos.....	166
Negociación en Nueva Zelandia. Ejercicio.....	168
Sumando puntos. Ejercicio.....	175
Diario.....	176
14. Alternativas, opciones y lluvias de ideas en la resolución de conflictos	177
Objetivos.....	177
Conceptos claves.....	177
Lluvia de ideas (I) Ejercicio.....	179
Lluvia de ideas (II) Ejercicio.....	180
Lluvia de ideas (III) Ejercicio.....	184
Diario.....	186
15. En busca de soluciones justas	187
Objetivos.....	187
Conceptos claves.....	187
¿Con justa razón? Ejercicio.....	190
Me dijeron "no". ¿Qué hago? Ejercicio.....	191
El equipo de gimnasia. Ejercicio.....	193
¿Conflicto en la vida o en la TV? Ejercicio.....	197
Diario.....	198
16. ¿Qué es la mediación?	199
Objetivos.....	199
Conceptos claves: mediación, partes, conflicto, negociación, requisitos para recurrir a la mediación.....	199

Neutralidad positiva: la esencia de la mediación.....	203
Preguntas para que las partes entiendan si la mediación es adecuada para ellas.....	205
Los objetivos de la mediación.....	205
¿Cómo debe ser el/la mediador/a?	206
Consigna para la mediación educativa.....	206
¿Consignas democráticas o autoritarias? Ejercicio.....	209
Historia de los camellos. Ejercicio.....	210
Caso L. vs. Caso F. Ejercicio.....	212
Diario.....	214
17. Proceso de mediación.....	215
Objetivos.....	215
Conceptos claves: mediación de pares, mediación de docentes o tutores, mediación de directivos o supervisores.....	215
¿Cuándo utilizar la mediación?	216
¿Cuándo evitar la mediación?	216
Roles y funciones del mediador.....	217
El secreto del éxito.....	219
Caso de la cadena perdida. Ejercicio.....	220
Diario.....	222
18. Etapas del proceso.....	223
Objetivos.....	223
Conceptos claves: contacto y contrato, sesión conjunta inicial, sesiones privadas o caucus, confidencialidad.....	223
Animación de fiestas "Moño Feliz". Ejercicio.....	228
Diario.....	233
19. Características del proceso.....	235
Objetivos.....	235
Conceptos claves: voluntariedad, consentimiento informado, autodeterminación, imparcialidad-neutralidad, confidencialidad.....	235
Información a las partes.....	237
Creación de un clima de confianza.....	237
Manejo del silencio.....	237
Propiedad intelectual. Ejercicio	238
Tenencia del perro. Ejercicio.....	241
Diario.....	244
20. Funciones de mediador.....	245
Objetivos.....	245
Conceptos claves.....	245
Tareas del mediador.....	247
La Biblia. Ejercicio.....	251
Diario.....	255
21. El valor de la comunicación.....	257
Objetivos.....	257
Conceptos claves: escucha activa, hablan de uno mismo, lenguaje corporal.....	257
Técnicas de comunicación.....	258

Habilidades de escucha no verbales.....	258
Barreras para la comunicación efectiva. Ejercicio.....	259
La comunicación efectiva: ¿verbal? ¿oral? ¿visual?	262
Mensaje incoherente. Ejercicio.....	263
Escucha activa. Ejercicio.....	264
Habilidades de escucha. Ejercicio.....	267
Círculos concéntricos. Ejercicio.....	268
El caso de la estufa. Ejercicio.....	270
Diario.....	273
22. La importancia del feedback.....	275
Objetivos.....	275
Conceptos claves: Feedback, coaching, enmarcar.....	275
¿Qué supone dar un buen feedback?	275
¿Qué es reenmarcar? Técnicas.....	276
Ruido Off VS. Litigio y Cia. Ejercicio.....	278
Diario.....	281
23. El "Caucus"	283
Objetivos.....	283
Conceptos claves.....	283
¿Qué es el caucus?	283
Utilidad del caucus.....	284
¿Cómo funciona?	285
Estructura.....	286
¿Por qué hacer caucus?	286
Conflicto en el vecindario. Ejercicio.....	287
Diario.....	292
24. ¿Cómo detener una escalada de conflictos?	293
Objetivos.....	293
Conceptos claves: escalada.....	293
Causas de la escalada.....	295
El conflicto se transforma (I) Ejercicio.....	295
El conflicto se transforma (II) Ejercicio.....	296
Las transformaciones psicológicas en la escalada. Ejercicio.....	297
Estancamiento o impasse.....	298
Técnicas para desescalar un conflicto.....	300
El teléfono. Ejercicio.....	301
Diario.....	303
25. El acuerdo.....	305
Objetivos.....	305
Conceptos claves.....	305
El proceso de acuerdo	305
Repasando lluvia de ideas. Ejercicio.....	306
Guía para redactar el acuerdo.....	307
Conflicto en el préstamo de un libro. Ejercicio.....	309
El texto de un acuerdo posible.....	311
Diario.....	312
Glosario.....	313
Bibliografía.....	315

14. Alternativas, opciones y lluvias de ideas en la resolución de conflictos

¿Por qué hago tal o cual cosa?
Es una buena pregunta.
Pero, por qué no preguntarme:
¿De qué otra forma pude haberlo hecho?
Idries Shah

Objetivos

- Diferenciar **opciones**, soluciones conjuntas para resolver conflictos, de **alternativas**, que son las acciones y movidas individuales que puede hacer cada parte si no acuerda.
- Aprender a hacer lluvia de ideas y a generar opciones.
- Aprender a analizar y comprender las partes de un problema.

Conceptos claves

Alternativa: Lo que podría hacer yo sólo si no soluciono el problema/conflicto. Piso de la negociación; punto bajo el cual no me conviene negociar.

Opciones: Son las posibles soluciones para resolver un problema/conflicto y los puntos que se escriben en un acuerdo.

Lluvia de ideas: Creación de opciones sin juzgar, interrumpir o discrepar uno con otro. En la lluvia de ideas todo vale; hay que asociar y divertirse.

Alternativa

Para encontrar una solución o acuerdo, necesitamos que las partes coincidan en una salida. Los puntos o cláusulas que contienen el acuerdo son opciones, es decir que las opciones son posibles soluciones para resolver un problema o conflicto.

Si las partes no acuerdan llamamos **alternativas** a las respuestas individuales o movimientos que cada uno puede hacer sin la aprobación de la otra persona. Es decir, una alternativa es lo que puede hacer cada parte si no solucionan su diferendo.

Decimos que la alternativa de una parte es alta cuando tiene poder de empeorar la situación de la otra, y decimos que es baja cuando no tiene poder o influencia sobre la otra para empeorarle la situación.

Se debe analizar la alternativa antes de negociar, durante la negociación y antes de salir de la misma. El análisis de la alternativa propia responde a las preguntas:

¿Qué hago si no acuerdo?
¿Qué pasa si no acuerdo?
¿Qué cosa mala me puede pasar?
¿Hay riesgo de que
empeore mi posición?

¿Qué hace si no acuerda?
¿Qué pasa si no acuerda?
¿Qué cosa mala le puede pasar?
¿Hay riesgo de que
empeore su posición?

Respecto de otra parte, puedo empeorar su situación.

Si entiendo mi alternativa, tengo claro cuando tengo que salir de la negociación.

Para encontrar una solución, deberíamos analizar, comprender bien el conflicto y sus partes antes de solucionarlo. Si mejoramos nuestra comunicación, salimos de posiciones, entendemos nuestros intereses, valoramos las alternativas varias de ambos y nos comprometemos, podemos conjuntamente elegir las opciones.

Opciones

Son posibles soluciones para resolver problemas o conflictos. Es necesario que ambas partes se pongan de acuerdo para trabajar las opciones. Para hallarlas, necesitamos creatividad. Una buena herramienta es el *brainstorming* a *lluvia de ideas* (creación de opciones sin discrepar, juzgar a interrumpirse unos a otros). Puede ser una etapa divertida si diferenciamos elegir de decidir: Debemos aclarar que en la etapa de lluvia de ideas jugamos para generar opciones y tomar decisiones es un momento posterior.

Se aconseja al docente realizar los ejercicios por sí mismo y con anterioridad, para captar el nivel de dificultad que enfrentarán los alumnos. La bibliografía de Edward De Bono permite una mayor profundización del tema para los docentes que lo deseen.

El esfuerzo que se debe realizar es debido a que juzgamos y rotulamos continuamente y para que la lluvia de ideas resulte exitosa deberíamos permitirnos entrar en un nivel lúdico donde el ejercicio este ligado a la creatividad y el placer y no a cumplir la tarea y la obligación.

Lluvia de ideas

La **lluvia de ideas** es una actividad creativa que permite dejar fluir la imaginación sin límites.

Ayuda a pensar diferentes soluciones y a salir de posiciones; es inventar soluciones sin tomar en cuenta si son buenas o malas, asociar, decir lo que se le ocurra sin juzgar, interrumpir o emitir valores.

El profesor Fisher propone tomarse 45 minutos para generar opciones utilizando **lluvia de ideas** y tomarse 45 minutos para decidir.

EJERCICIO

Lluvia de ideas (I)

Objetivo:

1. Tomar conciencia de cómo nos sentimos acerca de los conflictos.
2. Aprender modos de respuesta a conflictos.

Tiempo: 15' a 20'.

Instrucciones

1. Pida a cada participante que complete lo siguiente:
"Cuando escucho la palabra conflicto pienso en..."
2. Lluvia de ideas de la definición de conflicto.

Pasos para la resolución conjunta del conflicto

1. Decida si piensa quedarse y negociar el conflicto (no importa cuán difícil parezca).
2. Identifique las cuestiones:
¿Cuál es la cuestión del conflicto?
Sea específico.
3. Escriba lo que quisiera que ocurra incluyendo:
¿Qué desea hacer?
¿Qué espera que la otra parte haga?
Sea específico.
Sea realista.
4. Pregunte a la otra parte qué piensa y siente, escuche atentamente.
5. Busque compromiso. Sea flexible pero firme. Trabaje para lograr los deseos y necesidades de ambos.

EJERCICIO

Lluvia de ideas (II)

Objetivo: El siguiente ejercicio lleva sólo 5 minutos y es para reforzar el ejercicio anterior.

Se busca que los participantes capten cómo surgen cuestiones que parecer tan impensables, es decir, la fuerza de la creatividad.

Instrucciones

Divida a los participantes en pequeños grupos.

Solicite que busquen soluciones a los siguientes problemas a través de una lluvia de ideas (que cada uno diga lo primero que se le ocurra sin censurar ni juzgar):

- Tenemos un depósito lleno de sillas. ¿Qué podemos hacer con ellas?

Nota: Luego de las respuestas obvias (apilarlas, sentarse, pararse sobre ellas) se pueden desarmar, vender, utilizar las partes.

- Tenemos un ladrillo en un laboratorio. ¿Para qué se puede utilizar?

Nota: Como pisapapeles, martillo, para sostener una mesa o libros, para que la ventana no se cierre, para apoyar las tazas de café, como división en un cajón, para pegar mensajes, para impedir que el viento tire una planta, para envolverlo en un papel de lija y lijar.

Hoja de Análisis del Conflicto

Las Partes: ¿Entre quién es el		
-----------------------------------	--	--

problema?		
Percepciones: ¿Qué piensa cada parte de la otra y de la situación?		
Posiciones: ¿Qué reclama cada parte?		
Intereses: ¿Qué es lo que cada parte realmente quiere y por qué?		
Opciones Creativas: ¿Qué posibles soluciones satisfacen nuestros intereses?		

Desarrollando creatividad

1. Concientice los tipos de cuestiones de que se trata.
2. Desarrolle flexibilidad en el pensamiento (haga crucigramas a rompecabezas).
3. Suspenda juicios instantáneos; reflexione sobre la situación.
4. Haga lluvia de ideas.
5. Sea curioso/a, desarrolle un pensamiento y una actitud inquisidora.
6. Liste posibles situaciones, luego tache hasta eliminar y encontrar la mejor.
7. No desestime la fuerza de "insight" .La mejor idea puede surgir cuando usted menos la espere.

Para pensar

Un problema/conflicto sin resolver, es igual a una montaña difícil de escalar.

Antes de solucionar debo entender; primero debo separar el conflicto en sus partes, enunciarlas y entenderlas.

Alternativas: Antes de buscar la solución tengo que entender qué pasa si no lo soluciono, hasta dónde me conviene ceder, cuáles son mis prioridades, que no puedo tolerar, cuándo me conviene retirarme y no negociar.

La lluvia de ideas posibilita buscar soluciones creativas. Tener varias opciones permite seguir.

Cuando hacemos lluvia de ideas debemos: aflojarnos, prepararnos para disfrutar, no juzgar, no interrumpir, no discrepar. Diferenciar el crear opciones de elegir opciones.

Generando opciones creativas

Cuando las partes están estancadas en un conflicto/problema, ven sólo una salida/solución. En general esto quiere decir que están en posiciones.

La lluvia de ideas me ayuda a encontrar ideas creativas.

Antes de la lluvia de ideas, "TODO VALE", analicemos la lista de 10 que ya sabemos sobre el conflicto.

Pensemos en:

Las Partes
Percepciones
Posiciones
Intereses

Primer paso: "TODO VALE"

Sin pensar digo todo lo que se me ocurre, palabras, ideas, frases, sin juzgar, debe ser todo lo que me viene a la cabeza, no importa si es lindo, feo, útil o inútil. Se escribe todo en el pizarrón.

Segundo paso: "TAMIZANDO"

Repasamos todo lo dicho y lo categorizamos en:

POSIBLE Y/O ÚTIL
IMPOSIBLE Y/O INÚTIL

Tercer paso: "SELECCIONANDO"

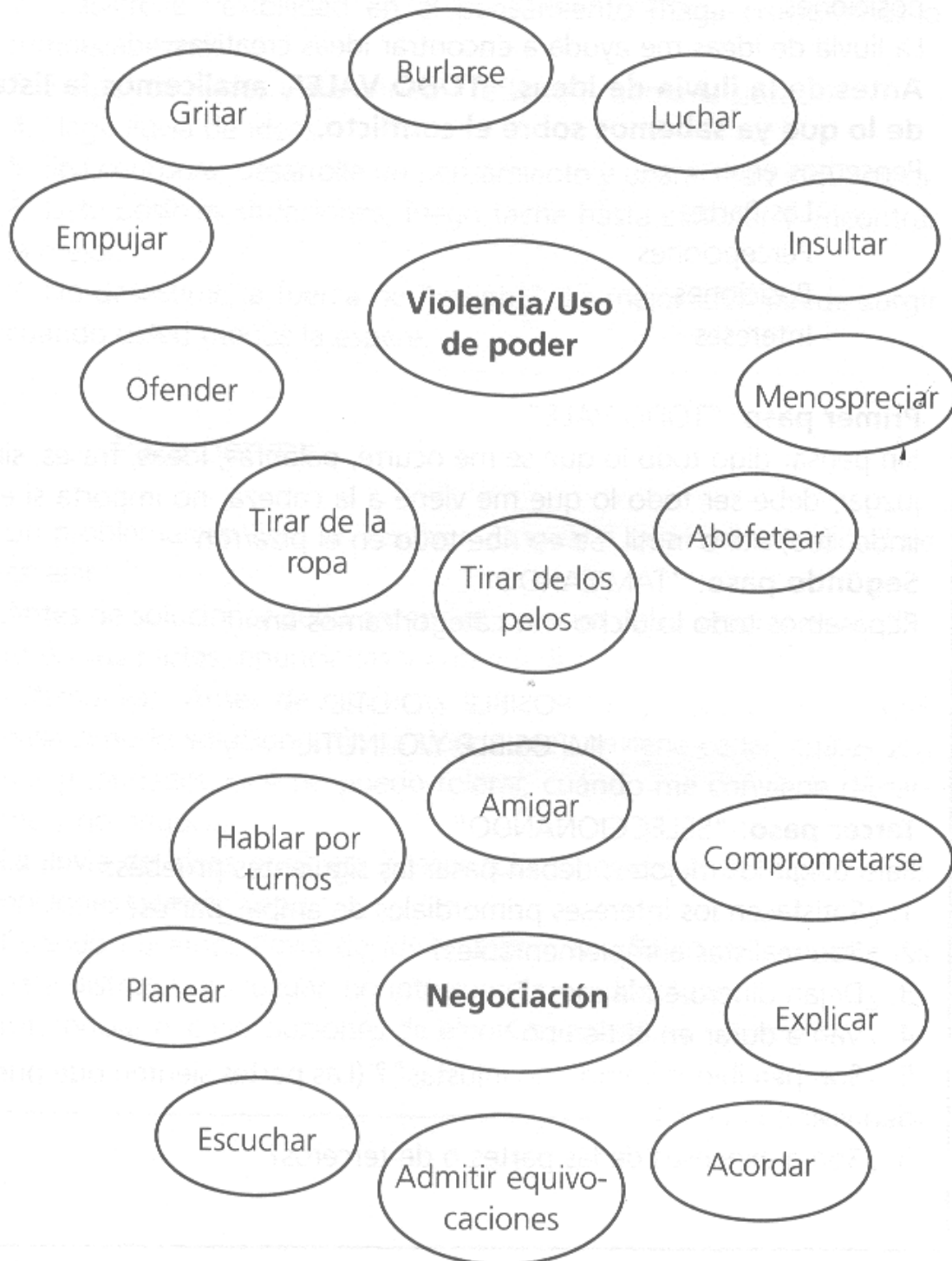
Para elegir los mejores, deben pasar las siguientes pruebas:

1. ¿Satisfacen los intereses primordiales de ambas partes?
2. ¿Son realistas e implementables?
3. ¿Dejan dinero en la mesa?
4. ¿Van a durar en el tiempo?
5. ¿Son percibidos como "no injustas"? (las partes sienten que pueden vivir con ellas.)
6. ¿Son a expensas de las partes o de terceros?

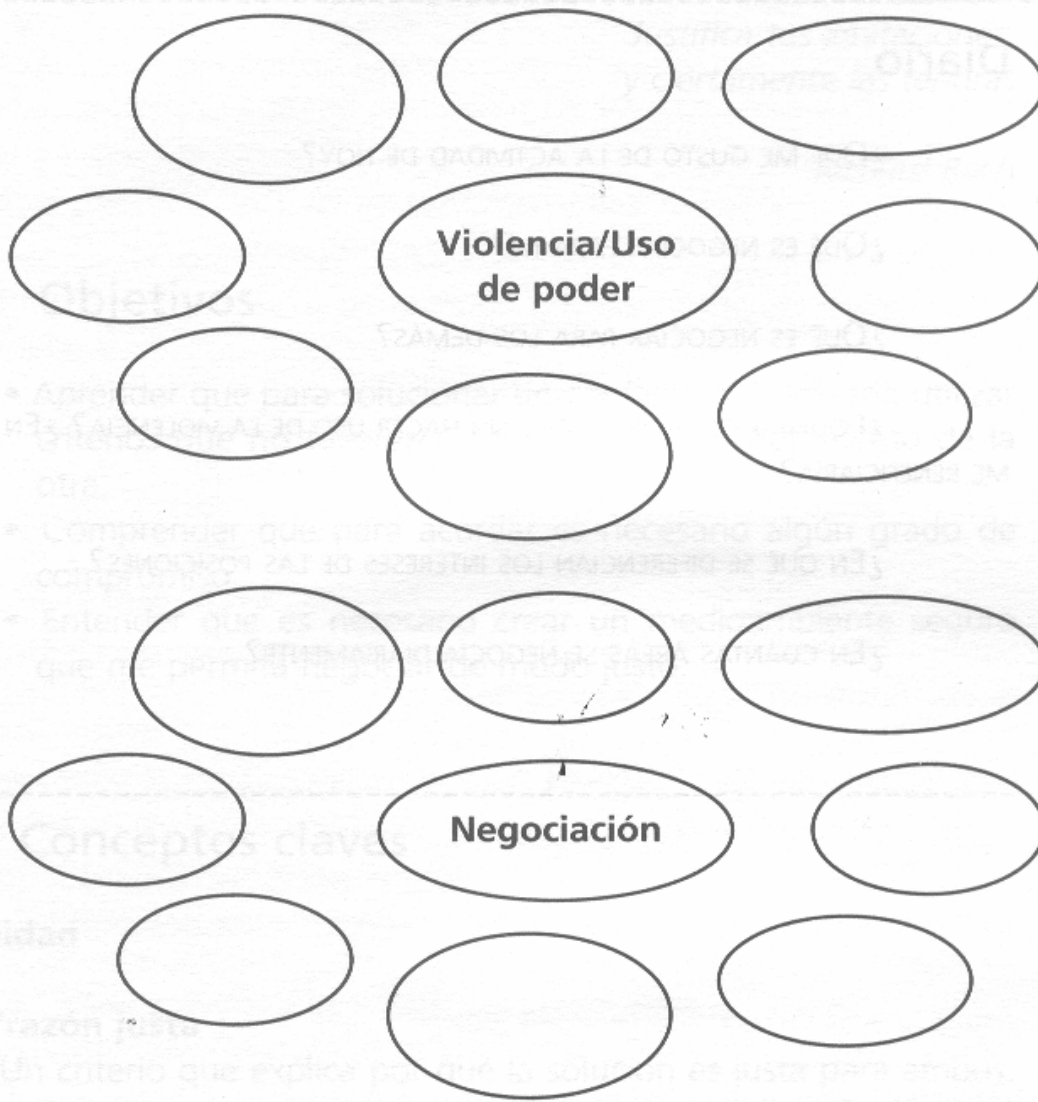
EJERCICIO

Lluvia de ideas (III)

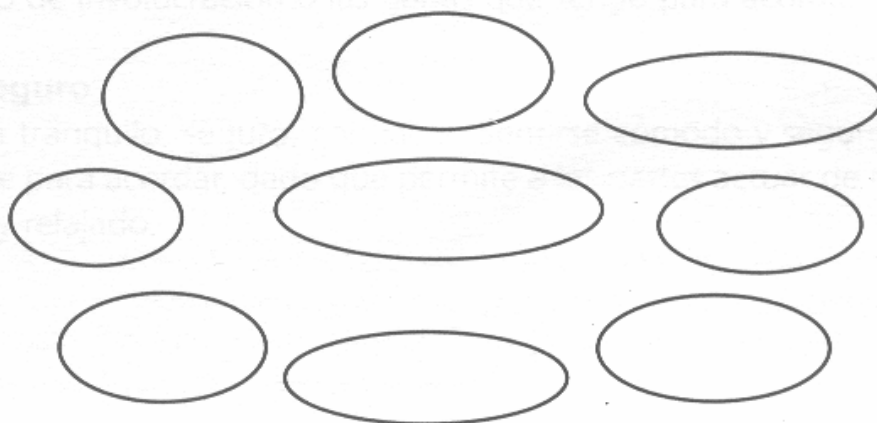
1. Pida lluvia de ideas o familia de conceptos.



2. Pida lluvia de ideas o familia de conceptos.



3. Pida lluvia de ideas o familia de conceptos sobre un tema cualquiera.



DIARIO

¿QUÉ ME GUSTÓ DE LA ACTIVIDAD DE HOY?

¿QUÉ ES NEGOCIAR PARA MÍ?

¿QUÉ ES NEGOCIAR PARA LOS DEMÁS?

¿PODRÍA PERSUADIR A OTRO SIN HACER USO DE LA VIOLENCIA? ¿EN QUÉ ME BENEFICIARÍA?

¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LOS INTERESES DE LAS POSICIONES?

¿EN CUÁNTAS ÁREAS SE NEGOCIA DIARIAMENTE?