

# **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
<b>I. Nociones fundamentales.....</b>	<b>31</b>
<b>1. Conflicto y escuela.....</b>	<b>31</b>
Responsabilidad, solidaridad, armonía.....	36
Un enfoque transformador.....	38
Empowerment.....	41
Reconocimiento.....	41
<b>2. Conflicto y cambio.....</b>	<b>43</b>
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
<b>II. El Programa de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....</b>	<b>53</b>
<b>3. Implementación del programa RAC.....</b>	<b>53</b>
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
<b>4. La dramatización (role play): una valiosa estrategia.....</b>	<b>61</b>
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
<b>5. Estándares de conducta recomendados.....</b>	<b>69</b>
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
<b>11. Intereses y posiciones en pugna</b>	<b>149</b>
Objetivos.....	149
Conceptos claves.....	149
Caso de la naranja. Ejercicio.....	151
Diario.....	154
<b>12. Relaciones confianza-desconfianza</b> .....	<b>155</b>
Objetivos.....	155
Conceptos claves.....	155
Construyendo confianza. Ejercicio.....	157
El caso de Los Redonditos de Ricota. Ejercicio.....	158
Diario.....	164
<b>13. ¿La Negociación integradora o distributiva?</b> .....	<b>165</b>
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
<b>14. Alternativas, opciones y lluvias de ideas en la resolución de conflictos</b> .....	<b>177</b>
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
<b>15. En busca de soluciones justas</b> .....	<b>187</b>
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
<b>16. ¿Qué es la mediación?</b> .....	<b>199</b>
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
<b>17. Proceso de mediación.....</b>	<b>215</b>
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
<b>18. Etapas del proceso.....</b>	<b>223</b>
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
<b>19. Características del proceso.....</b>	<b>235</b>
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
<b>20. Funciones de mediador.....</b>	<b>245</b>
Objetivos.....	245
Conceptos claves.....	245
Tareas del mediador.....	247
La Biblia. Ejercicio.....	251
Diario.....	255
<b>21. El valor de la comunicación.....</b>	<b>257</b>
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
<b>22. La importancia del feedback.....</b>	<b>275</b>
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
<b>23. El "Caucus" .....</b>	<b>283</b>
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
<b>24. ¿Cómo detener una escalada de conflictos? .....</b>	<b>293</b>
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
<b>25. El acuerdo.....</b>	<b>305</b>
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
<b>Glosario.....</b>	<b>313</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>315</b>

## 24. ¿Cómo detener una escalada de conflictos?<sup>1</sup>

[El erizo] En marcha, parece una pelota de espinos en movimiento; parado es redondo como una castaña. No desprecien su pequeñez. ¿Quién osaría pegarle un puñetazo?  
Chu-Chen-Pai

### Objetivos

- Aprender las situaciones que derivan en escalada de conflictos.
- Captar y entender las transformaciones que ocurren en la escalada de conflictos.
- Entender la dinámica del estancamiento o *impasse*.
- Aprender las técnicas para desescalar el conflicto.

### Conceptos claves

**Escalada:** Cuando el conflicto se complica y agrava, hablamos de "escalada". La escalada es la complejización de un conflicto en el que se producen cinco transformaciones características:

- **Aumentan los temas de litigio:** Una pelea por una cuestión se transforma en una pelea por múltiples cuestiones. Se recuerdan y agregan hechos del pasado (por ejemplo, una discusión provocada porque alguien no prestó un libro se extiende a "el mes pasado me rompiste un mapa", etcétera).
- **Aumentan las partes involucradas:** Una disputa entre dos partes se complica involucrando a más gente (familia, compañeros de estudio, etcétera).
- **Se traslada la crítica del hecho a la persona:** Si la parte antagónica fracasa en un hecho o acción, este fracaso se considera un defecto de la personalidad. Para Rubin resulta dramático, pues ocurre sin que las partes tengan conciencia (por ejemplo, si la parte antagónica se olvidó de comprar el diario, la persona se transforma en "una irresponsable").
- **Se pasa de utilizar tácticas livianas a utilizar tácticas pesadas** (por ejemplo de pedido a amenaza, de hablar a empujar, hacer uso de la coerción, etcétera).
- **Se produce un viraje (o cambio) en la motivación:** De satisfacer las propias necesidades a tratar de prevalecer, de ganar al otro y, finalmente, si hay que perder, de que el otro pierda más.

Estas transformaciones son generalmente vertiginosas y las partes no tienen conciencia de ellas.

---

<sup>1</sup> Este capítulo profundiza los desarrollos teóricos del Prof. Jeffrey Rubin: "Conflicto = Percepción de intereses divergentes Vs. Divergencia de intereses".

Lo difícil de la escalada es que, una vez comenzada, resulta difícil revertir su proceso.

Cuando la gente piensa que no va a conseguir lo que busca y deja de negociar, se produce lo que damos en llamar estancamiento o *impasse*, punto donde las cosas tienden a no empeorar. Pueden seguir igual o mejorar.

La perspectiva psicológica<sup>2</sup> con la que puede abordarse la negociación y la mediación se centra más en la percepción de las partes que en la realidad. Esto no implica que la realidad no sea importante: lo relevante es lo que la gente percibe de la realidad más que la realidad en sí misma.

Las personas involucradas en un conflicto se perciben a sí mismas en la posición correcta, justa, y perciben en cambio a la otra parte como intransigente y/o impidiendo la resolución. Cuanto menor es el contacto o diálogo entre las partes, mayor es el riesgo de que ocurra una escalada de conflicto.

## Causas de la escalada

Ambas partes tienen aspiraciones altas.

Falta confianza entre las partes.

No existen lazos entre las partes. Hay distancia.

Ambas partes se autoperciben como fuertes.

Los vínculos entre las partes son de antagonismo o beligerancia.

Los puntos de vista se polarizan.

Sobreviene el deseo de tomar la ley en las manos.

El conflicto se dilata y se retrasa la resolución.

Se involucran subgrupos.

Hay abandono, inacción.

Se suscitan agravios entre las partes.

Se esgrimen argumentos ilógicos y faltan los criterios justos.

Las partes se mantienen inflexibles.

Se profieren palabras e insultos que hieren los sentimientos.

Las partes juegan sucio.

---

## EJERCICIO

### El conflicto se transforma (I)

**Objetivo:** Captar y trabajar las transformaciones de la escalada del conflicto.

**Tiempo:** 20'.

#### Instrucciones:

1. Coloque a la vista cada uno de los carteles que siguen con las 5 transformaciones que pueden ocurrir en la escalada de un conflicto.
2. Pídales a los participantes que elijan el que les guste y trabajen sobre el concretándolo con ejemplos.

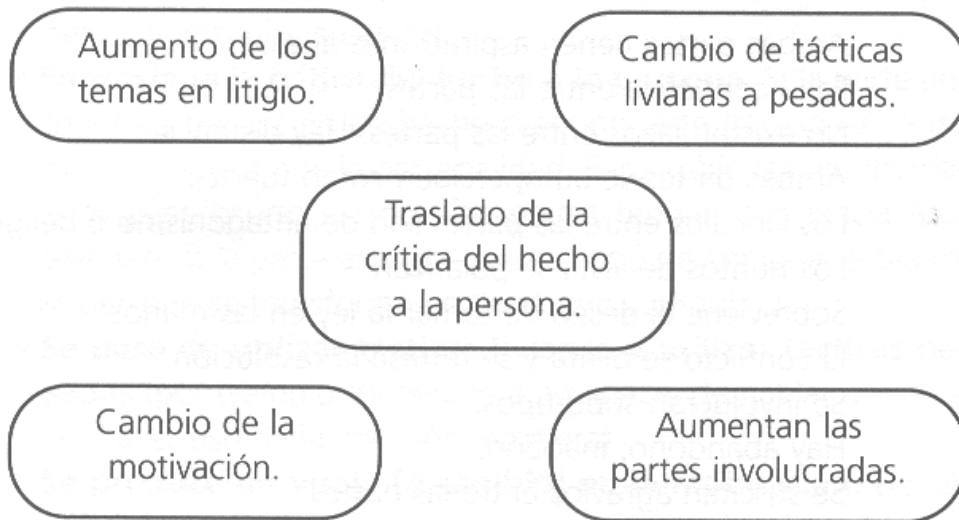
---

<sup>2</sup> Rubin, Jeffrey. Conflict from a Psychological Perspective. Sage Ed., 1993.



3. Charlen con todos los participantes los resultados del trabajo.

**Material:**



---

**EJERCICIO**

**El conflicto se transforma (II)**

**Objetivo:** Ayudar a captar la esencia de cada transformación en la escalada de conflictos.

**Tiempo:** 15' a 30'.

**Instrucciones:**

Divida la clase en grupos.

Cada grupa elige una transformación en secreta y dramatiza la situación.

La clase debe descubrir de qué transformación se trata.

---

**EJERCICIO**

**Las transformaciones psicológicas en la escalada**

**Objetivo:** Percibir las transformaciones psicológicas que operan en la escalada de un conflicto.

**Instrucciones**

1. El docente explica los conceptos de percepción selectiva, profecía autocumplida y entrampamiento que aporta Rubin y que se adjuntan.

2. Pide a los participantes que, personal o grupalmente, traigan situaciones que las ilustren. Los participantes deberán buscar en el diario, la televisión, una obra literaria o inventada y explicar su rol en la escalada de un conflicto.

### **Material**

¿Cuáles son las transformaciones psicológicas que ocurren en la escalada? Según Rubin, una de las cosas más importantes que suceden en los individuos es que aparece la percepción selectiva.

En un conflicto, tendemos a seleccionar aspectos de nuestro adversario y de la situación y a ignorar otra información (incluso los aspectos positivos de la otra parte pueden ser rotulados como "manipuladores").

También se presenta en muchos casos una tendencia a que ocurra "lo que se vaticinó" -profecía autocumplida- o a quedar atrapado negándose a dar por terminado el conflicto pues esta significaría reconocer la pérdida de tiempo y recursos invertidos.

Los candidatos más firmes a quedar atrapados son:

la gente que cree en la justicia del mundo;

la gente que quiere salvar su imagen, quedar bien a los ojos de los demás (sobre todo si prometieron hacer o no hacer determinadas cosas) o que cree en la justicia divina.

### **Estancamiento o impasse**

Cuando la gente piensa que no va a conseguir lo que busca y deja de negociar, estamos ante un estancamiento (o impasse), un punto donde las cosas tienden a no empeorar; a partir de allí pueden seguir igual o incluso mejorar. Es importante que los mediadores lo comprendan.

Las partes están en transición. Van abandonando el deseo de herir y hacer sufrir al otro y comienzan a visualizar la posibilidad de colaboración. Eso no implica que se amen, pero sí que puedan trabajar hombro a hombro. El estancamiento puede ser un modo de resistencia al cambio que ha de venir; puede ser un paso antes de ceder en las negociaciones.

La función del mediador en esta etapa es ayudar a las partes a salvar la imagen y resolver el dilema de ser el primero en ceder y que parezca un fracaso.

La mediación busca ayudar a que las partes acuerden, lo cual implica llegar a ponerse de acuerdo en pautas y conductas futuras. Sin embargo, esto no implica la resolución del conflicto, que involucra una modificación de actitudes y modos de percibir la situación ya la otra parte.

No se debe desvalorizar un acuerdo que termina el litigio a través de pautas de conductas futuras -sin resolver su raíz- porque puede ser el primer paso necesario para la resolución posterior.

## **Reduciendo el conflicto**

Jeffrey Rubin aporta una lista exhaustiva de modos de reducir un conflicto, utilizando ganchos psicológicos.

Cuando el problema es la percepción selectiva, podemos usar técnicas para maximizar la individualización. Cuando la gente tiene la percepción distorsionada, sólo ve evidencias que sostienen sus hipótesis respecto de la otra parte pero no percibe evidencias que las contradigan.

*Existen modos diferentes de salvar esta situación:*

1. Contactar a las partes puede ser el mejor modo de reducir prejuicios y estereotipos, y asumir la existencia de estos en ambas partes.
2. Trabajar las capacidades de comunicación, escucha e interpretación, traer a las partes "a la misma pagina". (Se debe aclarar la interpretación propia de lo dicho por la otra parte.)
3. Crear un impulso, en especial cuando están estancados y ninguno quiere dar el primer paso. Un modo es comenzar con un problema sencillo, trabajable (comprometa a las partes para que reconozcan poder colaborar entre sí).
4. Ser firme en los objetivos y flexible en los medios. Cada parte expresa sus necesidades, pero debe existir plasticidad en el modo de satisfacerlas.
5. Pasar de hacer algo que no sirvió para hacer algo diferente. Esta "regia de cambio" indica que:
  - Si las partes se atacan, tal vez sea momento de separarlas en caucus.
  - Si se ha usado sólo caucus, tal vez sea momento de una reunión conjunta.
  - También es posible implementar la estrategia de separar o unir cuestiones o fraccionar el conflicto en partes pequeñas.
6. Buscar arreglos que salven la imagen de las partes. El mediador puede cumplir un rol importante.

## **Técnicas para desescalar un conflicto**

Las propone Jeffrey Rubin y Son las siguientes:

- Estimular el contacto con el otro lado (el mediador como puente entre las partes).
- Aclarar y mejorar la comunicación.
- Crear impulso hacia la paz (reenmarcar positivamente, diferenciando la intención del efecto).
- Ayudar a las partes a flexibilizar su posición.
- Cambiar el encuadre (pasar a caucus).
- Salvar la imagen de cada parte (aumentar la responsabilidad).

## Tácticas posibles

- Minimizar la escalada restándole importancia (hablando de "bueyes perdidos").
- Crear estabilidad.
- Intentar Comprometer a las partes.
- Dejar enfriar los ánimos.
- Dar tiempo.
- Innovar, hacer algo distinto.

---

## EJERCICIO

### El teléfono

**Objetivo:** Ayudar a que los participantes capten, entiendan y sepan abordar las situaciones de escalada de conflicto.

Es importante que el mediador pueda ser puente entre las partes, que aclare y mejore la comunicación y reenmarque positivamente, diferenciando la intención del efecto. Otro modo es dar mas tiempo a las partes, buscando comprometer en el trabajo hombro a hombro. La tarea del mediador es retomar y dar los ganchos psicológicos ya definidos.

**Tiempo:** 20'.

### Instrucciones

1. Separar a los participantes en grupos de a tres (dos partes y un mediador).
2. Entregar a todos la información general.
3. Dar 5 minutos para su lectura.

### Información general

El conflicto es entre Andrea/Andrés, de 24 años, y Silvia/Silvio, de 16.

A es la/el hermana/o mayor de S.

A esta casada/o y comparte el terreno con S, quien vive al fondo en una casa pequeña con su padre.

S no tiene teléfono en la casa del fondo y quiere que A le haga una extensión del suyo para poder hablar.

Esta es la segunda sesión de mediación.

La primera sesión había comenzado pacíficamente, habiendo expresado A sus deseos de ayudar a S y entendiendo que, dada la edad de S, el teléfono era muy importante para el/ella. S, por su parte, no quería que A se peleara con su cónyuge por este tema. Más tarde, A comenzó a criticar el actuar de S y la conversación se elevó de tono.

A le dijo que S era un/a "vago/a irresponsable" y S le contestó que A era un/a "egoísta amarrete/a". A le reclamó a S que traía a "sus amigotes

que hacían ruido y eran irrespetuosos" y S se quejó de que el/ella siempre andaba atrás de Fabiana/Fabián, su esposo/a, como un/a tonto/a todo el día y que era un/a dominado/a.

A se enojó y dijo que, si no paraba de hablar así, le iba a cortar todo uso del teléfono y no recibirían más llamadas en su casa, a lo cual S contestó: "Voy a hablar dos horas a la China así te cortan el teléfono, porque voy a gastar tanto que no vas a poder pagarlo".

A dijo que hablaran cuando volviera su padre y F, y S la/lo amenazó con contar todo en la escuela para que vean quien es en realidad.

### **Guía para el análisis posterior**

¿Que transformaciones ocurrieron en la mediación que impliquen la escalada?

¿Cómo conectan la respuesta con las palabras dichas? ¿Es más difícil la posibilidad de escalada?

¿Proliferaron las cuestiones en conflicto? Dar un ejemplo.

En algún momento, ¿pasaron a criticar su modo de ser o actuar? Dar un ejemplo.

¿Pasaron de tácticas livianas a pesadas? Dar un ejemplo.

¿Hubo transformación de la motivación que tratan al comienzo? Dar un ejemplo.

¿Se complejizó el número de partes involucradas? Dar un ejemplo.

En este ejercicio, la mayoría de los puntos de la escalada se captan rápidamente.

El docente sugerirá a los participantes que traigan situaciones de escalada de conflictos donde hubiesen participado, o de novelas, diarios o programas de televisión, para que sean analizadas por todos los participantes.

### **Diario**

HOY APRENDÍ...

DE LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA VALORO...

DE LAS TRANSFORMACIONES QUE OCURREN EN LA ESCALADA DE CONFLICTOS, PIENSO QUE...

DEL ESTANCAMIENTO O IMPASSE. .. DE LOS GANCHOS PSICOLÓGICOS...

ALGO QUE ME IMPACTÓ FUE...