

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

4. La dramatización (role play): una valiosa estrategia

Con respecto a algunos, puedes estar adelantado.
Con respecto a otros, no has progresado nada.
Ninguna observación es más importante que otra.
Idries Shah

Objetivos

- Entender el *role play* como una herramienta facilitadora del aprendizaje vivencial.
- Desarrollar las habilidades específicas para la resolución de conflictos.
- Facilitar modificaciones internas de conceptos arraigados a través del aprendizaje vivencial.

Conceptos claves

Dramatización (*role play*) es la **interacción** o actuación de dos o más personas en una situación de rol dada.

Para ser efectivo, el *role play* debe ser una situación realista a fin de que el participante pueda meterse en su rol completamente; entonces utilizara sentimientos y reacciones reales (pero no necesariamente personales).

En negociación, al terminar la dramatización, las partes se dan *feedback* mutuamente. En mediación, cuando termina la dramatización frente a la clase, las partes dan *feedback* al mediador y este a las partes.

Un rol es la parte de un actor en una obra. Incluye un número de comportamientos, actitudes, expectativas, motivos y sentimientos en una situación determinada.

Para enseñar el *role play* es necesario que el docente haya pasado por tal experiencia.

¿Para qué sirve?

1. Identifica el área de problema o conflicto que se propone trabajar y las habilidades que se espera desarrollar.

2. Brinda información: incluye situaciones específicas, relaciones interpersonales, actitudes para desarrollar, tópicos para discutir.

3. Establece objetivos específicos: el coordinador comienza con ciertos objetivos que quiere que el grupo aprenda del *role play* (entender el rol que juegan, aprender de la dinámica de la situación de *role play* u otros objetivos).

4. Brinda alivio emocional.

5. Clarifica una situación.

6. Revela una experiencia.

7. Mantiene el nivel de interés del grupo.

8. Permite mirarse a sí mismo de un modo nuevo.

9. Sensibiliza para vivenciar los sentimientos de otra persona (lo que se llama en la jerga de resolución de conflictos "ponernos en los zapatos de otro").

Características

Hay dos tipos de *role play*:

a) Planeado, donde el coordinador tiene objetivos específicos previstos, roles definidos, una situación planificada.

b) Espontáneo, menos estructurado, menos formal, aunque el coordinador aun debe tener los objetivos del grupo en mente.

Para ser efectivo, el *role play* debe ser una situación realista a fin de que el participante pueda meterse en su rol completamente, entonces utilizará sentimientos y reacciones reales (pero no necesariamente personales).

Cuando termina la dramatización frente a la clase, las partes dan *feedback* al mediador y este a las partes. Idealmente, el *feedback* debe respetar ciertas reglas:

1. Relacionarse con las necesidades de las otras personas al igual que con las propias. (Por ejemplo: "Parecías enojado/a y yo sentí miedo".)
2. Describir sólo la propia reacción, sin analizar los motivos de las otras personas. (Por ej.: "Yo no quería o podía ayudarte").
3. Abordar conductas específicas, no a las personas. ("Cuando gritaste pensé...")
4. Ser lo más rápido posible después del incidente.
5. Ser útil si la persona lo requiere (preguntarle si quiere *feedback*).
6. Dar *feedback* cuando una persona esta en posición de hacer algo al respecto (no se le cuestiona a alguien un tic porque no es voluntario).
7. Asegurarse de que se comunicó de manera clara.

Guía de conducción de *role plays*

Los *role plays* sirven para:

- comprender las conductas,
- desarrollar capacidades,
- permitir el análisis de conflictos.

Requieren:

- cuidados o planeamiento;
- claridad para demostrar su relación con los objetivos.

Pasos: (PIAP)

- **P**reparación
- **I**ntroducción
- **A**cción
- **P**rocesamiento y Análisis

Preparación

1. Establezca los objetivos y la utilidad de usar *role play* como opuesto a otra técnica.

2. Decida si va a dar el libreto (rol) o pedírselo a los participantes.

Preparar el libreto permite:

- Definir roles.

- Controlar la actividad.
 - Aprender habilidades.
 - Aplicar los siete elementos del Esquema de Negociación de Harvard (ver capítulo 7).
3. Seleccione la situación.
 - Defina el problema y las cuestiones importantes.
 - Desarrolle detalles (para que conozcan a los personajes).
 4. Ponga nombre a los roles.
 - Desarrolle suficientes antecedentes de cada uno.
 5. Determine:
 - Procedimiento: división en grupos para que dramatizen frente a la clase.
 - Asigne el tiempo necesario.
 6. Desarrolle cuestiones del proceso para el análisis.
 - Deben poder unir las reacciones de las partes a los objetivos de la dramatización.

Introducción

- 1) Describa el propósito de los roles.
Describa el objetivo de la dramatización.
- 2) Describa brevemente la situación de los roles a cada uno.
- 3) Entregue tarjetas con el nombre a cada uno:
 - Ayuda a asumir el rol.
 - Nadie debería ser forzado a asumir un rol que le disgusta.
- 4) Antes de comenzar, establezca el convenio de confidencialidad; al terminar, cada uno puede contar lo que le pasó, pero no lo que hizo una compañero/a.
- 5) Provea instrucciones
 - a) "Van a tener 5 minutos para prepararse y 30 minutos para dramatizar."
 - b) Considere qué es aprendizaje para todos.
 - c) Entre en el rol asignado. Considere cómo:
 - se siente
 - parece
 - actúa
 - d) Pida que no cambien la información esencial recibida.
 - e) No Comparta sus indicaciones de rol con otros de otro rol.
- 6) Realice un ensayo frente a todos los participantes; el docente debe actuar en él para mostrar a los participantes qué se espera de ellos.
- 7) En los casos de mediación, recuerde a los participantes que todos ejercitan el llegar a ser mediadores, pues las partes no hacen lo que quieren sino lo que el libreto les indica. Las partes siguen el libreto y el/a mediador/a sigue a las partes; de este modo todos ejercitan el rol de mediador, que implica dejar los deseos y valores propios para seguir a los de la otra parte.

Acción

- 1- Divídalos en grupos:
 - Déles un espacio cómodo.
 - Permítales leer las instrucciones.

- 2- Comience la dramatización.
- 3- Permítales jugar un tiempo.
- 4- Intervenga sólo si los participantes necesitan ayuda.
 - Si interrumpe, sea claro y conciso en la sugerencia; haga preguntas para avanzar, respete el clima de la dramatización.
- 5- Puede hacer pasar a una pareja, ambos negociadores; o a grupo, dos negociadores y el/la mediador/a, para que dramaticen frente a todos los participantes.
- 6- Puede cortar o congelar en medio de la dramatización o al final. La técnica de cortar o congelar consiste en pedir que dramaticen y, cuando se capta la situación, el/la docente detiene la escena diciéndole a las partes o al grupo que están congelados, y consulta al resto de los participantes respecto de lo que vieron, entendieron y qué modificarían para mejorar la situación. Esta técnica permite ampliar la visión de la situación de conflicto, tanto a los que dramatizan como al resto de los participantes.
Este método se puede ampliar utilizando el cambio de jugadores, es decir, el reemplazo de un actor por un participante-observador que ofrezca un abordaje diferente, para permitir entrar en otra escena y, al proponer otro abordaje, modificar el conflicto.
- 7- Aplauda a los que pasaron a dramatizar a! frente cuando vuelven a sus asientos.

Análisis

- 1) Pregunte a los roles:
 - ¿Cómo fue la experiencia?
 - ¿Cómo te sentiste cuando...?
 - ¿Por qué elegiste...?
 - ¿Qué aprendiste?
 - ¿Estás contento/a con el resultado?
 - Si repitieras la situación, ¿qué cambiarías?
- 2) Pida a cada uno que hable de su propia experiencia.
Esta técnica se denomina *Mensajes yo* o en primera persona.
- 3) Si es mediación:
 - a- Primero pida feedback¹ al mediador.
 - b- Pregunte por las prioridades de las partes.
 - c- Pregunte:
 - Dificultades (¿Qué les resultó difícil?)
 - Momentos de escalada².
 - Situaciones de estancamiento³.
 - ¿Pediste caucus⁴?
 - ¿Por qué?
 - ¿Cómo manejaste la confidencialidad⁵?

¹ Feedback: devolver al otro mi comprensión de los hechos. Al dar feedback, uno se asegura si captó lo que transmitió la otra persona. Véase cap. 22.

² Escalada: complejización y aumento del conflicto.

³ Estancamiento o impasse: momento en que las negociaciones parecen detenerse y las partes no se agraden más.

⁴ Caucus: reuniones privadas con cada una de las partes separadamente que el mediador puede usar en mediación.

- ¿Quién trajo las ofertas?
 - ¿Pudiste usar lenguaje positivo⁶?
 - ¿Querían las partes acordar⁷?
 - ¿Les era beneficioso?
 - ¿Estás satisfecho/a con el resultado?
 - ¿Entendías a las partes⁸?
 - ¿Qué harías de diferente la próxima vez?
- 4) Cuida el modo de preguntar.
- En positivo.
 - Focalizando los objetivos.
 - Cuidando de no avergonzar a nadie, cuidando la imagen⁹ de todos y cada uno.
 - Mostrando sólo lo que es útil.
 - Sintetizando
 - Mencionando respetuosamente que existen varias maneras de llegar al mismo objetivo.

Tarea para el fin de curso

Proposición A

1. Elige o crea uno o varios videos/películas, o filma tus situaciones de mala escucha/negociación.
2. Elige o crea uno o varios videos/películas, o filma tus situaciones de buena escucha/negociación. !
3. Saca tus conclusiones.
4. Reenmarca tus conclusiones de modo positivo.

Proposición B

Que cada participante seleccione un cuento tradicional y escriba la otra cara de la historia o la otra versión del cuento acorde a los ejemplos dados en el capítulo 10 (Percepciones).

Guía para concentrarse en el role play

1. Mantén una escucha activa y reflexiva.
2. Mantente empático todo el tiempo
3. Antes de comenzar la dramatización:
 - Trata de entender tus intereses y prioridades.
 - Trata de entender los intereses y prioridades del otro/a
 - Integra ambas perspectivas.
 - Intenta definir el problema de ambos:

"Yo entiendo que en nuestra diferencia/conflicto tus intereses principales son..... y los míos son....."

⁵ Confidencialidad: compromiso que rige las negociaciones y las mediaciones, respecto de que lo dicho en el proceso no puede ser repetido ni utilizado fuera del mismo.

⁶ Lenguaje positivo: lenguaje que evita la utilización de "no" o hablar de modo crítico o peyorativo, ya sea de las partes o de situaciones.

⁷ Acordar: estipular de modo escrito o verbal una solución a sus diferencias.

⁸ Partes: modo de nombrar a cada uno de 105 miembros de una negociación o a los miembros de una mediación que tienen un conflicto o problema que resolver entre sí.

⁹ Cuidar la imagen: se refiere a no mellar la autoestima y/o el buen nombre de las partes en litigio.

- Piensa en opciones de solución conjunta.
4. Entiende tu alternativa y tus prioridades.
 5. No acuerdes si no satisface tus prioridades.
 6. Toma en cuenta tus emociones en la negociación.
 7. Escucha con atención al otro/a. Puede proponer algo bueno para ti.

Recuerda:

- Entra en el rol (este es tu punto de partida).
- No exageres ni caricaturices al personaje.
- Modifica tu acuerdo según la conducta o el mensaje de la otra parte.
- No te vuelvas rígido y resistente.
- No aceptes soluciones que no satisfagan tus prioridades.
- Conéctate con lo que sientes en el proceso de resolución.
- Piensa que le pasa a la otra persona.