

DORA FRIED SCHNITMAN

## NUEVOS PARADIGMAS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### **Resolución de conflictos y cultura contemporánea**

El contexto de la cultura contemporánea ha favorecido la formación de nuevas prácticas, nuevas disciplinas científicas y nuevas perspectivas sobre las ciencias, creando así medios culturales y tecnológicos aptos para el desarrollo de innovadoras metodologías de resolución de conflictos (Fried Schnitman, 1989c, 1994c).

¿Cómo se relacionan con la cultura contemporánea estas nuevas metodologías? ¿De qué modo explicar su intenso crecimiento a partir de la década del setenta y la diversidad de ámbitos en los que se aplican? Finalmente, ¿cuál es su conexión con los nuevos paradigmas científicos y culturales, y cuáles son las perspectivas emergentes?

Los distintos ámbitos –familiar, educativo, laboral, etc.– enfrentan procesos de cambio social y cultural que llevan hacia una complejidad creciente. En tal contexto, los conflictos entre personas, sistemas o subsistemas de sistemas complejos pueden percibirse como un aspecto indeseable o como una oportunidad de cambio. Las metodologías para la resolución alternativa de conflictos facilitan la definición y la administración responsable –por individuos, organizaciones y comunidades– de los propios conflictos y de la vía hacia las soluciones. La mediación y otras metodo-

logías pueden facilitar el diálogo y proveer destrezas para la resolución de situaciones conflictivas. En el curso del proceso resultante, los sujetos comprometidos tienen la posibilidad de adquirir las habilidades necesarias para resolver por sí mismos las diferencias que puedan suscitarse en el futuro con sus pares, familiares y colaboradores, o bien en su comunidad.

Nuestra cultura ha privilegiado el paradigma ganar/perder, que funciona con una lógica determinista binaria en la que la disyunción y la simplificación limitan las opciones posibles. La discusión y el litigio –en tanto métodos para resolver diferendos– dan origen a disputas en las que usualmente una parte resulta “ganadora” y otra “perdedora”. Esta forma de plantear las diferencias empobrece el espectro de soluciones posibles, dificulta la relación entre las personas involucradas y genera costes tanto a nivel económico y social, como afectivo y relacional.

Los contextos de resolución alternativos a la confrontación, al paradigma ganar/perder, a la disputa o el litigio, se orientan hacia la coparticipación responsable, consideran y reconocen la singularidad de cada participante en el conflicto, la posibilidad de ganar conjuntamente, de construir lo común y sentar las bases de soluciones efectivas que legitimen la participación de todos los sectores involucrados para resolver colaborativamente los conflictos entre partes, promoviendo el cambio mediante la búsqueda de soluciones consensuadas y la construcción de “lugares” sociales legítimos para los participantes.

Estas metodologías ofrecen novedosas opciones “no litigantes” que permiten aumentar la comprensión, el respeto y el reconocimiento de los participantes, alcanzar soluciones a disputas, construir la posibilidad de acciones coordinadas aun en la diferencia, incrementar los diálogos y la capacidad de personas y comunidades para comprometerse responsablemente en decisiones y acuerdos participativos, especificando los cambios que tendrán lugar tanto en las prácticas materiales como en los papeles relacionales establecidos sobre la base de perspectivas, prácticas, visiones y sentidos co-construidos

Las realidades y prácticas sociales en las que predominan la confrontación y la lucha coexisten con otras realidades sociales en las que individuos, familias, instituciones, empresas, comunidades

–y hasta naciones– han podido o están intentando, también, construir espacios sociales de diálogo sin dejar por ello de lado sus rasgos distintivos o sus diferencias.

Su propuesta orientadora considera que el conflicto es también una oportunidad de crecimiento y desarrollo. Superando lógicas binarias, estas prácticas se interesan en las posibilidades creativas que brindan las diferencias, la diversidad y la complejidad.

Estas metodologías resultan efectivas porque permiten considerar –y en muchos casos manejar o resolver– disputas y diferencias, y también porque las personas elaboran, en la práctica misma, nuevas herramientas para organizar sus relaciones y acciones. En el proceso, los involucrados pueden encontrar o generar una diversidad de posibilidades que no existían al inicio, y expandir sus propias habilidades para resolver sus conflictos en eventuales circunstancias o contextos posteriores. Se suma así un nuevo beneficio –podríamos denominarlo de segundo orden– que trasciende la inmediatez de cualquier problema específico. Cuando se alcanzan acuerdos colaborativos y participativos se crean las bases para mejorar la acción conjunta.

La evolución de los servicios de resolución alternativa de disputas mediante la inclusión de estas metodologías en organizaciones judiciales, familiares, educacionales en todos sus niveles, de salud, ambientalistas, empresarias, comerciales, legales, comunitarias, ha sido exponencial. Encontramos programas de mediación en una diversidad de contextos.

En la mediación comunitaria se tratan disputas barriales entre vecinos, dueños y arrendatarios, uso de la tierra y medio ambiente. En el ámbito escolar, en todos los niveles, la mediación cuenta con programas propios, para resolver disputas no sólo entre pares sino también entre grupos. Este sistema prevé también programas para jóvenes y sus familias, orientados a mejorar las relaciones y disminuir la violencia. Entre ellos se cuenta la mediación padres/adolescentes. Otros programas vinculados al ámbito educativo son las llamadas aulas democráticas, la mediación en suspensión, etc., que van más allá de la mediación entre pares. Para el sector universitario, existen programas específicos que abarcan la mediación entre todos los estamentos de la institución.

En el ámbito jurídico se desarrollan diferentes tipos de

programas que incluyen a las cortes para casos menores, la mediación penal en casos criminales, la mediación víctima/ofensor.

La mediación familiar cubre la problemática de las parejas que se divorcian en lo que hace a la resolución de temas de tenencia y división de bienes, así como también otras situaciones vinculadas con sucesiones, empresas familiares o conflictos ligados al ciclo de vida que surgen con los adolescentes o en la tercera edad.

A medida que la mediación gana terreno como método para resolver conflictos, surgen también programas en el ámbito comercial y empresarial. Estos permiten que empresas, empresas y clientes, equipos de trabajo o empleadores y empleados resuelvan disputas ligadas a ese ámbito. Los programas y servicios que utilizan un tercero imparcial están en expansión y el desafío es una tarea abierta.

Tratándose de la comunicación y el aprendizaje resulta lógico que la mediación tenga en la educación una de sus aplicaciones más significativas, ya que provee tempranamente herramientas y destrezas para la resolución de conflictos, incentiva todas las formas de participación social y desarrolla la posibilidad de una formación ética y ciudadana. Ayuda, entonces, no sólo a prevenir la violencia sino también al desarrollo de los jóvenes como una oportunidad de cambio para la sociedad.

Las escuelas primarias y secundarias proporcionan otro ejemplo actual de prácticas de mediación. Hoy es frecuente que la escuela cuente con programas de mediación para "resolver" conflictos que involucran a los maestros o profesores con los directivos, a éstos con el consejo escolar, o a aquéllos con los estudiantes. Los programas incluyen centros de mediación y mediadores profesionales de amplia experiencia que brindan sus servicios como mediadores en áreas tan diversas como los conflictos ambientales, los problemas interdepartamentales complejos, conflictos laborales y cuestiones judiciales, y otras, como las vinculadas con la discriminación racial y los derechos civiles.

Estos programas no sólo son importantes como una manera de resolver disputas, también constituyen una forma de promover la participación y la colaboración en las bases de las co-

munidades. Ciertamente, esto es de utilidad tanto en lugares donde se presentan conflictos difíciles de dirimir –los casos Israel-Palestina, Irlanda, Yugoslavia–, como en países de cuyas democracias se espera aún que plasmen definitivamente en prácticas y modos de vida cotidianos las grandes declaraciones de principios.

Algunas experiencias novedosas expanden los contextos e introducen metodologías que no involucran un mediador externo. En algunos casos, promueven la participación cotidiana y el saludable ejercicio de prácticas democráticas para trabajar sobre temas de interés público, tales como las desarrolladas por el Consorcio Público en Cupertino, una pequeña ciudad de California, cuyo trabajo está orientado a mejorar la calidad de la comunicación/relación entre gobernantes y ciudadanos, en temas que preocupan a la comunidad. También permiten incrementar positivamente la participación social en aquellas decisiones que requieren responsabilidad y deliberación (Pearce y Pearce, 2000). El Proyecto de Conversaciones Públicas, que integra metodologías de resolución de conflictos y destrezas de facilitación provenientes de la sistémica, y diseña una experiencia social que transforma debates sobre temas que dividen a la sociedad (como el derecho a vivir y el derecho a elegir en relación con el aborto, cuestiones medioambientales, las relaciones entre heterosexuales y homosexuales, entre otros), sacándolos del estancamiento y facilitando conversaciones productivas que incrementan la calidad de la participación y transforman a las personas mismas (Becker y otros, 2000).

Empresas y organizaciones son también escenarios aptos para experiencias innovadoras en las que los objetivos y prácticas comunicacionales de la mediación o la resolución de conflictos se integran a la participación de las personas en sus equipos de trabajo, que se conforman así en sistemas de mediación (Barker y Domenici, 2000) o fusionan resolución, aprendizaje y reflexión, para transformarse en sistemas que aprenden (Lang, Boulton, 2000). En este sentido, resultan útiles las distinciones propuestas entre *mediación* como una práctica para la resolución de disputas –que involucra un tercero neutral externo–, la conformación de *sistemas de mediación*, en los que los miembros de

equipos de trabajo utilizan objetivos y prácticas comunicacionales de la mediación con capacidad proactiva para mejorar su ambiente de trabajo cotidiano, de *sistemas mediadores* para la promoción de formaciones sociales que puedan visualizar y utilizar la mediación en una perspectiva amplia tendiente al establecimiento de consenso y coordinación social, y de *sistemas generativos*, en los que personas, grupos o equipos incluyen en su dinámica y en sus objetivos prácticas comunicacionales para la creación de posibilidades emergentes y enlaces inéditos.

Las metodologías para la resolución alternativa de conflictos apoyan el funcionamiento de redes comunitarias y organizaciones en los ámbitos más variados. Ofrecen maneras de ampliar las posibilidades de colaboración y coordinación en la pluralidad –con intereses y propósitos compartidos–, y aumentan la capacidad de gestión y participación, favoreciendo la creación de nuevas comunidades de interés. En el caso particular de las organizaciones comunitarias, estos métodos logran reducir la dependencia de intervenciones de organismos gubernamentales y promover la autogestión coparticipativa focalizada. En América Latina, este desafío es un incentivo para crear redes de colaboración (Primavera, 2000).

### Nuevas prácticas, nuevos paradigmas

Las metodologías para la resolución alternativa de conflictos pueden definirse como prácticas emergentes –que operan entre lo existente y lo posible. Quienes participan de ellas, al construir renovadas posibilidades en la resolución de sus conflictos, reconstruyen sus cursos de acción, sus relaciones y se reconstruyen a sí mismos (Fried Schnitman, Gergen, en este volumen).

Individuos, familias, organizaciones, corporaciones, comunidades e incluso países –inmersos en un mundo de progresiva complejidad– se hallan insertos en importantes procesos de cambio. Un sector de analistas económicos, psicosociales y organizacionales denomina a estos procesos “administración de la complejidad, de la ambigüedad y del caos”. También se refieren

a la necesidad de facilitar conversaciones en un número de áreas inéditas como las crisis de los mercados mundiales o la ecología global. Independientemente del nombre con que estos fenómenos se designen, lo cierto es que existe un amplio acuerdo en lo referente a su complejidad. Las familias, la ecología, la educación, las empresas, los mercados, la comunicación han cambiado en los últimos 30 años de manera vertiginosa y, casi siempre, imprevisible.

Algunos autores sugieren que los ingredientes del paradigma ganar/perder, la competencia, la respuesta –reactiva más que proactiva– para encontrar soluciones surgen de paradigmas exitosos en el pasado, pero que han perdido validez. En ellos tenían lugar la lucha y el éxito que la humanidad alcanzó en el control del ambiente físico y social que hemos cambiado o adaptado en nuestro beneficio. Sin embargo, este progreso no se ha dado sin consecuencias. Estamos en el punto de clonar vida humana o de cambiar códigos genéticos, enfrentamos problemas ecológicos, escaladas de violencia y guerras, una sensibilidad reactiva de los mercados mundiales, cambios radicales en las empresas y organizaciones. Divorcios y nuevos diseños familiares nos enfrentan con dilemas y desafíos que requieren respuestas responsables y participativas. Nuestro futuro y la calidad de nuestra vida dependen de la posibilidad de promover un diálogo responsable y de desarrollar metodologías que trabajen en la diferencia, sin suprimir el conflicto, enriqueciéndose con la diversidad de perspectivas. Ya no se trata de imponer un punto de vista. Los mismos recursos y habilidades para el análisis, y la separación y el control hegemónico que nos dieron el poder de conformar nuestro ambiente están produciendo algunas de estas crisis sociales, ecológicas, psicológicas y espirituales de hoy.

El movimiento de resolución alternativa de conflictos puede ser entendido como parte de un contexto cultural y científico emergente que se esfuerza por administrar y coordinar esta complejidad, interrogando y reelaborando las lógicas de los paradigmas conflicto/competencia-ganar/perder. Hoy se trata de construir nuevas plataformas para la acción que consideren un lenguaje centrado en las ligazones, la capacidad de producir conversaciones generativas, el sentido de comunidad –de lo co-

mún-, en la ecología social y en la calidad de vida. Aunque el paradigma ganar/perder aún controla el debate, estos nuevos caminos y recursos examinan nuestro potencial para reorientarnos hacia las ecologías relacionales que sostienen el desarrollo participativo y responsable, hacia una sociedad civil que pueda incluir entre sus recursos a la diversidad. La capacidad de preguntarse acerca de la variedad de opciones disponibles, de reflexionar, de formular interrogantes significativos, de diseñar fórmulas innovadoras, de aprender a aprender, se vuelven medios activos de enfrentar los conflictos y resistir las simplificaciones de viejos paradigmas.

La construcción de un mundo donde haya lugar para la creatividad, en el que sean posibles marcos para reflexionar y actuar dentro del paradigma ganar/ganar, las asociaciones y acuerdos colaborativos –no sólo la competencia, el poder y el litigio– quizá permitan generar nuevos procedimientos y formas relacionales, nuevos emprendimientos, asociaciones e instituciones que contribuyan a enfrentar la complejidad, implementando una visión que considere los problemas que enfrentamos en su real magnitud y dando lugar a decisiones responsables y participativas. Es posible que esta construcción conduzca a innovaciones en las relaciones sociales, a reequilibrar lo público, el sector civil y lo privado, encontrando senderos más cooperativos para reconstituir una comunidad global y local (Bush y Folger, 1994; Fisher y Ury, 1991; Gergen, 1994; Henderson, 1996; Johnson y Cooperrider, 1991; Pearce y Littlejohn, 1997).

La trama plural de la cultura contemporánea plantea una necesidad cada vez mayor de encontrar métodos que detecten las ligazones. No sólo como una receta técnica para resolver conflictos sino como un principio orientador –un paradigma– que otorgue tanta fuerza a la articulación de las diferencias como a la distinción o la oposición. Las metodologías para la resolución de conflictos se vuelven un instrumento útil para repensar la cultura misma, y son también instrumentos para la transformación de los discursos institucionales y culturales.

Así, opciones creativas para acuerdos, posibilidades de ganar conjuntamente, construir colaborativamente, descubrir salie-

das inesperadas o diferenciarse y acordar sobre aquellas áreas en las que se puede y en las que es preciso coordinar, coexistir en la diferencia, aparecen todos como parte de un nuevo espectro de caminos viables, creativos y amplios hacia el futuro. Estos caminos se concretan en una diversidad de estrategias que incorporan y abordan la contradicción y el conflicto de maneras diversas. En algunos casos, tales estrategias buscan un compromiso. En otros, trabajan pragmáticamente las diferencias, las transforman, constriñen, celebran, o construyen posibilidades inéditas. Frente al conflicto, se elaboran así estrategias de acción comprometidas con la diversidad.

Las metodologías para la resolución alternativa de conflictos llevan a construir modos de relacionarse atendiendo a las diferencias, las voces múltiples y a promover una apertura al diálogo con el “otro”. La posibilidad de alentar diálogos significativos presupone y confirma la polifonía social.

Los modelos tradicionales de resolución de conflictos han operado a partir de: 1) el arbitraje, 2) la negociación, o 3) la terapia. Los estilos ligados a la negociación y al arbitraje apuntan a una negociación centrada en intereses, los conflictos, procesos o intereses en tanto “relaciones palpables” para la materialización –en objetivos específicos y prácticos– de aquellas cosas que la gente puede hacer para resolver sus problemas. Los estilos terapéuticos, en cambio, enfocan aspectos internos de la experiencia, los sentimientos y pensamientos, los rasgos “subjetivos” de las disputas (Bush y Folger, 1994).

Los nuevos paradigmas en resolución de conflictos se asientan en la comunicación y las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformativos. Como prácticas de resolución alternativa de conflictos expanden el foco desde los intereses a las formas de intercambio a partir de las cuales puedan emerger acciones significativas para los participantes. Entienden que si el significado se genera a través de relaciones, entonces ser responsable hacia un proceso relacional consiste en favorecer prácticas comunicativas específicas que incrementan la inteligibilidad del diálogo, el reconocimiento y la recuperación de poder (*empowerment*) de los participantes, para avanzar hacia un futuro posible dando los pasos capaces de condu-

“nuevos paradigmas” constituye una manera sintética y conveniente de aludir a cambios que han experimentado la teoría y la práctica científicas en los últimos veinte años. Según la visión de los paradigmas anteriores, la ciencia podía conducir a la certeza, a lo predecible. Se impulsó, por ello, la búsqueda de marcos universales unificadores, regularidades, visiones inclusivas, sin espacio para los desarrollos espontáneos, inesperados. Todo lo que ocurría debía, en principio, ser explicable en términos de leyes generales e inmutables. Nuestro propio conocimiento era un reflejo de la realidad preexistente. La lógica de este tipo de representación es la historia de la desaparición progresiva del autor/observador científico. Esta desaparición devino tan completa que permitió la representación del mundo que surge hoy, aparentemente progresiva y sin sujeto. Desde tal punto de mira, el curso de los acontecimientos nada tiene que ver con nuestra participación en ellos.

El tiempo y su irreversibilidad, el caos como fuerza unificadora, la aleatoriedad, el interés en los procesos emergentes y la novedad, la complejidad como un abanico abierto de posibilidades, la oportunidad de construir activamente nuestro lugar, el conocimiento como un proceso constructivo-generativo, son recursos con los cuales los nuevos paradigmas nos permiten desplazarnos desde visiones ligadas a leyes generales y modelos normativos que configuran un mundo ordenado y predecible, hacia otras visiones en las que las turbulencias, las oscilaciones y la novedad forman parte de lo cotidiano, y la innovación forma parte de la construcción del cambio hacia un futuro abierto (Fried Schnitman, 1994).

Desde esta perspectiva, el mundo es un evento emergente que involucra una apertura a lo nuevo, a lo inesperado. La ciencia, la investigación, el desarrollo de modelos y las prácticas de implementación son ahora diálogos, no monólogos que puedan sostenerse unilateralmente.

En suma, el cambio crucial consiste en el desplazamiento que va desde creer en una narrativa sin autores hacia el concepto de un universo plural, multidimensional, a cuya ecología nos integramos, que está co-constituido —más que representado— por nuestros actos comunicativos. Durante mucho tiempo, a

partir de la noción moderna de la ciencia, se operó con la idea de un observador neutral desgajado de su contexto, un “mundo sin sujetos”. Sin embargo, la investigación científica (Prigogine y Stengers, 1984), la resolución de conflictos, la planificación económica o cultural, son eventos comunicativos. En ese diálogo con aquello que estudiamos y creamos, sean metodologías o servicios, los mercados o la naturaleza, éstos responden a nuestros interrogantes, pero sólo en los términos en que hemos preguntado. Nuestros intereses y presupuestos dan forma a las preguntas que hacemos y a las interpretaciones de los datos.

A diferencia de un monólogo, el diálogo implica ser cambiado por el proceso mismo. Irónicamente, nuestra habilidad para ser sensitivos al otro/los otros, sea el otro una realidad física, los datos producidos por un experimento o una investigación de mercado, la aparición de nuevos productos, otras personas o grupos, está ligada a la capacidad reflexiva para reconocer nuestra propia involucración en el proceso que construye estos datos. ¿En qué diálogos necesitamos participar? ¿Con qué grillas vamos a entender las situaciones conflictivas que nos confrontan y las nuevas alternativas? ¿Con qué valores vamos a interpretarlas? ¿Con qué criterios vamos a determinar cursos de acción? ¿Quiénes y cómo establecerán estos criterios?

Éstos son interrogantes pertinentes que van a renovarse a lo largo del proceso si se trabaja con un modelo emergente. La posibilidad de entender desde la perspectiva del/de los otro/s, los interlocutores, es un ingrediente central. Los peligros de las estrategias monológicas son fáciles de identificar: el desconocimiento de la diversidad, el intento de imponer o jerarquizar suposiciones, la adhesión a valores dados previamente o asumidos fuera de sus contextos.

El diálogo, en cambio, permite a los interlocutores incluirse a sí mismos como parte del proceso, considerar la determinación que las acciones y perspectivas de los participantes parecen tener sobre lo que acontece, definir de manera interactiva valores y parámetros que emergen en el proceso mismo y, finalmente, estar abierto a la novedad y al ajuste necesario surgidos de las nuevas alternativas, complejidades, fluctuaciones y oportunidades.

## Comunicación, cultura y construcción social<sup>2</sup>

Lo que se ha dado en llamar “nuevo paradigma” consiste en nuevas maneras de pensar sobre nosotros mismos, nuestra relación mutua, la sociedad en que vivimos. También sobre la manera de considerar el conocimiento y el aprendizaje. Este nuevo paradigma no surgió *ex nihilo*, de la nada, sino que es una respuesta coherente a las circunstancias cambiantes que vivimos y, por lo tanto, responde a las condiciones materiales del mundo contemporáneo.

Entonces, lo que hoy llamamos el “viejo paradigma” del conocimiento es en realidad el producto de una revolución anterior en la comunicación y en contextos sociales de la que derivan muchas de nuestras prácticas actuales en relación con el conocimiento. El nuevo paradigma ha puesto en primer plano la comunicación y al mismo tiempo ha cuestionado nuestro concepto de la comunicación.

## Nuevo paradigma y comunicación

El paradigma anterior presenta un concepto muy preciso de la comunicación que abarca tres aspectos. En primer término, supone que el lenguaje se refiere al mundo. O sea, que el lenguaje es “representacional”: nos habla de las cosas que están “ahí afuera”. En segundo término, plantea que la transmisión de mensajes (es decir conseguir que los mensajes pasen de “aquí” a “allí”) es la función clave de la comunicación. Su tercera característica es que define la comunicación como un proceso secundario.

En este enfoque, se supone que la comunicación funciona bien si describe perfectamente el mundo y transmite mensajes sin distorsionarlos. De modo que si funciona bien, es invisible; no necesitamos seguir pensando en ella. La frase “ruptura-de-la-comunicación” pasó a ser una sola palabra por un tiempo, porque uno se interesaba en la comunicación únicamente cuando algo funcionaba mal en ella. De la misma manera, acuerdo podría significar: funciona bien.

2. Remitimos al lector a la obra de W. Barnett Pearce (1989, 1994).

En el nuevo paradigma coincidimos, primero, en que el lenguaje *construye* el mundo, no lo “representa”. Concordamos en que no es posible representar el mundo tal como es con anterioridad a la representación, porque el lenguaje tiene un efectivo aspecto formativo. Decir cómo se llama algo no es simplemente nombrarlo o hablar sobre eso: es, en un sentido muy real, *convocarlo a ser* según como uno lo ha nombrado.

La función primaria del lenguaje es la construcción de mundos humanos, no simplemente la transmisión de mensajes de un lugar a otro. La comunicación se torna así un proceso constructivo, no un mero carril conductor de mensajes o de ideas, ni tampoco una señal indicadora del mundo externo, y deviene, entonces, el proceso social primario. Esta posición sostiene que vivimos inmersos en *actividades sociales*, que el lenguaje *está* en nuestros mundos, que forma parte de todas nuestras actividades. El Construcciónismo Social, un desarrollo de las últimas décadas, que ha convocado a profesionales e investigadores de muy diversas disciplinas, adhiere a una perspectiva del mundo social como compuesto por actividades. Entiende que la sustancia del mundo social son las conversaciones, definiéndolas como diseños (*patterns*) de actividades conjuntas semejantes a juegos. Una red de relaciones. Al nacer, traemos con nosotros la potencialidad de aprender cómo ser participantes en estas actividades.

Los seres humanos tenemos la capacidad de hacernos un lugar en esta clase de interacciones, pero también para generarlas o transformarlas, apoyándonos en su misma sustancia: la conversación. Los adultos poseen una aptitud enormemente perfeccionada para calibrar –salvo en situaciones estancadas de conflicto– qué es lo que está ocurriendo y descubrir a qué espacios discursivos –como los llaman algunos– pueden sumarse. Estos espacios nos permiten tomar una cierta posición en las conversaciones en curso. Hallamos nuestra identidad como seres humanos, como personas, y llegamos a adquirir los valores, el conocimiento y el sentimiento de poder que tenemos a medida que encontramos nuestro lugar en estos juegos y nos desplazamos por ellos. Por otro lado, a menudo nos encontramos participando en diseños de acción conjunta que no nos conceden es-

pacio para hacer algunas de las cosas que queremos. Podemos aplicar este concepto como una manera de hablar sobre los problemas o conflictos de muy diversa índole, incluyendo las diferencias que nos separan de otros –sean familiares, laborales, de valores o relacionadas con conductas ligadas al género, la raza o la clase social. No es porque algunos de nosotros tengamos ciertos atributos que otros no poseen, sino porque algunos participamos, hemos aprendido, se nos ha permitido o podemos, por circunstancias diversas, participar de cierta manera y en ciertos juegos, mientras que otros no pueden hacerlo. A veces, coordinamos con otros, otras, jugamos a juegos diferentes.

Estas actividades que constituyen la trama social se estructuran según ciertas reglas de obligatoriedad acerca de lo que debemos o no debemos hacer. El Construccinismo Social entiende que primordialmente no somos sólo seres epistémicos sino seres sociales. Nuestra primera tarea es averiguar cómo actuar, cómo proseguir, qué esperar de los demás. El nexo de todo esto es una lógica deóntica de la obligatoriedad cuyos operadores son el permiso, la prohibición, la obligación, (“puedo hacer esto”, “no puedo hacer esto”, “debo hacer esto”). Y esta lógica deóntica es el nexo constitutivo de estos tipos de juegos que aprendemos a jugar o de las conversaciones en las que podemos participar. Pero también está la posibilidad, la oportunidad y nuestra capacidad de aprender y transformar esta lógica a partir de las alternativas que construimos.

Si queremos entender estas interacciones debemos centrarnos en el “producir” y el “hacer”. Lo que existe no son los juegos mismos ni, por cierto, las reglas del juego; la sustancia de nuestros mundos sociales está compuesta por nuestro producir y nuestro hacer. Cuando nos incorporamos a esas pautas de interacción social semejantes a juegos, nunca nos incorporamos a un solo juego. En cambio, en nuestra vida siempre participamos de muchos juegos simultáneamente. Un acto apropiado para un juego no resulta, con frecuencia, apropiado para otro; la mejor estrategia en un contexto puede ser, en otro, una receta destinada al fracaso. Sin embargo, también podemos pensar que aquello que fue apropiado puede reciclarse, que una receta ganadora en un contexto puede inspirar o abrir una oportunidad en

otro, que las conversaciones que promueven una indagación curiosa pueden transformar un fracaso en posibilidad, si se reconoce qué funciona bien puede expandírsele. Finalmente, el Construccinismo Social cuestiona muchas ideas básicas que tenemos acerca de quiénes somos, de nuestra vida, nuestra ética y nuestras instituciones sociales.

Vale la pena puntualizar que todo acto que realizamos es co-construido, es decir que yo no puedo realizar un acto por mí mismo, sino sólo en interacción social con otros. Cuando se piensa seriamente en los actos como co-construidos y se pretende comprender la comunicación humana, la menor unidad de análisis debe ser una tríada de acciones. Para entender lo que acontece en un momento dado, esto debe ser considerado como co-construido por los eventos circundantes y en función de lo que sucedió previamente y de lo que sucederá después.

Según la perspectiva del Construccinismo Social, los contextos tienen suma importancia: siempre actuamos *desde* y *hacia* contextos. El contexto en que nos encontramos prefigura cómo debemos actuar. Es decir que rara vez carecemos de nociones acerca de qué acciones son adecuadas, cuáles no, cuáles se requieren y cuáles son permitidas. No siempre, sin embargo, elegimos actuar en la forma prefigurada y, cuando lo hacemos contrariando esa prefiguración, a veces modificamos el contexto. Por lo tanto, actuamos *hacia* un contexto que puede ser muy distinto de aquel *desde* el cual habíamos comenzado a actuar.

Si los patrones de actividad conforman el mundo social, la comunicación que utilizemos será la infraestructura que posibilite diferentes pautas de interacción. Las conversaciones son entonces el *medio* y la *posibilidad*, ya que nos permiten hacer ciertas cosas y no hacer otras. Como sugiere el cuadro, cada de ellas torna más posibles ciertas cosas y menos posibles otras. Pueden reunirnos, pero lo cierto es que también nos dividen de maneras significativas.

Curiosamente, los momentos de cambio y de conflicto son aquellos en que el diálogo se vuelve más necesario, y al mismo tiempo más difícil. El desafío es, para influir en nuestro futuro, permanecer como partícipes activos de este proceso, preservando nuestra capacidad de reconstituírnos en el diálogo en lugar de suprimir las voces disonantes.

¿Cuál sería la agenda dialógica mínima? La que incluya la organización de comunidades colaborativas en el diseño de estos espacios conversacionales emergentes, la reflexión y la investigación sobre las prácticas discursivas que las posibilitan; una sensibilidad a los cambios sociales y culturales involucrados en su desarrollo; las nuevas representaciones sociales y las nuevas identidades emergentes; las formas de participación social que esta construcción requiere, entre otros. También requerirá que estemos atentos no sólo a los problemas sino a las alternativas posibilitadoras, a la cuidadosa indagación de aquellos casos en los que encontremos soluciones exitosas a los múltiples problemas y podamos transferirlas a otros que aparecerán en este proceso.

### Comunicación: nuevos paradigmas

Los nuevos paradigmas de la comunicación dan lugar al desarrollo de un conjunto de perspectivas y prácticas conversacionales o discursivas emergentes, útiles para la resolución de conflictos que pueden especificarse de la siguiente manera:

- La *perspectiva epistémica*, que concibe la comunicación y la resolución de conflictos como maneras de conocer y de hacer.
- La *perspectiva dialógica*, que alude a la co-creación de significados a través de y entre interlocutores. Explica la comunicación como proceso formativo de mundos sociales que se apoyan en el lenguaje, pero que lo trascienden.
- La *perspectiva argumental*, que encara un argumento no como objeto sino como un punto de vista, como un conjunto de lentes conceptuales –construidas en el diálogo y en las interacciones sociales– que las personas utilizan para examinar eventos comunicativos.
- La *perspectiva generativa*, que construye futuros posibles. En ella, las acciones comunicativas personales y grupales

permiten prefigurar situaciones y desarrollos, y los pasos que podrían conducir a ellos y –en este proceso– actualizar su realización.

- La *perspectiva de desempeño* (o performativa). Examina las maneras en que la comunicación posibilita y fortalece formas viables de acción, completando la construcción de una realidad prefigurada.
- La *perspectiva narrativa*. Entiende la comunicación como un conjunto de acciones simbólicas que adquieren consecuencia y significado para quienes viven en ella, la crean o la interpretan.
- La *perspectiva del encuadramiento comunicativo*, que encara los encuadres como eventos comunicativos construidos en el diálogo y en las interacciones sociales.
- La *perspectiva transformadora*, que alude a cómo, mediante actos comunicativos, los sujetos sociales se reconocen a sí mismos y reconocen a otros como productores de conocimiento y de acciones, adueñándose (*empowerment*) de su propio poder en tanto dimensión transformadora. Estos procesos facilitan tanto la recuperación del poder propio de personas, grupos y comunidades, como los potenciales desarrollos transformadores que tal reconocimiento implica.

Cada una de estas perspectivas ofrece recursos para promover diálogos orientados hacia la construcción de futuros, posibilitando y fortaleciendo formas viables de acción, y promoviendo *empowerment* y reconocimiento.

### De sistemas de mediación y sistemas mediadores

Los esfuerzos por desarrollar alternativas y resoluciones adecuadas frente a los conflictos, así como las metodologías que ya están formalizadas, son prácticas que materializan estas perspectivas y nos permiten reconstituarnos culturalmente en nues-

Perspectivas transformativas

Prácticas emergentes ⇒ Perspectivas ↓	<i>Futurización:</i> construcción de futuros.	<i>Acción:</i> posibilitar y fortalecer formas viables de acción.	<i>Empowerment:</i> promover el reconocimiento y la recuperación del poder.
<i>Epistémica</i>	Maneras novedosas de construir conocimiento, criterios e interpretaciones que lo organizan.	Viabilidad interpretativa novedosa que promueve coordinaciones inéditas.	Reconoce nuevas posibilidades constructivas e interpretativas.
<i>Diagógica</i>	Significados, anticipados o no, que permiten nuevas interpretaciones y posibilidades de acción conjunta.	Nueva viabilidad para construir y reciclar posibilidades de acción interpretativa y su puesta en acto.	Reconoce posibilidades no anticipadas que surgen en el diálogo y las recupera en acciones específicas.
<i>Argumental</i>	Argumentos novedosos trascienden las perspectivas individuales de inicio.	Nuevas formas de elocuencia.	Reconoce la relación yo/otro y las posibilidades emergentes en la construcción de la argumentación.
<i>Generativa</i>	Enlaza, construye y promueve interpretaciones y acciones novedosas. Trabaja con las oportunidades singulares, virtualidad, lo posible.	Los episodios puntuales devienen oportunidades en las que el futuro orienta al presente	Reconoce aquello que funciona, recíela, transforma. Reconoce lo que se construye en el proceso y sostiene un foco en lo diverso.
<i>Del desempeño</i> (o performativa)	Interacciones anticipadas o no que pueden construir alternativas.	Puesta en acto de nuevas posibilidades interaccionales y de acción coordinada.	Reconoce la puesta en acto efectiva de nuevas posibilidades interaccionales.
<i>Narrativa</i>	Transformación de la coherencia narrativa y/o del punto de vista organizador que construye nuevas versiones, coordinaciones y acciones alternativas	Especifica las posibilidades interpretativas y de acción, y promueve lugares sociales legítimos para los participantes.	Reconoce la reconstrucción autobiográfica y la recreación de posibilidades de acción colaborativa de personas y organizaciones.
<i>Del encuadramiento comunicativo</i>	Coordinación y negociación de encuadres cuya convergencia está asociada a la posibilidad de construir acuerdos.	Facilita o apoya pautas de encuadre novedosas. Organiza una agenda de los diferentes encuadres. Explicita las diferencias de utilización.	Reconoce las posibilidades de negociar encuadres trascendentes de las perspectivas individuales.
<i>Transformadora</i>	Los participantes devienen activos constructores de las condiciones que crean y en las que viven.	Reapropiación de su propio poder y reconocimiento.	Reconoce la propia posibilidad de estar al límite en situaciones cambiantes

tras descripciones, en nuestros saberes, en nuestra sensibilidad, en nuestras prácticas. Como hemos planteado, el nuevo paradigma no es un invento extraído de la nada, sino una respuesta a las condiciones cambiantes del mundo contemporáneo, que han puesto en primer plano la comunicación. En esta perspectiva, los saberes y poderes hegemónicos, las visiones unidimensionales, las concepciones del conocimiento como ajeno a los sujetos, ceden paso a un esfuerzo por trabajar en el diálogo y especificar posibilidades y condiciones para sujetos agentes y diálogos transformativos.

Una comunidad crecientemente interesada en estos desarrollos ofrece un medio excelente para que las personas se integren y avancen hacia la generación de nuevas realidades. Al compartir relatos que las valoran, identificarán sus intereses comunes, y ese sentimiento de tener valores compartidos posiblemente pueda promover nuevas visiones a futuro. El diálogo concreta el sentido de una nueva realidad y sienta las bases para formas alternativas de acción.

El mayor desafío que enfrentamos no es el de crear organizaciones o relaciones libres de conflicto, o un orden perfectamente armonioso. Teniendo en cuenta el carácter endémico del conflicto, la cuestión reside más bien en cómo proceder para que los antagonismos que siempre han de surgir no desemboquen en situaciones estancadas o violentas; para que, en los hechos, no impliquen el final de la conversación y de la posibilidad de construir significado y desarrollar acciones competentes.

¿De qué recursos disponemos para enfrentar este desafío? Al menos una importante posibilidad está sugerida por la convergencia entre las metodologías para la resolución alternativa de conflictos, los nuevos paradigmas y la postura constructorista social que sirve de marco a lo anterior: si los elementos del conflicto emergen en el diálogo, el diálogo puede ser también nuestra mejor opción para trabajar sobre las realidades contenciosas. De ahí que para avanzar en este punto es esencial distinguir entre formas específicas de diálogo y las prácticas que los concretan. No todos los procesos conversacionales son útiles para reducir la posible hostilidad, conflicto o agresión. Si la conversación está dominada por el intercambio de críticas, antagonismos y exigencias

belicosas, el conflicto bien puede exacerbarse. En este sentido, el concepto y la práctica del diálogo transformador –tal como ha sido caracterizado por diferentes autores en este libro– proveen una plataforma de trabajo. Puede considerarse que un diálogo es transformador cuando promueve espacios generativos y acción concertada. En ellos, la conversación es un dispositivo para la conexión, la creación y la coordinación. Este tipo de diálogo entreteje y genera alineamientos de enorme potencial para crear nuevas realidades en la conversación y en las relaciones, y concretarlas en acciones específicas. Así, será transformativo cualquier tipo de intercambio que logre transformar una relación entre individuos comprometidos con realidades diferentes y antagónicas (y con sus prácticas conexas) en una relación en la que puedan construirse realidades comunes y consolidadoras. Estos procesos no resultan sólo del uso de técnicas y herramientas de resolución de “problemas” que están allí fuera, desconectadas de las conversaciones específicas que tienen lugar entre las personas. Hay prácticas dialógicas que los especifican y promueven cuando son puestas en acto. (Ver Cuadro.)

Desde una orientación teórica basada en los nuevos paradigmas, el Construccinismo Social y una gama de prácticas coherentes con ellos, el concepto de diálogo transformador pone especial acento en los procesos emergentes, la responsabilidad relacional, la expresión personal, la reafirmación del otro, la coordinación, la autorreflexividad y la co-creación de nuevas realidades. Las conversaciones que cumplen estos propósitos generan un vocabulario útil y un conjunto de prácticas que se han implementado ya en diferentes contextos. Precisamente, un foco central de los capítulos de este libro consiste en unir la teoría y la práctica de modo tal de dar vitalidad a la primera e inteligibilidad a la segunda. Algunos enfoques se interesan más en las prácticas conversacionales como medios para examinar las diferencias de un modo apreciativo, en tanto que otros se centran en los giros conversacionales que abren posibilidades mientras cierran conversaciones estancadas, o en los medios que llevan a la mutualidad y a generar posibilidades novedosas, y prefieren facilitar procesos que permitan a las partes confluir en la construcción de nuevas alternativas. Algunos se focalizan más en la exploración y

la facilitación como procesos constructivos, mientras que otros destacan los objetivos, prácticas discursivas y comunicacionales que, espontánea o deliberadamente, puede iniciar el profesional para avanzar en el proceso.

Los nuevos paradigmas para la resolución alternativa de conflictos definen un campo que, por naturaleza, tiende a ser multidisciplinario, atraviesa fronteras, trabaja con la diferencia –más aun, se enriquece con ella–, a fin de preparar futuros mejores y actuar sobre la calidad de vida de las personas, de las instituciones en las que la gente vive y trabaja, y de las comunidades.

Para los autores de este libro, uno de los principales objetivos es ofrecer recursos para generar procesos reproducibles mediante los cuales las personas puedan en sus relaciones, sus lugares de trabajo, sus escuelas o comunidades –como individuos y como ciudadanos– entablar diálogos plenos, seguros y respetuosos sobre temas controvertidos, que les permitan avanzar hacia el diseño de programas específicos y la expansión a otros espacios sociales en los que puedan consolidarse como sistemas mediadores. En la medida en que una mayor cantidad de miembros de la sociedad esté involucrada en este tipo de foro, y los participantes se comprometan más en él, creemos que hará un servicio al espíritu de la democracia.

Quizás, el desafío fundamental para el siglo XXI sea cómo nos las ingeniaremos para convivir en el planeta. “No podemos tener la esperanza de predecir el futuro –plantea Ilya Prigogine–, pero podemos *influir en él*. En la medida en que las predicciones deterministas no sean posibles, es probable que las visiones del futuro, y hasta las utopías, desempeñen un papel importante en esta construcción” (1994, pág. 42).

### Referencias bibliográficas

- Barker, J.R. y Domenici, K. (2000), “Prácticas de mediación para equipos generadores de conocimiento”. En D. Fried Schnitman (Comp.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Becker, C.; Chasin, L.; Chasin, R.; Herzig, M. y Roth, S. (2000), “Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas controvertidos: el

- Proyecto de Conversaciones Públicas". En D. Fried Schnitman (Comp.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Bernstein, R.J. (1992), *The New Constellation. The Ethical-Political Horizons of Modernity/Modernity*. Cambridge: The MIT Press.
- Bush, R.A. y Folger, J.P. (1994), *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition. (La promesa de mediación, Ed. Granica, 1996)*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fisher, R. y Ury, W. (1991), *Getting to Yes*. New York: Penguin.
- Fried Schnitman, D. (1994-a) *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gergen, K.J. (1994), *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction. (Realidades y relaciones. Buenos Aires: Paidós. 1996.)* Cambridge, Massachusetts, Londres: Harvard University Press.
- Johnson, P. y Cooperrider, D.L. (1991), "Finding a Path with Heart: Global Social Change Organizations and their Challenge for the Field of Organization Development". En: Woodman y Pasmore (Comps.). *Research on Organizational Change and Development, Vol. 5*. JAI Press.
- Henderson, H. (1996), *Building a Win-Win World. Life Beyond Global Economic Warfare*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Pearce, W.B. (1989), *Communication and the Human Condition*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Pearce, W.B. (1994), *Interpersonal Communication. Making Social Worlds*. Nueva York: Harper Collins College Publishers.
- Pearce, W.B. y Littlejohn, S. (1997), *Moral Conflict: When Social Worlds Collide*. Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, W.B. y Pearce, K. (2000), "'Volverse público': el trabajo sistémico en los contextos públicos". En D. Fried Schnitman (Comp.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Prigogine, I. (1994), "De los relojes a las nubes". En: D. Fried Schnitman. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Editorial Paidós, págs. 394-412.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1979), *La nouvelle alliance: Métamorphose de la science*. París: Editions Gallimard (Versión inglesa: *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. Nueva York: Bantam, 1984).
- Primavera, H. (2000), "Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención". En D. Fried Schnitman (Comp.). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.

© 2000 by Ediciones Granica S.A.  
Lavalle 1634 - 3º G  
1048, Buenos Aires, Argentina  
Tel.: 5411-4374-1456 / Fax: 5411-4373-0669  
E-mail: buenosaires@granica.com

Ediciones Granica S.A.  
Balmes 351, 1º, 2ª  
08006, Barcelona, España  
Tel.: 3493-211-2112 - Fax: 3493-418-4653  
E-mail: barcelona@granica.com

Ediciones Granica México S.A. de C.V.  
Bradley 52, Piso 1º, Col. Anzures,  
11590, México D.F., México  
Tel./Fax: 525-254-4014  
E-mail: mexico@granica.com

Ediciones Granica de Chile S.A.  
Antonio Bellet 77, p. 6, of. 607  
Providencia - Santiago, Chile  
Tel.: 562-235-0067  
E-mail: santiago@granica.com

Ediciones Granica S.A.  
Salto 1212  
Montevideo - Uruguay  
Tel.: 409-6948 / 400-4307 - Fax: 408-2977  
E-mail: montevideo@granica.com

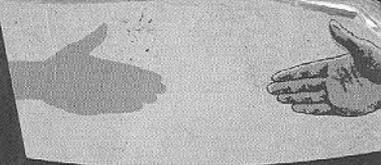
[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción  
en todo o en parte, en cualquier forma.

ISBN: 950-641-302-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*



MEDIACIÓN / RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Dora Fried Schnitman (comp.)

# Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos

Perspectivas y prácticas

Reconstrucciones

narrativas

Diálogo

transformación

Co-participación

Creatividad