

# Nuevos paradigmas, comunicación y resolución de conflictos<sup>1</sup>

Dora Fried Schnitman y Jorge Schnitman \*

*Este artículo propone a los nuevos paradigmas como formas novedosas de pensar el mundo, participar en él y construir nuevas plataformas para la acción. Como parte de este cambio paradigmático presenta un conjunto de perspectivas transformativas y especifica las acciones posibles desde cada una de ellas. Introduce el concepto de construcción de espacios intermedios, y ofrece competencias y habilidades comunicacionales para operar en ellos. Estas competencias favorecen la construcción y sostén del diálogo, el diseño de nuevos encuadres y la apertura de posibilidades para encarar los conflictos o su resolución. También presenta procedimientos que facilitan la construcción de diferentes tipos de espacios intermedios: la mediación, los sistemas de mediación, los sistemas mediadores y los sistemas generativos, caracteriza sus diferentes abordajes, funciones, propósitos y niveles de acción posibles para expandir el campo de la resolución de conflictos y promover nuevas ecologías sociales en los ámbitos más significativos de nuestra vida –familiar, educativo, comunitario, interés público, redes, empresas, organizaciones, etcétera.*

Existen numerosos diseños de programas y modelos de mediación y de resolución de conflictos. En el marco de los nuevos paradigmas proponemos entender a la mediación, los sistemas de mediación, los sistemas mediadores y los sistemas generativos como espacios intermedios entre personas, grupos, organizaciones, ideas, disciplinas. Estos espacios no sólo exceden las fronteras establecidas por el paradigma ganar-perder –produciendo un cambio paradigmático

---

<sup>1</sup> En: P. Aréchaga, F. Brandoni y M. Grisolia (comps.) (2005), *la trama de papel. Sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal*. Buenos Aires: Galerna, 43-57. Publicado anteriormente como “Nuovi paradigmi, comunione e risoluzione dei conflitti”. *Pluriverso, Biblioteca delle idee per la civiltà planetaria*, V (2) 2000, 73-83. (Milán: Etaslibri, RCS libri spa.). También publicado en: B.A. Fritschy y A. Gaitán (Comps.) (2003). *Actas del III Congreso Internacional de Educación Del Conflicto y la Violencia, a la Convivencia y la Paz*. Santa Fe: Universidad Católica de Santa Fe, Facultad de Humanidades, 63-73.

\* Dora Fried Schnitman, Ph.D. in Psychology. Fundadora y Directora de la Fundación INTERFAS. Directora, Programa de Posgrado de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica, Facultad de Psicología, UBA. Directora de la revista *Sistemas Familiares*. dschnitman@fibertel.com.ar, interfaz@elsitio.net  
Jorge Schnitman, Ph.D. in Communication.

con consecuencias para la resolución de conflictos y problemas– sino que pueden constituir un campo social generativo para la construcción de posibilidades que integra resolución de conflictos, comunicación y aprendizaje (Fried Schnitman, 2000; Fried Schnitman y Schnitman, 2000).

La idea de un espacio intermedio alude a un sistema más extenso que contiene y trabaja con los aportes singulares o individuales, sus vínculos e interrelaciones, que crea trayectorias a partir de un conjunto de posibilidades ya existentes, genera otras inéditas y permite a los participantes recorrerlas de una manera sistemática. La conformación de espacios intermedios requiere de diseños conversacionales que promuevan la co-creación en el diálogo y exploren la conversación misma como un sistema generativo.

En el Cuadro 1 se presenta un marco que permite distinguir diversos tipos de procedimientos para generar una red de recursos y promover la creatividad social: 1. *mediación* y otros abordajes de situaciones específicas, en los que las partes en conflicto se encuentran con un tercero imparcial que facilita un proceso en el que puedan dirimir sus diferencias productivamente; 2. *sistemas de mediación*, conformados por personas o equipos que reciben entrenamiento para incorporar los objetivos y prácticas comunicacionales de la mediación a su propio funcionamiento, y mejorar sus posibilidades de trabajar colaborativamente en situaciones de conflicto, sin intervención de terceras partes, 3. *sistemas mediadores*, como 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 4. *sistemas generativos*, en los que personas, grupos o equipos incluyen en su dinámica y en sus objetivos la conformación de sistemas mediadores y espacios intermedios como vehículos para la creación de posibilidades y enlaces inéditos. En esta última instancia, mediar implica construir lo inédito permitiendo el despliegue de nuevas posibilidades instrumentales.

-----

insertar Cuadro 1 - Procedimientos  
-----

En todos estos procedimientos la negociación de los nuevos enlaces excede la problemática de “ganar” guiada por intereses personales para convertirse en la creación de lo posible a partir de lo existente. En los sistemas de mediación, las destrezas son un recurso para promover relaciones de colaboración en la diversidad; en los sistemas mediadores incrementan la capacidad de coordinación y la organización de redes sociales; y en los sistemas generativos están animados por el propósito de promover la creatividad social.

Quienes participan en la construcción de estos espacios pueden elaborar los marcos necesarios incorporando una multiplicidad de perspectivas, más allá de una autoridad profesional imprescindible. Los espacios intermedios son polivocales y pueden prosperar valorizando la riqueza de los bordes, de las interfaces, de los márgenes, en lugar de un centro único o hegemónico, invitando al descubrimiento de múltiples centros. Precisamente esta disolución hipertextual del centro ofrece una diversidad de caminos posibles, revaloriza los procesos constructivos, y democratiza los procedimientos dando lugar a asociaciones conversacionales y, quizás, a la incipiente concreción de una utopía de las sociedades: que ninguna conversación, disciplina o doctrina tenga como misión dominar a las otras.

La resolución alternativa de conflictos ha abordado también situaciones complejas a nivel internacional donde se presentaron conflictos difíciles de dirimir. Esta dimensión internacional se ve incrementada en los últimos años con nuevos desafíos. Asistimos a una serie de cambios a nivel mundial: la informatización creciente de la sociedad, la globalización de la economía, el traslado masivo de trabajo y poblaciones de una región del planeta a otra, la creciente concentración económica –a nivel internacional y dentro de cada sociedad–, la desintegración del bloque socialista, los cambios en la función del estado y la creciente importancia de

la economía virtual, el papel problemático de la educación tal como la conocemos y la incertidumbre que estos procesos sociales crean.

Estos cambios a nivel global vienen asociados con conflictos novedosos – como los que surgen en las nuevas geografías regionales, la migración de grandes poblaciones, los mercados mundiales, el cuidado global del planeta, entre otros– que en algunos casos se superponen e intersectan con conflictos preexistentes –étnicos, interculturales, empresariales, grupales, sociales, familiares– y con sus resonancias relacionales.

Si los nuevos paradigmas no son sólo formas novedosas de pensar el mundo sino también de intentar intervenir en él –y las prácticas de resolución alternativa de conflictos son comprendidas en este marco como procesos emergentes– llevarán implícito el proyecto de contribuir de alguna manera a un mejor abordaje de estos problemas humanos.

El lector dispone en el Cuadro 1 de una grilla que puede recorrer como procedimientos diferenciados o como niveles de acciones posibles. También le permite identificar objetivos, contextos y procedimientos primarios, y combinaciones de éstos. De este modo, procedimientos que se inician a nivel de una resolución de conflictos pueden operar como núcleos de cambio que promuevan aprendizajes, la adquisición de nuevas destrezas, nuevas formas de coordinación o de innovación. En la dirección inversa, los nuevos aprendizajes pueden facilitar la adquisición de destrezas específicas e incrementar la capacidad para resolver conflictos y la coordinación.

### **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, tienen la oportunidad de reconstruir sus relaciones y a sí mismos.

Individuos, familias, organizaciones, corporaciones, comunidades e incluso países –inmersos en un mundo de progresiva complejidad– atraviesan 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 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 ciertos ingredientes del paradigma ganar/perder, como la competencia, la respuesta –reactiva más que proactiva– para encontrar soluciones surgen de paradigmas exitosos en el pasado, pero que han perdido validez (Senge, 1992). 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 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, la separación y el control hegemónico que nos dieron el

poder de conformar nuestro ambiente están produciendo algunas de las 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 común–, 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 estrategias disponibles frente al conflicto, de reflexionar, de formular interrogantes significativos, diseñar fórmulas innovadoras, de aprender a aprender, se vuelven medios activos de enfrentar los conflictos y resistir las simplificaciones de paradigmas anteriores.

Así, opciones para acuerdos, posibilidades de ganar conjuntamente, construir colaborativamente, negociar las diferencias, descubrir salidas 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 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 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 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 trabajan en la conversación, con la comunicación y las prácticas discursivas y simbólicas que promueven diálogos transformativos. Como prácticas de resolución alternativa de conflictos se desplazan del foco en los intereses para abarcar también otras 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 con un proceso relacional consiste en favorecer prácticas comunicativas específicas que incrementen la inteligibilidad del diálogo, la concientización, el reconocimiento recíproco y la recuperación de poder [*empowerment*] de los participantes, para avanzar hacia un futuro posible dando los pasos capaces de conducir a él.

Comprenden la evolución de un conflicto enfocando no sólo los intereses o las emociones, intenciones y creencias de los participantes, sino también los dominios simbólicos, narrativos y dialógicos como el medio en el que se construyen y transforman significados y prácticas, surgen identidades, mundos sociales y relaciones emergentes, y se ponen en acto nuevas posibilidades.

Cuando se considera a la resolución de conflictos como una práctica comunicativa, el énfasis se ubica en las competencias y destrezas del profesional como artífice de la conversación entre los participantes. Así, la conversación fluye atravesando diversas etapas que incluyen escuchar los aspectos particulares del conflicto desde cada parte involucrada –incrementando la comprensión, el reconocimiento, el respeto y la concientización–; encuadrar colaborativamente el problema; facilitar la creación de nuevas perspectivas y posibilidades para avanzar el proceso; trabajar en una resolución adecuada para los participantes; promover las oportunidades para deliberar acerca de la misma, especificarla, decidir y resolver. (Ver Cuadro 2)

-----

insertar Cuadro 2

-----

Este flujo puede ser lineal —si se dirige de una conversación acerca de los problemas a una negociación relacionada con la resolución—, puede ser zigzagueante —si la conversación va y vuelve entre los aspectos particulares del conflicto hasta que se resuelva—, o puede ser circular —si las diferentes etapas se despliegan tantas veces como sea necesario hasta alcanzar una resolución.

Cuando se trabaja con prácticas comunicativas, el proceso deviene un emprendimiento creativo en el que las innovaciones no sólo se descubren sino que pueden construirse activamente, reconociendo los recursos existente en nuevas combinaciones y maneras alternativas de ver la realidad. Se transforman también las ideas centrales sobre el manejo de los conflictos y el cambio en sistemas humanos, girando el foco: 1. desde la resolución de problemas hacia el reconocimiento de aquello que funciona bien, 2. desde el conflicto hacia los recursos y expectativas como fuente de nuevas oportunidades de cambio; 3. desde la situación problemática en el presente hacia la capacidad de construir el presente a partir del futuro proyectado/deseado.

Cuando un proceso está guiado por la idea de resolver un conflicto, el supuesto básico es un problema a ser resuelto. Esta orientación privilegia conversaciones focalizadas en problemas y soluciones –analizar las causas y planificar acciones para remediarlas o transformarlas. La solución será hacer menos de aquello que no hacen bien.

Cuando la facilitación está guiada por la idea de apreciar los recursos, en cambio, el supuesto de base es encontrar las posibilidades y recursos existentes para expandirlos; el interrogante se dirige a explorar qué hacen o podrían hacer bien y cómo incrementarlo o transferirlo. La apreciación de lo que existe, la transformación de un problema, la creación de una posibilidad nueva o el reciclado de una existente son a menudo la lógica que acompaña una visión alternativa del futuro (Cooperrider, 1990).

Las perspectivas de resolución de conflictos orientadas por los nuevos paradigmas integran el valor pragmático de tales metodologías con su capacidad transformadora. En ese marco, el mediador, el operador comunitario, el consultor y otros especialistas interesados en la búsqueda de soluciones alternativas a las disputas, crean condiciones para la resolución y para la “apropiación” responsable de acciones, soluciones, conocimientos. El término *empowerment* alude precisamente a esta “recuperación” como una magnitud de la transformación. Este concepto permite distinguir entre modelos en los cuales, por razones tácticas o estratégicas, el experto decide “conceder” poder a la gente, y otros modelos –centrados en el *empowerment*– que facilitan a los actores –personas, grupos o comunidades– recuperar reflexivamente su propio poder, promoviendo el reciclaje de sus recursos y la creación de nuevas posibilidades.

Esta reorientación restaura a las personas como activos co-constructores de sus realidades. Apoyándose en las nociones de construcción social de la realidad, inclusión del observador en las construcciones que realiza, y en los procesos de autorreflexividad, provee perspectivas renovadas para la participación de los actores

sociales, para incrementar su capacidad de iniciar acciones novedosas, para actuar como protagonistas al enfrentar y resolver conflictos y dilemas en sus vidas, así como también para narrar nuevas y mejores historias acerca de los sistemas de los cuales son parte, y de su propio lugar en ellos. Expanden también el lugar y la perspectiva del profesional, invitando a interesantes reflexiones sobre la práctica. En este proceso, el campo conversacional mismo deviene generativo, permitiendo esbozar un repertorio de intervenciones para trabajar con procesos emergentes, transformando problemas en posibilidades y expandiendo los recursos.

### **Nuevo paradigma y comunicación<sup>2</sup>**

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 a 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 en ella funcionaba mal. De la misma manera, acuerdo podría significar: funciona bien.

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.

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, el proceso social básico. Esta posición sostiene que vivimos inmersos en *actividades sociales*, que el lenguaje *está* en nuestros mundos, que forma parte de todas nuestras actividades. El Construccinismo Social, desarrollo de la últimas décadas que ha convocado a profesionales e investigadores de muy diversas disciplinas, adhiere a una perspectiva del mundo social compuesto por actividades simbólicas y de otro tipo consideradas en términos comunicacionales. Entiende que la sustancia del mundo social son las conversaciones, definiéndolas como diseños de actividades conjuntas –*patterns* de interacción– semejantes a juegos.

Los seres humanos estamos capacitados para hacernos un lugar en esta clase de juegos, pero también para generarlos o transformarlos apoyándonos en su misma sustancia: la conversación. Los adultos poseen una aptitud para calibrar –salvo en situaciones de conflicto– qué es lo que está ocurriendo y reconocer a qué espacios conversacionales pueden sumarse para tomar una cierta posición en las conversaciones en curso. Hallamos nuestra identidad como seres humanos y adquirimos valores, conocimiento y el sentimiento de poder que tenemos, a medida que encontramos nuestro lugar en estas interacciones. Por otro lado, a menudo nos encontramos participando en pautas relacionales que no nos conceden espacio para hacer lo que necesitamos o queremos, o en los que no somos reconocidos como sujetos cuya participación está legitimada.

El construccionismo social entiende que primordialmente no somos sólo seres epistémicos sino también sociales. Nuestra primera tarea es averiguar cómo actuar, cómo proseguir, qué esperar de los demás. El nexo constitutivo entre las pautas de interacción aprendidas y las conversaciones en las que podemos participar es una

---

<sup>2</sup> Remitimos al lector a Pearce, 1989.

lógica deóntica. Pero también está la posibilidad, la oportunidad y nuestra capacidad de aprender y transformar esta lógica a partir de las alternativas que construimos.

Según la perspectiva del construccionismo 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 utilicemos será la infraestructura que posibilite diferentes juegos. Las conversaciones son entonces el *medio* y la *posibilidad* ya que nos permiten hacer ciertas cosas y no hacer otras. Pueden reunirnos, pero lo cierto es que también nos dividen de maneras significativas. Es precisamente en este nicho donde trabaja la posibilidad transformativa del diálogo en la resolución alternativa de conflictos.

Curiosamente, los momentos de cambio y de conflicto son aquellos en los 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 reconstituirmos en el diálogo en lugar de suprimir las voces disonantes.

Los nuevos paradigmas de la comunicación dan lugar al desarrollo de un conjunto de perspectivas transformativas y prácticas conversacionales que trabajan con procesos emergentes útiles para la resolución de conflictos que pueden especificarse de la siguiente manera:

- La *perspectiva epistémica*, concibe la comunicación y la resolución de conflictos como maneras de conocer y de hacer.

- La *perspectiva dialógica*, 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*, 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*, 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*, encara los encuadres como eventos comunicativos construidos en el diálogo y en las interacciones sociales.

- La *perspectiva transformadora*, 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.

Desde cada una de estas perspectivas diferentes autores proponen diversos recursos para instalar procesos generativos que trabajan entre lo existente y lo

posible promoviendo diálogos orientados hacia la construcción de futuros, la creación de alternativas novedosas, el fortalecimiento de formas viables de acción, el *empowerment* y el reconocimiento. (Ver Cuadro 3.)

-----

insertar Cuadro 3

-----

### **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 reconstituírnos culturalmente en nuestras descripciones, en nuestros saberes, en nuestra sensibilidad, en nuestras prácticas. Como hemos planteado, los nuevos paradigmas dan 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 el

desconocimiento y la negación del otro, voces silenciadas, agresión, opresión, o genocidio; para que, en los hechos, no impliquen el final de la conversación y la posibilidad de construir significado.

¿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 construccionista social que sirven 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, el conflicto o la agresión. Si la conversación se encuadra en el paradigma ganar-perder o 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 proveen una plataforma de trabajo. Puede considerarse que un diálogo es transformador cuando promueve espacios generativos y acción concertada (Gergen, 2000). En ellos, la conversación es un dispositivo para la conexión, la creación y la coordinación; la noción de “dispositivo mediador” remite a las articulaciones en la conversación que permiten avanzar la conversación.

Este tipo de diálogo entreteje y genera coordinaciones para la acción 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 afuera, desconectadas de las conversaciones específicas que tienen lugar entre las personas. Hay prácticas dialógicas que los especifican y promueven cuando son puestas en acto.

Desde una orientación teórica basada en los nuevos paradigmas, el construccionismo 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 procedimientos y prácticas que se han implementado ya en diferentes contextos. 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 quienes trabajan con este marco, uno de los principales objetivos es ofrecer recursos para generar procesos reproducibles mediante los cuales las personas –como individuos y como ciudadanos– puedan entablar diálogos plenos, seguros y respetuosos sobre temas controvertidos en sus relaciones, sus lugares de trabajo, sus escuelas o comunidades. Diálogos que les permitan avanzar hacia el diseño de programas específicos y hacia 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 estén involucrados en este tipo de foro y los participantes se comprometan más en él, creemos que hará un servicio al espíritu de la democracia.

Quizá el desafío fundamental para el siglo XXI sea cómo nos ingeniaremos para convivir en el planeta. “No podemos tener la esperanza de predecir el futuro, plantea Ilya Prigogine (1994), pero podemos *influir en él*. En tanto las predicciones

deterministas no son posibles, es probable que las visiones del futuro, y hasta las utopías, desempeñen un papel importante en esta construcción”.

### Referencias bibliográficas

Bush, R.A.B. y Folger, J.P. (1994), *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cooperrider, D. (1990), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fried Schnitman, D. (Comp.) (2000), *Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos. Perspectivas y Prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.

Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (Comps.) (2000), *Resolución de Conflictos. Nuevos Diseños, Nuevos Contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.

Gergen, K.J. (2000), “Hacia un vocabulario para el diálogo transformador”. En: D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos Paradigmas en la Resolución de Conflictos. Perspectivas y Prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 43-71.

Pearce, W.B. (1989), *Communication and the Human Condition*. Carbondale-Edwasville: Southern Illinois University Press.

Prigogine, I. (1994), “De los relojes a las nubes”. En: D. Fried Schnitman. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, 395-413.

Senge, P. (1992), *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.

**Cuadro 1. Procedimientos**

	Abordaje	Procedimiento	Papel o función	Propósito	Reconocimiento de procesos en acción
Mediación	Resolución de conflictos (mediante la participación de un tercero imparcial).	Facilitación.	Participantes. Tercero imparcial	Resolución o manejo de conflictos.	Procesos de manejo de conflicto
Sistemas de mediación	Incorporación de objetivos y prácticas de resolución de conflictos a su funcionamiento habitual. Mejorar las posibilidades de trabajar colaborativamente. Para la resolución de conflictos (sin un tercero).	Entrenamiento y educación para incorporar prácticas de la mediación a su propio funcionamiento.	Formador, capacitador o educador. Personas, equipos, organizaciones o grupos comunitarios.	Mejorar posibilidades de trabajo colaborativo, el entorno.	Aprendizaje e implementación de habilidades. Monitoreo de su utilización
Sistemas mediadores	Promoción de formaciones y redes sociales que operen con consenso y coordinación.	Instalación de una ecología social donde las personas, organizaciones o programas puedan coordinar entre sí.	Organizaciones, comunidades o personas.	Incrementar la capacidad de coordinación y la organización de redes colaborativas.	Facilitación y aprendizajes para la coordinación, y para la resolución y manejo de conflictos.
Sistemas generativos	Utilización de dispositivos mediadores para crear posibilidades y enlaces inéditos Oportunidades para el aprendizaje.	Enseñanza, <i>coaching</i> , consulta, facilitación.	Facilitador, <i>coach</i> , <i>mentor</i> . Participantes (personas, organizaciones, comunidades).	Creación de lo posible a partir de lo existente. Favorece la creación de sistemas que aprenden.	Aprendizajes en todos los niveles. Enlaces para construir lo inédito.

**Cuadro 3. Perspectivas transformativas**

<b>Desarrollo generativo</b> ⇒ <b>Perspectivas</b> ↓	<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 y constructiva que promueve coordinaciones inéditas.	Reconocimiento de nuevas posibilidades constructivas e interpretativas.
<i>Dialógica</i>	Construcciones de nuevos significados y posibilidades de acción conjunta en el diálogo permiten construir mundos sociales emergentes y nuevas identidades.	Nueva viabilidad para construir y reciclar posibilidades de acción interpretativa y su puesta en acto.	Reconoce y recupera potencialidades en acciones específicas y posibilidades no anticipadas que surgen en el diálogo.
<i>Argumental</i>	Argumentos novedosos que incluyen en su construcción <i>empowerment</i> y reconocimiento trascienden las perspectivas individuales de inicio.	Nuevas formas de elocuencia. Elocuencia trascendente y retórica.	Reconocimiento de la relación yo/otro y las posibilidades emergentes en la construcción de la argumentación.
<i>Generativa</i>	Reconoce oportunidades singulares. Enlaza, construye y promueve interpretaciones y acciones novedosas. Trabaja con la virtualidad, lo posible.	Microprácticas y microdiálogos, episodios puntuales trabajados como oportunidades en las que el futuro orienta al presente	Reconoce aquello que funciona, recicla, 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 futuros alternativos.	Puesta en acto de nuevas posibilidades interaccionales y de acción coordinada que construyen futuros posibles.	Reconoce la puesta en acto de nuevas posibilidades interaccionales.
<i>Narrativa</i>	Narraciones novedosas que reordenan puntos de vista promueven lugares sociales legítimos para los participantes,	Transforma la coherencia y/o el punto de vista creando posibilidades innovadora.	Reconoce transformaciones narrativas, la reconstrucción y recreación autobiográfica colaborativa.
<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 sujetos participantes se incorporan como activos constructores de las condiciones que crean y en las que viven.	Reapropiación de su propio poder incluyendo al otro. Toma de decisiones con sabiduría y valor.	Reconoce la posibilidad de estar al timón en situaciones cambiantes

**Cuadro 2. Habilidades y destrezas comunicativas**

CONSTRUCCIÓN DEL DIÁLOGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comprensión</li> <li>•Escucha</li> <li>•Expresión</li> <li>•Focalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconocimiento</li> <li>•Respeto recíproco</li> <li>•Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toma de conciencia</li> </ul>
ENCUADRAMIENTO COMUNICATIVO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuadre del problema</li> <li>•Convergencia comunicacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Creación de perspectivas y posibilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Argumentos que trascienden el punto de vista individual</li> </ul>
AVANCE Y RESOLUCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Especificación de las acciones que materializan posibilidades</li> <li>•Especificación del tipo de resolución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reflexión crítica sobre las opciones</li> <li>•Deliberación</li> <li>•Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Decisión</li> <li>•Resolución</li> <li>•Acuerdo</li> <li>•Puesta en acto (<i>enactment</i>)</li> </ul>