

El Pequeño Libro de la

Transformación del Conflicto

John Paul Lederach

INDICE

1. ¿Transformación del Conflicto?
2. Los lentes para la transformación del conflicto
3. Definiendo la transformación del conflicto
4. Conflicto y cambio
5. Conectando resolución y transformación
6. Crear un mapa del conflicto
7. El proceso – estructura como plataforma para el cambio
8. Desarrollando nuestras capacidades
9. Aplicación del Marco
10. Conclusiones
11. Selección de lecturas
12. Otros libros de John Paul Lederach
13. Acerca del autor

1.

¿Transformación del conflicto?

Resolución del conflicto... *gestión* del conflicto... pero *transformación* del conflicto?

Empecé a utilizar el término *transformación del conflicto* en los 80s, después de una intensa experiencia en Centro América que me condujo a reexaminar el lenguaje en este campo.

Cuando llegué, en mi vocabulario contaba con la terminología usual de la resolución y gestión de conflictos. Sin embargo, pronto me di cuenta que mis colegas latinos tenían preguntas, incluso desconfianza, acerca del significado de estos conceptos. Para ellos, *resolución* trae consigo una peligrosa carga de cooptación, un intento por deshacerse del conflicto cuando las personas están reclamando asuntos importantes y legítimos. No era claro que *resolución* diera cabida al cabildeo. En su experiencia, soluciones rápidas a problemas socio-políticos complejos, generalmente significan muchas palabras y buenos deseos pero no cambios reales. “Los conflictos suceden por alguna razón”, solían decir. “¿Es esta idea de *resolución*, justo otra forma de obstaculizar los cambios que realmente se necesitan?”

Su preocupación coincidía con mi propia experiencia y perspectiva. El sentido más profundo de mi vocación y el marco teórico que conforma gran parte de este libro provienen de un contexto de fe alimentado por un marco ético-religioso propio de las iglesias Anabaptista/Mennonita. Esta perspectiva entiende la paz inmersa en la justicia. Igualmente, enfatiza la importancia de construir relaciones y estructuras sociales basadas en un respeto irrestricto a los derechos humanos y a la vida. Asimismo, aboga por la no violencia como una forma de vida y de trabajo.

Por lo tanto, la preocupación de mis colegas de Latinoamérica apuntaba justo en el mismo sentido. En mi trabajo de apoyo para encontrar respuestas constructivas al conflicto violento en Centroamérica, entre otros lugares, me llevó a convencerme más claramente de que mucho de lo que venía haciendo era buscar un cambio constructivo. “Transformación del conflicto” parecía expresar este significado mejor que *resolución* o *gestión* de conflictos.

En los 90's, cuando participé en la fundación del Programa de Transformación del Conflicto de la *Eastern Mennonite University (EMU)*, tuvimos extensos debates acerca de los títulos y los términos. *Resolución* era mejor conocido y ampliamente aceptado en los círculos académicos y políticos dominantes. *Transformación* parecía demasiado axiológico para algunos, muy idealista para otros, o poco realista y “color de rosa”. Al final, nos quedamos con el término *transformación*. Creímos que éste era más preciso y con peso científico, además de ofrecer una visión clara.

Para mí, la *transformación del conflicto* es un concepto más preciso porque estoy comprometido con esfuerzos de cambio constructivo que abarcan y exceden la resolución de problemas específicos. Tiene peso científico porque se basa en dos realidades verificables: el conflicto es normal en las relaciones humanas, y el conflicto es un motor de cambio. El concepto de *Transformación* ofrece una visión clara e importante porque nos lleva a enfocar el horizonte hacia el cual nos queremos dirigir –la construcción de relaciones y comunidades sanas tanto local como globalmente. Esta meta requiere cambios reales en nuestra forma cotidiana de relacionarnos.

Pero la pregunta continúa, ¿qué significa realmente *transformación*?

Durante la década pasada, más o menos, la terminología referente a la transformación se fue haciendo más común, tanto en la práctica como en los círculos académicos. Hay enfoques que abordan la mediación del conflicto desde la transformación, así como las numerosas disciplinas que estudian la paz y el conflicto. De hecho, en la actualidad formo parte de dos programas académicos de postgrado que utilizan esta terminología, el *Joan B.Kroc Institute for International Peace Studies* en la *Universidad de Notre Dame* y en el Programa de Transformación del Conflicto en la *EMU*. A pesar de ello, la transformación del conflicto todavía no es una escuela de pensamiento. Creo que la transformación del conflicto constituye una orientación integral y un marco teórico que, en última instancia, demanda un cambio fundamental en nuestra forma de pensar.

Lo que aquí presento es mi manera de entender este marco basado en mi lectura, en mi práctica y en mi labor docente durante los últimos 15 años. Este Pequeño Libro no es una declaración definitiva; mi comprensión evoluciona constantemente como resultado de la experiencia, la práctica y la docencia.

Mi manera de explicar el conflicto es simultáneamente paralela y convergente con el trabajo de otros autores, sin embargo no voy a explorar todas estas conexiones en este libro. No quiero que se asuma que mi particular punto de vista sobre la transformación del conflicto es superior al de quienes usan términos diferentes o al de aquellos que prefieren el término *resolución*. En este Pequeño Libro mi intención es ocuparme de la tensión entre los temas de resolución y transformación con el fin de comprenderlos mejor; no para desacreditar el trabajo de quienes prefieren usar otros términos.

Mi propósito aquí es agregar una voz a la discusión actual, en la búsqueda por lograr un mejor entendimiento en las relaciones humanas.

2. Los lentes de la transformación del conflicto

En la vida cotidiana, en cualquier lugar, con frecuencia experimentamos el conflicto como un trastorno en el curso natural de nuestras relaciones. Notamos o sentimos que algo no está bien. De repente nos encontramos más atentos a cosas que habíamos dado por ciertas y que pasábamos por alto. En este sentido, las relaciones se vuelven complicadas; no tan fáciles y tranquilas como alguna vez fueron.

Ya no solemos aceptar las cosas tal como vienen) En vez de ello, gastamos tiempo y energía interpretando y reinterpretando lo que éstas significan. Nuestra comunicación se vuelve difícil y nos demanda un mayor esfuerzo. Nos resulta más complicado escuchar lo que realmente dicen otros –a menos, claro, que estén de acuerdo con nosotros. No podemos comprender fácilmente lo que la otra persona quiere decir.

Nuestra propia fisiología cambia en la medida que nuestros sentimientos pasan de la molestia a la ansiedad, e incluso al dolor más intenso. En dichas situaciones con frecuencia experimentamos una gran tensión que nos lleva a un sentimiento cada vez más profundo de frustración, el cual se incrementa a medida que el conflicto progresa, especialmente si no se vislumbra un final cercano.

Si alguien que no esté involucrado en la situación pregunta, “¿de qué se trata este conflicto?” podríamos trasladar nuestras explicaciones a una especie de “topografía” del conflicto o un mapa que muestre sus picos y valles. Vemos los picos como importantes desafíos del conflicto, frecuentemente con énfasis en el más reciente, el que estamos escalando en ese momento. Con frecuencia la montaña que estamos escalando en el momento la identificamos como el principal problema que estamos tratando, es decir con el contenido del conflicto

Con frecuencia la montaña que estamos escalando en el momento la identificamos como el problema o los problemas que estamos tratando, es decir, con el contenido del conflicto. Los valles representan los fracasos, la falta de habilidad para negociar soluciones adecuadas. Y la visión de la montaña en su totalidad –la imagen global que representa el patrón de nuestras relaciones– con frecuencia aparece vaga y distante; de la misma manera que se dificulta tener una visión de la montaña en su totalidad al estar escalando un pico específico.

Este mapa de la topografía del conflicto ilustra nuestra tendencia a ver el conflicto enfocándolo en la “presentación” inmediata de problemas. Dedicamos nuestra energía a reducir la ansiedad y el dolor mediante la búsqueda de una solución a los problemas que se están presentando sin tener en cuenta el mapa más grande

del conflicto en sí mismo. También tendemos a ver el conflicto como una serie de desafíos y fracasos –picos y valles– sin un sentido real de las causas subyacentes y las fuerzas en conflicto.

El propósito de este libro es indagar de qué manera el enfoque transformativo del conflicto identifica estas tendencias, y cómo éste puede ser diferente de la perspectiva de la resolución o la gestión del conflicto. ¿Qué es lo que busca la transformación del conflicto y qué considera básico para desarrollar una respuesta al conflicto?

Para iniciar, vamos a explorar las diferencias entre los términos *mirar* y *ver*. Mirar es poner atención a algo. En el lenguaje cotidiano con frecuencia decimos “¿podrías mirar aquí por favor?” o “¡Mira eso!” En otras palabras, mirar requiere lentes que acerquen nuestra atención y nos ayuden a estar conscientes. Por el otro lado, ver significa mirar más allá y agregar significado a algo. Ver es buscar una mejor comprensión y entendimiento. En el lenguaje cotidiano decimos, “¿ves lo que quiero decir?” Entender es el proceso de crear significado. Dar significado requiere enfocar con más precisión.

*La transformación del conflicto
es un forma de
mirar, pero además, de dar significado.*

La transformación del conflicto es más que un conjunto de técnicas específicas; es una forma de mirar, pero además, de ver para dar significado. Tanto para mirar como para ver se requieren lentes. En este sentido la transformación del conflicto sugiere un conjunto de lentes a través de los cuales veamos el conflicto social.

Podemos pensar en estos lentes como un equipo especializado de anteojos. Por primera vez en mi vida estoy usando lentes de graduación progresiva; con estos anteojos tengo en realidad tres tipos de lente en un solo par de anteojos. Cada uno tiene su propia función. Un lente, o segmento de lente, me ayuda a enfocar objetos que se encuentran a grandes distancias y que, de otra manera, vería borrosos. Un segundo lente me permite ver claras las cosas que se encuentran a una distancia media, como la pantalla de la computadora. El último, en la parte inferior, viene siendo el lente de mayor aumento, que me ayuda a leer un libro o a ensartar el cáñamo en el anzuelo. Esta metáfora de los lentes aplicada al conflicto sugiere varias implicaciones del enfoque de la transformación para entender el conflicto.

Primero, si trato de usar el segmento de mayor aumento para ver a distancia, el lente no me sirve. Cada lente o segmento del lente tiene su función la cual es enfocar un aspecto específico de la realidad. Cuando se enfoca una parte de la realidad, los otros aspectos se nublan. Esto se evidencia de una manera clara al mirar, por ejemplo, la diapositiva de una bacteria a través de una cámara con telefoto o de un microscopio; además de presenciar una creación espectacular, en la medida en que se enfoca una parte de la imagen, otros aspectos se vuelven borrosos. Los aspectos de la realidad que quedan fuera de foco siguen presentes, pero no están claros. De esta manera, los lentes que usamos para ver el conflicto podrán clarificar algunas capas o aspectos de la realidad mientras otros se vuelven borrosos. No podemos esperar que unos lentes sencillos hagan más que aquello para lo cual están hechos, y no podemos asumir que aquello que enfocan sea la totalidad del panorama.

Teniendo en cuenta que ningún lente es capaz de enfocar todo a la vez, necesitamos múltiples lentes para ver diferentes aspectos de una realidad compleja. Esto recuerda el viejo refrán, “si todo lo que tienes es un martillo, todo lo que ves son clavos.” No podemos esperar que unos lentes sencillos enfoquen todas las dimensiones e implicaciones de un conflicto.

Mis tres lentes se mantienen juntos en un mismo armazón o marco. Cada lente es diferente, pero cada uno debe estar en relación con los otros si se requiere que varias dimensiones de la realidad se mantengan unidas como un todo. Necesito cada lente para ver un aspecto particular de la realidad, y los necesito en relación con los otros para ver la totalidad. Esta es la utilidad de encontrar lentes que nos ayuden a tratar aspectos específicos del conflicto, y que al mismo tiempo nos brinden significados concretos para captar completamente el panorama.

El panorama íntegro es algo que, al igual que un mapa, nos ayuda a ver un amplio conjunto de lugares localizados en diferentes partes y ver cómo pueden conectarse unos con otros. En este libro sugiero tres lentes que pueden ayudar a crear un mapa integral. Primero, necesitamos lentes para ver la *situación inmediata*. Segundo, necesitamos lentes para ver más allá del problema presentado; hacia los *patrones* más profundos de las relaciones, incluyendo el contexto en el cual se manifiesta el conflicto. Tercero, necesitamos un *marco conceptual* que mantenga estas perspectivas juntas y que nos permita conectar el problema con los patrones más profundos de las relaciones. Dicho marco puede aportar elementos para tener una comprensión global del conflicto, a la vez que crea una plataforma que permite atender tanto los problemas presentados, como los cambios que se necesitan en el nivel de los patrones más profundos de las relaciones.

Los lentes de la transformación del conflicto muestran:

- la situación inmediata

- el contexto y los patrones subyacentes

- un marco conceptual

Permítanme dar un ejemplo. En casa, algunas veces nuestra familia tiene animadas discusiones acerca de las tareas del hogar como lavar platos. Podemos enfrascarnos en pleitos que parecen llevarnos a ningún lado por algo que es terriblemente mundano. El foco del conflicto se encuentra en algo concreto y específico: la pila de trastes sucios. Sin embargo, la energía que suscitó hace pensar que algo más profundo está teniendo lugar. De hecho, lo que está en juego en esta disputa va mucho más allá de decidir quién lavará los platos. Estamos negociando la naturaleza y la calidad de nuestras relaciones, las expectativas que tenemos unos de otros, la interpretación de nuestras realidades como individuos y como familia, nuestro sentido de autovaloración, la preocupación por cada una de las demás personas, y la naturaleza del poder en el proceso de toma de decisiones en nuestras relaciones. Sí, todo esto es una pila de trastes sucios.

Estas preocupaciones están implícitas en las preguntas que nos hacemos: “¿Quién los va a lavar esta noche? ¿Quién los lavó antes? ¿Quién los lavará en el futuro? Como podemos ver, esto no es cuestión sólo de trastes sucios. Éstos ocasionan una lucha porque nos muestran cosas acerca de nuestra relación – necesitamos ver más allá de los platos sucios; es decir, observar los patrones de conducta que subyacen al problema que está en juego históricamente en la relación.

Podríamos sólo plantear la pregunta, “Entonces, ¿quién lavará los platos sucios esta noche?” Si encontramos una respuesta, nuestro problema está resuelto. Y en muchas ocasiones, dada la falta de tiempo o de un verdadero interés en lo que está en juego, esto es exactamente lo que hacemos: identificamos una solución rápida al problema. Sin embargo, casi siempre, esta solución rápida no explora el significado más profundo de lo que está sucediendo en nuestras relaciones y en nuestra familia. Y si este nivel más profundo permanece sin tocarse, se genera una energía que salta nuevamente en el siguiente episodio de platos sucios, la siguiente pila de ropa sucia, o esos zapatos que se encuentran justo a medio camino.

Los lentes de la transformación del conflicto nos sugieren mirar más allá de los platos sucios y ver el contexto de las relaciones en cuestión para luego mirar nuevamente la pila de trastes. El enfoque transformativo no se conforma con

soluciones rápidas que respondan al problema inmediato, sino que busca crear un marco que identifique el contenido, el contexto y la estructura de la relación.

El marco ubica:

- *el contenido*

- *el contexto*

- *la estructura de las relaciones*

El enfoque de la transformación pretende crear procesos de cambio constructivo a través del conflicto. Estos procesos propician la oportunidad para aprender acerca de nuestros patrones de conducta y prestar atención a las estructuras de nuestras relaciones, a la vez que nos permiten buscar soluciones concretas a los problemas actuales. ¿Ejemplo trivial? Sí, si todo lo que vemos son trastes sucios; no, si los platos sucios son una ventana que nos permite mirar la vida, el crecimiento, las relaciones y la comprensión.

¿Cómo creamos estos lentes? Empezaremos definiendo más claramente lo que queremos decir con el término transformación del conflicto. Para ello vamos a explorar de qué manera este enfoque entiende el conflicto y el cambio. Debíamos regresar entonces a la tarea más práctica de cómo desarrollar y aplicar un marco transformador al conflicto social.

3. Definiendo la transformación del conflicto

Propongo la siguiente definición:

La transformación del conflicto es *visualizar y responder*
al ir y venir de los conflictos sociales
como *oportunidades que nos da la vida*
para crear *procesos de cambio constructivo*
que *reduzcan la violencia e*
incrementen la justicia
en la *interacción directa y en las estructuras sociales,*
y respondan a los problemas de la vida real
en las *relaciones humanas.*

El significado y las implicaciones de esta definición serán más fáciles de entender si analizamos los elementos que están escritos en cursivas. Imaginemos la transformación del conflicto como una persona en un viaje, compuesta por cabeza, corazón, manos y piernas.

Cabeza

La cabeza refiere a la visión conceptual del conflicto – cómo pensamos acerca de éste y, por lo tanto, nos prepara para enfocarlo. En la cabeza encontramos las actitudes, percepciones y orientaciones que nos llevan hacia la transformación creativa del conflicto. En nuestra definición se incluyen los términos *visualizar* y *responder*.

Visualizar es una acción, un verbo. Esta acción requiere una perspectiva y una actitud intencional, una buena disposición para crear y mirar al horizonte que nos plantee un propósito y una dirección hacia la cual orientarnos.

Una perspectiva transformativa se construye a partir de dos fundamentos:

- *una capacidad de visualizar y responder* al conflicto positivamente, como un fenómeno natural que desarrolla nuestro potencial para crecer constructivamente, y,
- *una amplia disposición para responder* de manera que se optimice ese potencial para el cambio positivo.

El enfoque transformativo reconoce que el conflicto es una dinámica normal y continua en las relaciones humanas. Más aún, el conflicto trae consigo el potencial para el cambio positivo.

El enfoque de la transformación reconoce que el conflicto es una dinámica normal y continua en las relaciones humanas.

Por supuesto, el cambio positivo no siempre sucede. Como todos sabemos, muchas veces el conflicto resulta ser una espiral de daño y destrucción. Pero la clave para la transformación está en asumir una visión del conflicto como un potencial catalizador para el crecimiento.

Responder sugiere que la visión debe conducir a la acción, aprovechando la oportunidad que se presenta. La tendencia es hacia la participación. *Responder* reconoce que el entendimiento más profundo proviene de procesos de aprendizaje a partir de experiencias de la vida real.

Ambos fundamentos— *visualizar* y *responder*— implican cierto nivel de trabajo de la “cabeza” o de tipo racional. Estos representan nuestra forma de pensar y decidir ante los conflictos que experimentamos en nuestra vida y en las relaciones en la comunidad.

El *ir y venir*: con frecuencia vemos el conflicto en términos de subidas y bajadas, su escalada y su desescalada, sus picos y valles. Esta es usualmente la primera impresión que tenemos del conflicto; de hecho, frecuentemente enfocamos un pico o un valle específico, esto es, una interacción o repetición en particular de un episodio del conflicto. Una perspectiva transformadora, más que enfocarse en un pico o valle, visualiza la cordillera completa.

Por ejemplo, sería de gran ayuda cambiar aquí nuestra metáfora hacia una menos estática. En vez de enfocarse limitadamente en el surgimiento de una ola y su rompimiento en la costa, la transformación del conflicto empieza con una comprensión de los patrones generales, en el ir y venir de energías, tiempos e incluso de estaciones completas en el enorme mar de las relaciones.

El mar como metáfora sugiere que hay un ritmo y un patrón de movimiento en nuestras relaciones cotidianas. A veces los movimientos del mar son predecibles, lentos, incluso relajantes. Eventos, estaciones y climas se combinan periódicamente para crear grandes cambios en el mar que afectan todo a su alrededor.

Un enfoque transformador busca comprender el episodio particular del conflicto, no de manera aislada, sino inmerso en el patrón más general. El

cambio comprende tanto el nivel inmediato de los problemas presentes, como el de los patrones y problemas más amplios. El mar está en constante movimiento, fluye y es dinámico. Al mismo tiempo tiene forma y puede tener un efecto monumental.

Corazón

El corazón es el centro de la vida en el cuerpo humano. Físicamente, genera el pulso que sostiene la vida. Figurativamente es el centro de nuestras emociones, intuiciones y vida espiritual. Es el lugar de donde partimos y a donde regresamos en busca de guía, sustento y dirección. El corazón constituye un punto de inicio y de retorno. De esto surgen las dos siguientes ideas centrales para la transformación del conflicto.

Relaciones humanas: biólogos y físicos señalan que la vida en sí misma se encuentra menos en la sustancia física de las cosas que en las conexiones y en las relaciones entre ellas, aún cuando sean poco visibles. De manera similar, en la transformación del conflicto las relaciones son centrales. Como el corazón en el cuerpo, los conflictos fluyen de las relaciones y regresan a éstas.

Las relaciones tienen dimensiones visibles, pero también tienen dimensiones menos evidentes. Para fortalecer el potencial positivo inherente al conflicto, debemos concentrarnos en las dimensiones menos visibles de las relaciones, en vez de hacerlo exclusivamente en el contenido y la sustancia del pleito que es frecuentemente mucho más visible. Los problemas sobre los cuales discute la gente son importantes y requieren respuestas creativas. Sin embargo, las relaciones representan una red de conexiones que forman el contexto más amplio, el eco-sistema humano desde el cual surgen y se les da vida a temas particulares.

Regresando por un momento a nuestra imagen del mar, si en lo individual, una ola representa el pico de los problemas visibles en la escalada del conflicto social, las relaciones son el ir y venir del oleaje. Las relaciones—visibles e invisibles, inmediatas y de largo plazo— son el corazón del proceso transformador.

Oportunidades que nos da la vida: el término “*que nos da la vida*” aplicado a una situación de conflicto nos recuerda muchas cosas. Por una parte, esta expresión sugiere que la vida nos presenta conflictos, que el conflicto es una parte natural de la experiencia humana. Por otra parte, asume que el conflicto crea vida de la misma manera que las pulsaciones del corazón en el cuerpo crean el flujo rítmico de la sangre, lo cual nos mantiene vivos y en movimiento.

El conflicto es una oportunidad, un regalo.

El conflicto fluye de la vida. Como he enfatizado antes, más que ver el conflicto como una amenaza, lo podemos entender como una fuente de oportunidades para crecer e incrementar la comprensión de nosotros mismos, de las otras personas y de nuestras estructuras sociales. Los conflictos en todos los niveles de las relaciones, son la manera en que la vida nos ayuda a hacer un alto,, evaluar y tomar conciencia. Una manera de conocer realmente nuestra humanidad es reconocer lo que el conflicto nos ofrece en nuestras vidas. Sin él, la vida sería una repetición monótona de lo mismo, y nuestras relaciones serían dramáticamente superficiales.

El conflicto también crea vida: a través del conflicto respondemos, innovamos y cambiamos. El conflicto puede entenderse como el motor del cambio, el cual mantiene las relaciones y las estructuras sociales honestas, vivas y responde dinámicamente a las necesidades, aspiraciones y crecimiento humanos.

Manos

Nos referimos a nuestras manos como esa parte del cuerpo capaz de construir;, capaz de tocar, sentir y alterar la forma que toman las cosas. Las manos nos acercan a la parte práctica. Cuando decimos “manos a la obra”, significa disponernos a hacer un trabajo. Dos aspectos de nuestra definición hacen referencia a este punto.

Constructivo: constructivo puede tener dos significados. Primero, en su raíz es un verbo: construir, dar forma y modelar. Segundo, es un adjetivo: ser una fuerza positiva. La transformación abarca ambas ideas. Busca entender, no negar o evitar la realidad de que el conflicto social con frecuencia desarrolla patrones violentos y destructivos. La transformación del conflicto persigue el desarrollo de procesos de cambio que explícitamente se enfoquen en crear lo positivo a partir de lo negativo o de las dificultades. Promueve mayor comprensión de lo que subyace en los patrones relacionales y estructurales, mientras se construyen soluciones creativas que mejoren las relaciones. Su influencia hace posible el conflicto como una oportunidad.

Procesos de cambio: para el enfoque de la transformación son centrales los *procesos de cambio*, el componente transformacional y el fundamento de cómo el conflicto puede convertirse de algo destructivo en algo constructivo. Este cambio sólo se puede hacer mediante el desarrollo de la capacidad de ver, comprender y responder a los problemas presentados en el contexto de las relaciones y poniendo en marcha los procesos de cambio. ¿Cuáles son los procesos que el conflicto por sí mismo ha generado? ¿Cómo se pueden alterar estos procesos o iniciar otros que lleven al conflicto en una dirección constructiva? Enfocarse en el proceso es la clave de la transformación del conflicto.

La transformación del conflicto se centra en los aspectos dinámicos del conflicto social. Al centro del enfoque de la transformación convergen el contexto de las relaciones, una visión del conflicto como oportunidad y el fortalecimiento de procesos de cambio creativo. Este enfoque incluye una manera de ver el conflicto en episodios, sin embargo, ésta no es la única visión. El conflicto es visto dentro del ir y venir de la red de relaciones. Como veremos, un lente transformador ve la generación de “plataformas” creativas como el mecanismo para abordar temas específicos, mientras trabaja también para el cambio de patrones de la estructura social.

Piernas y pies

Las piernas y los pies representan la parte con la que pisamos tierra, donde todas nuestras jornadas inician su marcha. Como las manos, este es un punto de acción, donde los pensamientos y latidos se traducen en respuesta, dirección y movimiento. La transformación del conflicto sería sólo utopía si fuera incapaz de tener respuestas a los desafíos, necesidades y realidades de la vida real.

Lejos de ver la paz como un “estado final” estático, la transformación del conflicto concibe la paz como una evolución y desarrollo continuos en la calidad de las relaciones.

La visión transformadora presenta dos paradojas referentes al lugar donde se realiza la acción y plantea las siguientes preguntas. ¿Cómo enfrentamos el conflicto de manera que se reduzca la violencia y se incremente la justicia en las relaciones humanas? y ¿Cómo desarrollamos la capacidad para construir interacciones directas, cara a cara y, al mismo tiempo, dirigirnos a los cambios sistémicos y estructurales?

Reducir la violencia e incrementar la justicia: la transformación del conflicto ve la paz centrada y enraizada en la calidad de las relaciones. Estas relaciones tienen dos dimensiones: nuestras interacciones cara a cara y la manera en que estructuramos nuestras relaciones sociales, políticas, económicas y culturales. En este sentido, la paz es lo que las Nuevas Ciencias¹ llaman el “proceso-estructura”: un fenómeno que es simultáneamente dinámico, adaptable, y cambiante, y más aun, tiene una forma, propósito y dirección que lo configuran. Lejos de ver la paz como un “estado final” estático, la transformación del conflicto concibe la paz como una evolución y desarrollo continuos en la calidad de las relaciones. El trabajo por la paz, entonces, se caracteriza por los esfuerzos orientados a atender el natural ir y venir del conflicto humano a través de enfoques no violentos, que

¹ Las Nuevas Ciencias comprenden los estudios de física, biología y el medio ambiente que, a finales del Siglo XX, produjeron las teorías cuántica y del caos, entre otras. Véase las discusiones de Margaret Wheatley en lo referente al aprendizaje de las organizaciones en *Leadership and the New Sciences* (San Francisco, CA: Barret-Koehler, Publishers, 1994) p.16.

aborden el problema y mejoren la comprensión, la equidad y el respeto en las relaciones.

Para reducir la violencia se requiere que identifiquemos los temas y contenidos que se presentan en un episodio del conflicto, y también sus patrones y causas subyacentes. Para ello debemos abordar el tema de la justicia. Al hacer esto, debemos proceder de una manera equitativa hacia el cambio sustantivo. Las personas deben participar y tener voz en las decisiones que afectan sus vidas. Además deben identificarse los patrones que generan la injusticia para cambiarlos, tanto en el nivel de las relaciones como en el de las estructuras.

Interacción directa y estructuras sociales: como se sugirió anteriormente, necesitamos desarrollar capacidades para visualizar y comprometernos con los procesos de cambio en todos los niveles de las relaciones: interpersonales, intergrupales, y socio-estructurales. Un conjunto de capacidades se enfoca en las interacciones cara a cara. El otro conjunto debe enfatizar la necesidad de ver, proponer y crear cambios en nuestra manera de organizar las estructuras sociales, desde lo familiar hasta las complejas burocracias; de lo local a lo global.

La transformación del conflicto sugiere que una manera fundamental de promover el cambio constructivo en todos estos niveles es el diálogo. El diálogo es esencial para la justicia y la paz, tanto en el nivel interpersonal como en el estructural. No es éste el único mecanismo, pero es esencial.

Típicamente pensamos en el diálogo como la interacción directa entre personas o grupos. La transformación del conflicto comparte este punto de vista. Muchas de las habilidades básicas que se requiere poner en juego para reducir la violencia están enraizadas en las capacidades comunicativas para intercambiar ideas, encontrar definiciones comunes a los problemas y buscar soluciones.

***La transformación del conflicto es
visualizar y responder al ir y venir
de los conflictos sociales como oportunidades
que nos da la vida para crear procesos de cambio
constructivos que reduzcan la violencia,
incrementen la justicia en la interacción directa
y en las estructuras sociales,
y respondan a los problemas de la vida real
en las relaciones humanas.***

Sin embargo, desde el punto de vista de la transformación se considera que el diálogo es necesario, tanto para crear como para abordar las esferas social y pública donde se construyen las instituciones, las estructuras, y los patrones de las relaciones humanas. Deben crearse procesos y espacios de tal manera que las personas puedan comprometerse y configurar las estructuras que rigen su vida comunitaria, definidas en términos generales. El diálogo es necesario para participar, tener voz e interactuar constructivamente en la formalización de nuestras relaciones, y en la forma como nuestras organizaciones se construyen, se comportan y responden.

En su corazón, la transformación del conflicto se dirige a la creación de respuestas que se adapten al conflicto humano a través de procesos de cambio que incrementen la justicia y reduzcan la violencia.

4. Conflicto y cambio

El conflicto sucede. Éste es normal y está continuamente presente en las relaciones humanas. El cambio sucede también. La comunidad humana y las relaciones no son estáticas, sino siempre dinámicas, se adaptan, cambian.

El conflicto impacta situaciones y cambia las cosas de diferentes maneras. Podemos analizar estos cambios en cuatro grandes dimensiones: la *personal*, la *relacional*, la *estructural* y la *cultural*.

**El conflicto nos impacta
personalmente,
en lo relacional,
estructuralmente,
*culturalmente.***

También podemos pensar acerca de estos cambios en función de dos preguntas:

- *¿Qué cambios están ocurriendo* como resultado del conflicto? Por ejemplo, ¿cuáles son los patrones y los efectos de este conflicto?
- *¿Qué tipo de cambios buscamos?* Para responder a esta segunda pregunta, necesitamos examinar cuáles pueden ser nuestros valores e intenciones.

Con estas dos preguntas en mente vamos a considerar cada una de las dimensiones.

La dimensión *personal* del conflicto se refiere a cambios que afectan en y son deseables en lo individual. Estos involucran la totalidad de la persona, incluyendo las dimensiones cognitiva, emocional, perceptiva y espiritual.

**El cambio
debe ser visto
de forma
descriptiva y
propositiva**

Desde una perspectiva descriptiva, la transformación nos recuerda que, como individuos, los conflictos nos afectan tanto de manera negativa como positiva. El conflicto nos afecta en el bienestar físico, la autoestima, la estabilidad emocional, la capacidad de percibir con precisión, y la integridad espiritual.

Propositivamente la transformación representa una intervención deliberada para minimizar los efectos

destructivos del conflicto social y maximizar su potencial para el crecimiento de la persona, tanto en la dimensión humana, como en la física, emocional y espiritual.

La dimensión *relacional* representa cambios en las relaciones cara a cara. Aquí consideramos las relaciones afectivas, el poder, y la interdependencia, así como los aspectos expresivos, comunicativos e interactivos del conflicto.

Descriptivamente, la transformación refiere la manera en que los *patrones* de comunicación e interacción son afectados por el conflicto. Mira más allá de la tensión en torno a los asuntos visibles y se enfoca hacia los cambios subyacentes producidos por el conflicto; esto incluye los patrones de percepción de las personas, lo que desean, lo que persiguen, y la manera como estructuran sus relaciones interpersonales al igual que las intergrupales e intragrupalas. El conflicto cambia las relaciones y en un nivel más explícito genera preguntas como éstas: Qué tan cercanas o distantes desean las personas estar en sus relaciones? ¿Cómo usarán, construirán y compartirán el poder? ¿Cómo se perciben a sí mismas, a las demás personas y a sus expectativas? ¿Cuáles son sus esperanzas y miedos en sus vidas y en sus relaciones, sus patrones de comunicación y de interacción?

El aspecto propositivo de la transformación implica intervenir con la intención de minimizar la comunicación deficiente y maximizar el mutuo entendimiento. Esto incluye tratar de exteriorizar explícitamente los temores respecto a la relación, las esperanzas y las metas de las personas involucradas.

La dimensión *estructural* resalta las causas subyacentes del conflicto y los patrones y cambios que genera en las estructuras sociales, políticas, y económicas. Este aspecto centra su atención en cómo las estructuras sociales, las organizaciones y las instituciones se forman, se mantienen y cambian a raíz del conflicto. También refiere la forma como las personas construyen y organizan relaciones sociales, económicas, políticas e institucionales para satisfacer sus necesidades básicas, asegurar el acceso a los recursos, y tomar decisiones que afectan a grupos, comunidades, y a las sociedades en su totalidad.

En el aspecto descriptivo la transformación implica analizar las condiciones sociales que hacen que el conflicto aflore y la manera en que éste afecta el cambio en las estructuras sociales existentes y en los patrones de toma de decisiones.

Desde el aspecto propositivo la transformación representa la intervención deliberada para lograr un mejor entendimiento de las causas subyacentes y de las condiciones sociales que crean y fortalecen las expresiones violentas del conflicto. Además, abiertamente promueve maneras noviolentas para reducir confrontaciones negativas y busca minimizar –y en último término eliminar– la violencia. (Ello incluye la lucha noviolenta por el cambio.) Pretender tales cambios promueve el desarrollo de estructuras que reconozcan las necesidades

humanas básicas (justicia material) a la vez que maximiza la participación de las personas en la toma de decisiones que les afectan (justicia instrumental).

La dimensión *cultural* se refiere a los cambios producidos por el conflicto en los patrones más amplios de la vida del grupo, incluyendo la identidad y las formas en que la cultura afecta los patrones de respuesta al conflicto.

En el aspecto descriptivo, la transformación intenta comprender de qué manera el conflicto afecta y cambia los patrones culturales de un grupo, y cómo la suma de estos patrones compartidos afecta la forma en que las personas entienden y responden al conflicto en una situación dada.

Propositivamente, la transformación busca ayudar a las personas en conflicto a comprender los patrones culturales que contribuyen al conflicto en su entorno, y luego, a identificar, promover y construir a partir de mecanismos y recursos propios de la cultura para responder y manejar constructivamente el conflicto.

Entonces, como un *marco analítico*, la transformación busca comprender el conflicto social como algo que emerge de y produce cambios en las dimensiones personal, relacional, estructural, y cultural de la experiencia humana. Como *estrategia de intervención* la transformación trabaja para promover procesos constructivos con el siguiente rango de metas orientadas hacia el cambio.

Metas de cambio en la Transformación del Conflicto

Personal

- Minimizar los efectos destructivos del conflicto social y maximizar su potencial para el crecimiento y bienestar de la persona como ser humano individual a nivel físico, emocional, intelectual y espiritual.

Relacional

- Minimizar la comunicación deficiente y maximizar el entendimiento.
- Exteriorizar y trabajar los temores y esperanzas relacionados con los sentimientos y la interdependencia en la relación.

Estructural

- Entender y abordar las raíces y las condiciones sociales que dan lugar a expresiones violentas o dañinas del conflicto.
- Promover mecanismos no violentos que reduzcan la confrontación negativa y minimicen la violencia hasta eliminarla.
- Promover el desarrollo de estructuras que satisfagan las necesidades humanas básicas (justicia material) y maximice la participación de las personas en la toma de decisiones que afectan su vida (justicia instrumental).

Cultural

- Identificar y entender los patrones culturales que contribuyen al surgimiento de expresiones violentas del conflicto.
- Identificar y construir a partir de mecanismos y recursos dentro del ámbito cultural para responder y manejar constructivamente los conflictos.

5. Conectando resolución y transformación

Hemos explorado el enfoque transformador como una perspectiva del conflicto y el cambio. Ahora, ¿cómo se llevan a la práctica las ideas? Al movernos hacia el nivel de la práctica, no podemos dejar completamente de lado el nivel conceptual. Debemos desarrollar una imagen clara de nuestro propósito –el “marco global”.

En otros términos, necesitamos una visión estratégica para poder plantear y desarrollar planes y respuestas específicas. El marco global nos ayuda a ver el propósito y la dirección. Sin él, nos podemos encontrar fácilmente respondiendo a una multitud de problemas, crisis y ansiedades. Puede ser que terminemos actuando precipitadamente o tomando medidas de emergencia sin entender claramente a dónde se dirigen nuestras respuestas. Puede ser que resolvamos muchos problemas inmediatos sin crear necesariamente algún cambio social significativamente constructivo.

Parte de crear el marco global es identificar y analizar las metáforas que nos guían. Una buena manera de empezar es comparando las metáforas de resolución y transformación.

He dicho que la *transformación del conflicto* brinda una perspectiva del conflicto diferente a la de *resolución del conflicto*. Creo que esta reorientación es tan fundamental que cambia la esencia misma del modo en que miramos y respondemos al conflicto social. Debemos analizar esto por sus implicaciones en la práctica.

Dirigirse hacia la *transformación* y alejarse de la *resolución* significa que estamos cambiando o expandiendo nuestra idea guía. El lenguaje de *resolución* nos ha proporcionado hasta el momento un amplio marco estructural para nuestras acciones e interpretaciones.

La resolución de conflictos es un término bien conocido y ampliamente aceptado tanto en las comunidades que la aplican como entre quienes la investigan. Ha definido un campo por más de medio siglo. Dentro de ese campo, hay varios enfoques, formas de entender y definiciones, algunos de los cuales se asemejan a la manera en que estoy definiendo una perspectiva transformacional. Sin embargo, en esta discusión en particular no estoy tan interesado en las definiciones de resolución y transformación como términos en sí mismos. Estoy interesado en el significado o las implicaciones sugeridas por las ideas que representan.

En su nivel más básico, el lenguaje de resolución implica encontrar una solución a un problema. Orienta nuestro pensamiento hacia la terminación de aquellos

eventos o problemas que suelen ser experiencias dolorosas. Hay un carácter definitivo y una finalidad creada en el lenguaje cuando añadimos “re” a “solución”: buscamos una conclusión. Para la resolución la pregunta guía es: ¿cómo acabamos con algo que no es deseado?

La transformación nos lleva al cambio, a cómo las cosas cambian de una forma a otra. El proceso de cambio es fundamental para este lenguaje orientador? Por su naturaleza, cuando añadimos “trans” a “forma” debemos visualizar tanto la situación actual como la situación futura.

Para la *transformación* la pregunta guía es ésta: ¿cómo acabamos con algo no deseado y construimos algo que sí deseamos?

La resolución con frecuencia dirige nuestra atención a los problemas que se presentan. Dado su énfasis en las soluciones inmediatas, tiende a concentrarse en la sustancia y contenido del problema. Esto puede explicar por qué ha predominado la literatura sobre la técnica de negociación en el campo de la resolución del conflicto –desde los populares revisteros de aeropuerto, hasta las grandes instituciones de investigación. Abreviando, la resolución está centrada en el contenido.

Por otra parte, la transformación incluye la preocupación por el contenido, pero centra su atención en el *contexto* de los patrones de las relaciones.

La pregunta guía para la transformación es: ¿cómo acabamos con algo no deseado y construimos algo que deseamos?

Podemos llevar esto un paso más allá. Tanto la resolución como la transformación claman estar orientadas hacia el proceso. No obstante, la resolución ve el desarrollo del proceso centrado en la cercanía de la relación donde los síntomas de crisis y ruptura tienen lugar. La transformación visualiza el problema actual como una oportunidad para incluir un contexto más amplio, para explorar y entender el sistema de relaciones y patrones que dan lugar a la crisis. Busca identificar tanto los problemas inmediatos como el sistema de patrones de las relaciones.

Se requiere una visión de largo alcance que vaya más allá de la preocupación por las necesidades inmediatas. En vez de un enfoque en el que se deja ser conducido por la crisis, la transformación plantea un enfoque de respuesta estratégica a la crisis. El impulso de *resolver* lleva a procurar alivio de corto alcance al dolor y la ansiedad, por medio de soluciones y arreglos rápidamente negociados a los problemas del momento. Sin embargo, esa solución al problema puede dejar sin tocar lo que existe en el fondo, y sin tratar el contexto y los patrones de las relaciones que causan los problemas.

Finalmente, a cada perspectiva le acompaña un punto de vista del conflicto. La resolución ha tendido a enfocarse principalmente en los métodos para desescalar el conflicto. La transformación involucra tanto el des-escalamiento del conflicto como el compromiso con éste. Puede incluso escalar en la búsqueda del cambio constructivo. El cambio constructivo requiere una variedad de roles, funciones y procesos, algunos de los cuales pueden evidenciar la existencia del conflicto

En resumen, la transformación incluye las contribuciones y enfoques propuestos por un lenguaje basado en la resolución, pero no se limita a ellos. Va más allá de un proceso enfocado en la resolución de un problema particular o *episodio* del conflicto para buscar el *epicentro* del mismo.

Un *episodio* es la expresión visible de un conflicto que surge dentro de la relación o sistema, usualmente dentro de un espacio determinado de tiempo. Genera atención y energía alrededor de un conjunto de problemas particulares que necesitan respuesta. El *epicentro* del conflicto es la red de patrones relacionales, que con frecuencia proporciona una historia de episodios vividos, de los cuales emergen nuevos episodios y problemas. Si el episodio libera energía conflictiva en la relación, el epicentro es donde se produce dicha energía.

***La transformación
aborda tanto
el episodio como
el epicentro del conflicto***

Un enfoque en el epicentro proporciona una serie de preguntas centrales. ¿Cuál es el marco global de relaciones y patrones en los cuales surge el problema? ¿Cuáles son los procesos de cambio potenciales y necesarios para responder, tanto a los problemas inmediatos, como al contexto más amplio que genera la crisis? ¿Qué visión a largo plazo podemos esperar construir a partir de las semillas y el potencial en la crisis actual?

La idea de transformación ofrece una visión amplia del tiempo. Localiza problemas y crisis dentro de las relaciones y del contexto social. Crea un lente para ver tanto la solución como los procesos de cambio que van sucediendo. La transformación sugiere que la clave para soluciones creativas, radica en diseñar una plataforma receptiva y adaptable para el cambio constructivo que la crisis y los problemas presentes hacen posible. El episodio del conflicto se convierte en una oportunidad para abordar el epicentro del conflicto.

**Resolución de conflictos y
transformación de conflictos:
*Una breve comparación de perspectiva***

	<i>Resolución de Conflicto</i>	<i>Transformación de Conflicto</i>
<i>La pregunta clave</i>	¿Cómo acabamos con algo no deseado?	¿Cómo acabamos con algo destructivo y construimos algo deseado?
<i>El enfoque</i>	Centrado en el contenido.	Centrado en la relación.
<i>El propósito</i>	Llegar a un acuerdo y a una solución al problema presente que genera la crisis.	Promover procesos de cambio constructivo, incluyendo soluciones inmediatas, pero sin limitarse a ellas.
<i>El desarrollo del proceso</i>	Está inmerso y construido alrededor de las relaciones inmediatas donde los síntomas del trastorno aparecen.	Visualiza el problema presente como una oportunidad para responder a los síntomas y, al mismo tiempo, comprometer los sistemas en los que las relaciones se encuentran inmersas.
<i>Marco temporal</i>	El horizonte es el alivio en el corto plazo para el dolor, la ansiedad y las dificultades.	El horizonte para el cambio es de mediano a largo alcance y es intencionalmente una respuesta estratégica a la crisis más que dejarse conducir por ésta.
<i>Visión del conflicto</i>	Visualiza la necesidad de desescalar los procesos del conflicto.	Visualiza el conflicto como un ecosistema que es racionalmente dinámico con retrocesos (desescalada del conflicto para procurar el cambio constructivo) y avances (escalada del conflicto para procurar el cambio constructivo).

6. Crear un mapa del conflicto

El marco global de la transformación del conflicto sugerida en el capítulo anterior puede visualizarse como un mapa o diagrama (Figura 1). Éste está integrado por tres componentes principales, cada uno representa un punto a explorar en el desarrollo de la estrategia para la respuesta al conflicto. Empezamos con el primer punto de exploración: La situación actual.

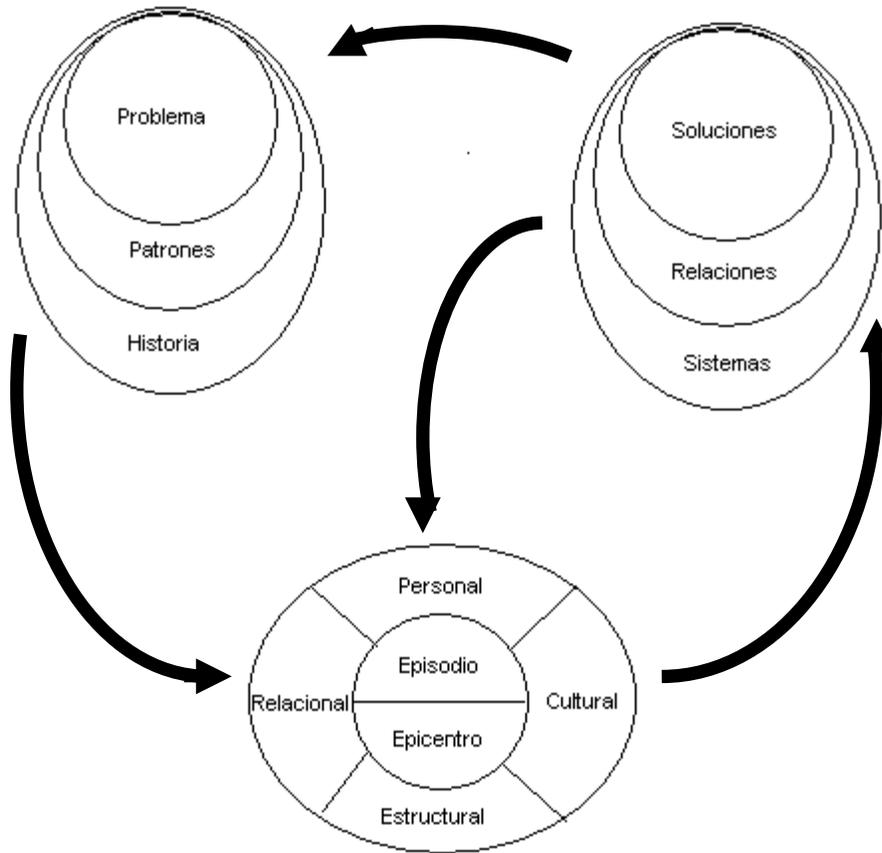
Exploración 1:

La situación actual

En la figura 1 se visualiza la situación actual como un conjunto de esferas inmersas una dentro de la otra, las cuales se muestran como elipses. Una esfera es una metáfora adecuada para ayudarnos a pensar acerca de espacios de exploración, significado y acción. Al contrario del círculo, la esfera tiene límites algo perdidos, como en la frase, “una esfera de actividad”. Una esfera nos invita a un espacio dinámico.

Aquí la esfera de los problemas inmediatos está inmersa en la esfera de los patrones, los cuales, a su vez, están inmersos en la esfera de la historia. Esto nos recuerda que el problema inmediato está enraizado en un contexto –en los patrones de las relaciones y las estructuras, todo dentro de una historia.

Figura 1: La imagen global de la transformación del conflicto



Una paradoja clave de los problemas presentes es la conexión entre el presente y el pasado. Los patrones de “cómo se han venido dando las cosas” proporcionan el contexto desde el cual surgen a la superficie los problemas inmediatos de la disputa. Los problemas presentes crean la oportunidad de recordar y reconocer, pero éstos en sí mismos, no tienen el poder para cambiar positivamente lo que ya ha sucedido. El potencial para el cambio constructivo radica en nuestra habilidad para reconocer, entender y reparar lo que ha sucedido. El cambio positivo requiere una disposición para crear nuevas formas de interacción, para construir relaciones y estructuras que miren hacia el futuro.

Regresando a nuestra definición, la inmediatez de los problemas presentes y la energía liberada por las personas que contienen por estos problemas, definen la expresión “episódica” del conflicto. Movernos de los problemas presentes hacia las esferas de lo relacional y de los patrones históricos nos lleva al epicentro del conflicto, el cual es siempre capaz de regenerar nuevos episodios, incluso en problemas similares o diferentes. La transformación busca ver y entender ambos: el episodio y el epicentro. Esto nos lleva a indagar en un tercer nivel –la

Exploración Tres– pero primero necesitamos examinar otro conjunto de esferas involucradas: el horizonte de futuro.

Exploración 2:

El horizonte de futuro

El segundo punto a explorar nos ayuda a pensar sobre el horizonte de futuro. La imagen de un horizonte puede ser un modo apropiado de imaginar el futuro. Un horizonte puede ser visto pero no tocado. Puede orientar pero implica un avanzar permanente. El futuro es algo que podemos visualizar pero no controlar.

En nuestro marco global el futuro es representado como un conjunto de esferas, y sugiere un futuro abierto y dinámico. Inmersas en este espacio de compromiso y exploración hay esferas más pequeñas –soluciones inmediatas, relaciones, estructuras– que involucran posibles caminos para tratar los problemas inmediatos, así como procesos que identifican patrones relacionales y estructurales. Explorar dentro del horizonte de futuro nos trae preguntas como éstas: ¿Qué esperamos construir? Idealmente, ¿qué nos gustaría ver operando? ¿Cómo podemos identificar todos los niveles –tanto soluciones inmediatas como patrones subyacentes de relaciones y estructuras?

Si estas dos series de esferas o niveles de exploración (la situación actual y el horizonte de futuro) fueran los únicos componentes de la imagen global, posiblemente tendríamos un modelo de cambio lineal: un movimiento que iría de la situación actual al futuro deseado. No obstante, es importante visualizar la imagen completa como un círculo interconectado. Podemos ver esto en las energías señaladas por las flechas. Las esferas de la situación actual exigen una respuesta inmediata. Son un tipo de energía social que crea un impulso hacia el cambio, como lo indica la flecha que se mueve hacia delante. En el otro lado, el horizonte de futuro lleva consigo un impulso que apunta hacia lo que podría ser armado y construido. El horizonte representa una energía social que informa y orienta. Aquí la flecha apunta tanto hacia atrás, a la solución inmediata, como hacia delante, hacia la serie de procesos de cambio que pueden emerger. La combinación de flechas crea un círculo completo. En otras palabras, nuestro marco global es un proceso tanto circular como lineal, o a lo que antes nos referimos como proceso-estructura.

Exploración 3:

El desarrollo de procesos de cambio

Lo anterior nos lleva a la tercera y gran exploración, el diseño y apoyo a los procesos de cambio. Nuevamente, podemos visualizarlo en la forma de una

esfera con componentes inmersos. Esta esfera completa requiere que pensemos acerca de la respuesta al conflicto como el desarrollo de procesos de cambio que atienden a la red de necesidades, relaciones y patrones interconectados en las cuatro dimensiones: personal, relacional, cultural y estructural.

Nótese que escribimos “procesos” en plural. Procesos de cambio requiere que mantengamos juntos, al mismo tiempo, múltiples iniciativas interdependientes que son diferentes pero no incompatibles. La transformación requiere que

Este enfoque va más allá de la negociación de soluciones y construye algo nuevo.

reflexionemos en múltiples niveles y tipos de procesos de cambio, más que dirigirnos a una única solución práctica. El proceso de cambio se dirige tanto al contenido del episodio, como a los patrones del contexto o el epicentro. Debemos conceptualizar múltiples procesos de cambio que identifiquen soluciones para los problemas inmediatos y *al mismo tiempo* procesos que construyan creen una plataforma para el cambio a largo plazo en los patrones de las relaciones y las estructuras.

En su sentido más amplio, entonces, el marco de la transformación comprende tres aspectos a indagar: la situación actual, el horizonte del futuro preferido y el desarrollo de procesos de cambio que une a los dos. El movimiento del presente hacia el futuro deseado no es una línea recta. Más que eso, representa un conjunto dinámico de iniciativas que ponen en movimiento procesos de cambio y promueven estrategias de cambio a largo plazo, a la vez que ofrecen respuestas a necesidades específicas inmediatas. La transformación del conflicto enfrenta estos retos: ¿Qué clase de cambios y soluciones se necesitan? ¿A qué niveles? ¿En torno a qué temas? ¿Inmersos en qué relaciones?

Un marco así, enfatiza los retos de cómo *terminar* algo no deseado y cómo *construir* algo que es deseado. Recordemos que este enfoque conecta prácticas de resolución que usualmente se han enfocado en mirar formas de terminar una repetición particular del conflicto con una orientación transformadora que trabaja la construcción hacia el cambio en las dimensiones relacional y estructural. Por un lado, este marco trata con los problemas presentes y el contenido del conflicto, buscando encontrar soluciones aceptables para ambas partes. Estos suelen ser procesos que reducen la violencia y el escalamiento continuo del conflicto. Por otra parte, este enfoque va más allá de la negociación de soluciones y construye hacia algo nuevo. Por tanto, requiere la negociación de procesos de cambio que surgen de una basta comprensión de los patrones relacionales y del contexto histórico.

La transformación negocia tanto las soluciones como las iniciativas de cambio social. Ello requiere una capacidad para ver a través de y más allá de los problemas presentes y abarcar los patrones profundos, a la vez que busca respuestas creativas que se dirijan a los problemas de la vida real en tiempo real. Sin embargo, para comprender mejor este enfoque necesitamos entender más

plenamente cómo las plataformas para el cambio constructivo son conceptualizadas y desarrolladas como proceso-estructura.

7. El proceso-estructura como plataforma para el cambio

Con nuestro mapa o diagrama conceptual en mente, debemos ahora considerar cómo funciona realmente la transformación. Nuestro reto clave es éste: cómo desarrollar y mantener una plataforma o plan estratégico que tenga la capacidad de adaptarse y generar continuamente el cambio deseado, a la vez que responda creativamente a necesidades inmediatas. Podemos hacer esto pensando en las plataformas como proceso-estructura

En las Nuevas Ciencias, el proceso-estructura es descrito como un fenómeno natural que es dinámico, adaptable y cambiante, pero que al mismo tiempo mantiene una forma y estructura funcional e identificable. Margaret Wheatley se refiere a éste como “lo que mantiene la forma a través del tiempo y que sin embargo no tiene rigidez estructural.”² Es también, paradójicamente, un fenómeno tanto circular como lineal. Al poner estos dos términos—“proceso” y “estructura”—en una sola palabra compuesta, enfatizamos la realidad de que en un solo concepto combinamos dos características interdependientes: adaptabilidad y propósito.

La transformación visualiza al conflicto y nuestra respuesta a éste como la creación de procesos que tienen estas dos características. El cambio mismo da la sensación de un proceso-estructura. Estamos forzados a explorar más de cerca cómo podríamos entender las diferencias y contribuciones de los círculos y líneas.

Tanto circular como lineal

Circular significa que las cosas van alrededor. A veces la palabra *circular* tiene una implicación negativa, como en *pensamiento circular*. *Circular* también tiene implicaciones positivas. La primera, nos recuerda que las cosas están conectadas y relacionadas. La segunda, nos sugiere que algo que crece con frecuencia se nutre a sí mismo de su propio proceso y dinámica. La tercera, y la más crítica en nuestra exploración, es que el concepto de circularidad nos recuerda que los procesos de cambio no tienen una sola dirección. Es particularmente importante tener esto en mente mientras experimentamos el ir y venir de nuestros esfuerzos en la creación de plataformas para respuestas constructivas.

La circularidad sugiere que necesitamos pensar cuidadosamente cómo sucede el cambio social en la actualidad. Con frecuencia vemos el cambio a través de un espejo retrovisor, observando el patrón de cómo algo se trasladó de un lugar a otro. Pero cuando estamos a la mitad del cambio, y cuando estamos viendo hacia delante, hacia lo que puede hacerse, el proceso de cambio nunca parece

² Idem.

claro u ordenado. El círculo nos recuerda que el cambio no sucede a un ritmo consistente; éste no es unidireccional.

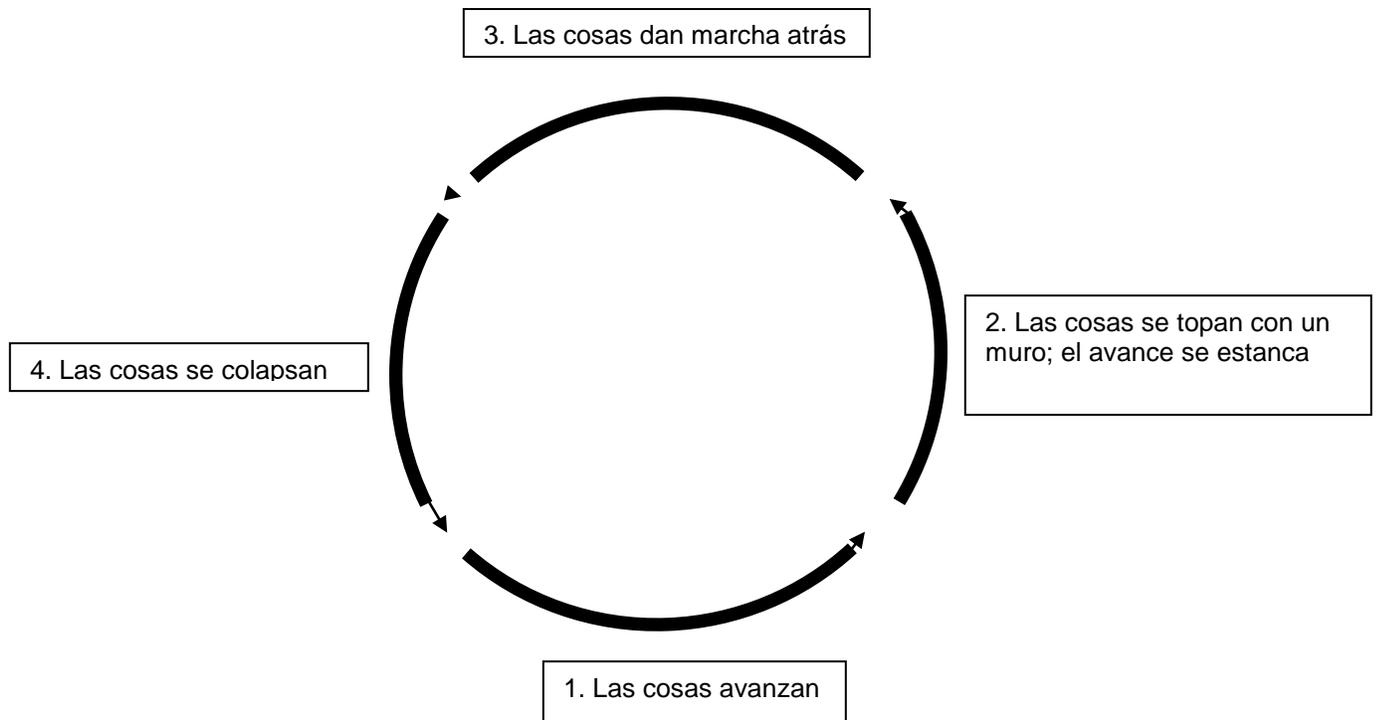
El círculo del cambio

Podemos empezar por colocar el círculo en orden cronológico (ver Figura 2). Para hacerlo, encuentro útil poner atención a cómo se siente realmente el cambio, de manera especial cuando las personas involucradas se preocupan profundamente por ciertos tipos de cambios sociales o cuando están en medio de un conflicto difícil. La figura 2 identifica cuatro experiencias comunes, cada una muy diferente, cada una envuelta en la otra, cada una como parte del círculo del cambio.

Algunas veces sentimos como si el cambio deseado se estuviera dando, como si hubiera algún progreso. Las cosas avanzan en la dirección deseada, hacia las metas o aspiraciones que tenemos para nosotros mismos y nuestras relaciones.

En otros momentos sentimos como si hubiéramos llegado a un *impasse*. Se ha levantado un muro que obstruye y detiene todo.

Figura 2: El cambio como un círculo



Luego hay momentos en los que los procesos de cambio parecen venirse abajo. Sentimos como si aquello que habíamos logrado ahora se deshiciera. Escuchamos expresiones como: “En un simple abrir y cerrar de ojos, se han venido abajo años de trabajo”. Sentimos que “nadamos contra la corriente”. Estas metáforas subrayan que los cambios de la realidad –incluso los cambios positivos– abarcan periodos tanto de marcha atrás como de avance.

Luego hay tiempos en los que sentimos como si estuviéramos viviendo a través de un completo fracaso. Las cosas no sólo están retrocediendo. De hecho, se están separando, colapsándose como un edificio que se derrumba. En el ir y venir del conflicto y en la construcción de la paz experimentamos estos períodos como profundamente depresivos, con frecuencia acompañados por frases como, “tenemos que empezar desde cero”.

Todas estas experiencias, aunque no siempre en el mismo orden cronológico, son parte normal del círculo del cambio. Entender el cambio en forma circular nos ayuda a conocerlo y anticiparlo. El círculo reconoce que ningún punto en el tiempo determina el patrón más amplio. Más bien, el cambio abarca diferentes grupos de patrones y direcciones como parte del todo.

El círculo nos alerta a cada paso: avanzar demasiado rápido tal vez no sea prudente. Encontrar un obstáculo probablemente sea una oportunidad para una revisión útil de la realidad. Ir hacia atrás, tal vez permita crear formas más innovadoras de avanzar. Ir hacia abajo puede crear oportunidades para construir diferentes caminos totalmente distintos.

A cada paso, el pensamiento circular nos sugiere algo práctico: Observa. Fíjate. Adapta. Nos recuerda que el cambio, como la vida, nunca es estático. Ésta es la porción del círculo de un proceso-estructura dinámico.

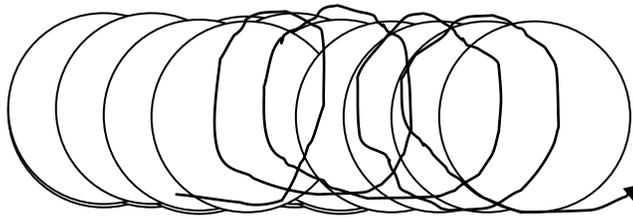
La calidad lineal del cambio, por otra parte, significa que las cosas cambian de un punto al siguiente. En matemáticas, una línea es la ruta más corta entre dos puntos. Ésta es recta, sin curvas ni desvíos. Una orientación lineal está asociada con el pensamiento racional, con el entendimiento de las cosas en términos de su más puro sentido lógico de causa efecto. Entonces, ¿de qué manera esto se relaciona con aquella característica del cambio que acabamos de analizar, el cual no es unidireccional o que no es lógico en un sentido estricto? Reconocer la naturaleza lineal del cambio requiere que pensemos sobre todo acerca de su dirección y propósito.

La visión lineal sugiere que las fuerzas sociales cambian en amplias direcciones, generalmente no son visibles a simple vista, rara vez son obvias en un margen de tiempo corto. Una perspectiva lineal nos demanda tomar distancia y observar tanto la dirección general que sigue el conflicto social, como el cambio que deseamos, el cual incluye historia y futuro. Específicamente se requiere observar el patrón de círculos, no sólo la experiencia inmediata.

El cambio como proceso-estructura

La figura 3 muestra gráficamente un proceso-estructura simple. En esta figura se mantienen juntas una red de círculos dinámicos que crean sobre todo un momento y dirección. Para algunos, ésta remitirá a una idea de espiral compuesta de patrones internos multidireccionales que crean sobre todo un movimiento común.

Figura 3: Proceso-estructura simple



En la comunidad científica, quienes se oponen al pensamiento lineal argumentan que la linealidad asume una visión determinista del cambio que desalienta nuestra habilidad para predecir y controlar resultados. Aunque esta es una advertencia útil, no creo que la falta de control y determinismo sean incompatibles con un propósito y orientación. Tenemos que buscar “nuestro norte”, como se suele decir; debemos articular cómo pensamos que el cambio sucede actualmente y en qué dirección va éste. Esto es lo que ofrece una manera lineal de ver las cosas: requiere que expliquemos la forma como pensamos que éstas están relacionadas, cómo se crea el movimiento, y sobre todo en qué dirección se están moviendo. *En otras palabras, un enfoque lineal nos impulsa a expresar y probar nuestras teorías del cambio que con tanta frecuencia permanecen inexploradas y ocultas bajo capas de retórica y bajo nuestras respuestas y acciones automáticas* El pensamiento lineal dice: “Oye, las buenas intenciones no son suficientes. ¿Cómo es que esta acción va a producir cambios? ¿Qué está cambiando y en qué dirección va?” La clave para crear una plataforma para la transformación en medio del conflicto se encuentra en mantener una sana dosis de ambas perspectivas juntas, la lineal y la circular.

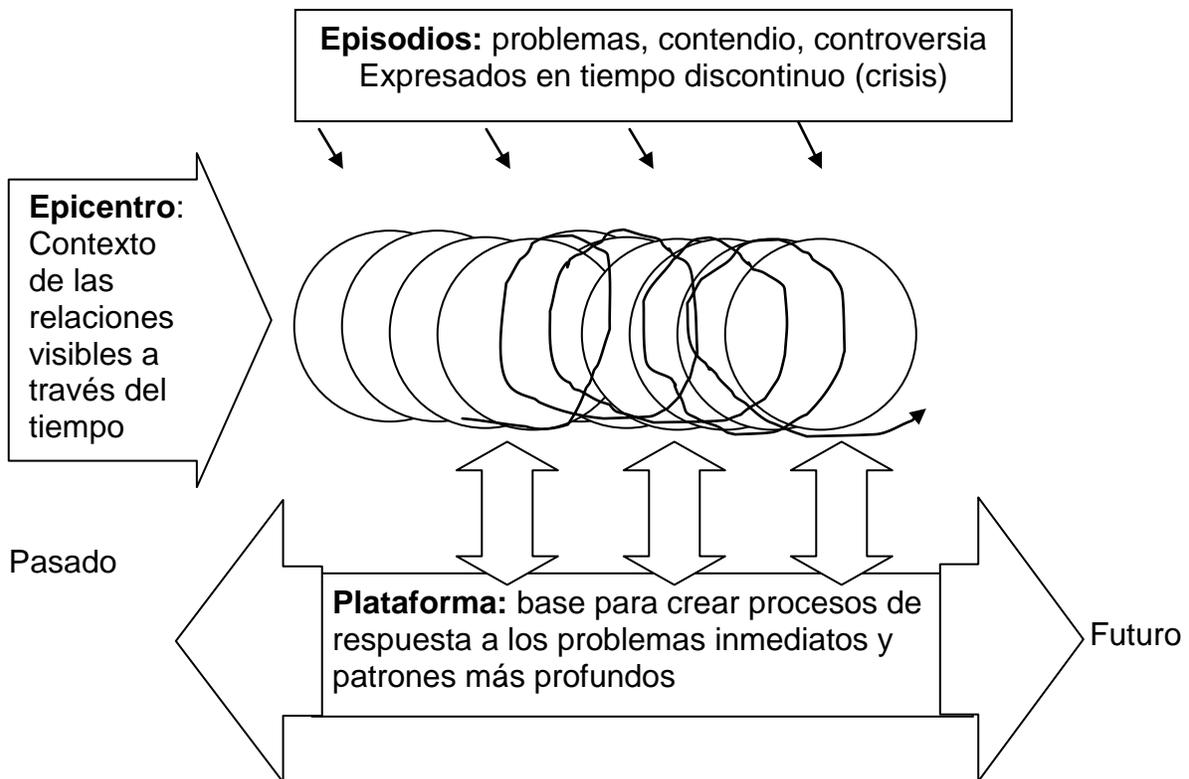
Plataformas de transformación

El enfoque de la transformación requiere que construyamos una forma de llevar a cabo una respuesta al epicentro del conflicto, una “plataforma”. Una plataforma es como un andamio-trampolín: ofrece una base en la cual pararse y desde la cual brincar. La plataforma incluye una comprensión de varios niveles del conflicto (el “marco global”), procesos para abordar problemas inmediatos y conflictos, una visión de futuro, y un plan para cambiar a procesos que conduzcan en esa dirección. Desde esta base es posible generar procesos para crear soluciones a

necesidades a corto plazo y, al mismo tiempo, trabajar en estrategias que construyan cambios de largo plazo en los sistemas y en las relaciones.

La figura 4 presenta esta idea que agrega a nuestro proceso-estructura (Figura 3) la escalada de los episodios del conflicto, con la plataforma que soporta todo esto. La espiral proceso-estructura puede ser vista como el epicentro del conflicto, y los picos u olas del conflicto como los episodios. El ascenso y descenso general del conflicto y el proceso de cambio aportan una base desde la cual se puedan generar procesos. La escalada del conflicto crea oportunidades para establecer y sostener esta base. Desde una visión transformadora, es importante desarrollar un proceso para ofrecer una solución a estos conflictos o problemas inmediatos, pero no es clave. Es más importante generar procesos en el trayecto que: 1) aporten una respuesta creativa a la inmediata y futura repetición de los episodios del conflicto; 2) se dirijan al sistema de patrones de relación más profundos y de largo alcance que producen violencia o expresiones destructivas del conflicto.

Figura 4: Plataforma transformativa



Una plataforma de transformación del conflicto debe ser de respuesta en el corto plazo y de estrategia a largo plazo. Debe tener la capacidad para generar y regenerar procesos de cambio que respondan tanto a los episodios como al contexto o epicentro. Debido a este dinamismo y complejidad, la plataforma es un proceso-estructura, no sólo un proceso ni sólo una estructura. Una plataforma de

transformación debe ser creativa para entender que el conflicto y el cambio son constantes, pero las soluciones específicas y las formas que toman son efímeras.

La transformación del conflicto es un trabajo circular con un propósito. Empezar esta tarea requiere preparación.

8. Desarrollar nuestras capacidades

Conforme he ido pasando de la fase conceptual a la aplicación de la transformación del conflicto, he encontrado importante desarrollar las siguientes prácticas personales:

Práctica 1:

Desarrollar la capacidad de ver los problemas presentes como una ventana

Un enfoque transformador requiere que desarrollemos la capacidad de ver la situación inmediata sin ser cautivados, abrumados o manipulados por las demandas de los problemas presentes. Ello requiere una cierta habilidad para evitar ser presionados hacia una solución rápida, así como la ansiedad que con frecuencia acompaña al sistema de relaciones a medida que escala el conflicto.

La clave para esta práctica requiere de las siguientes disciplinas: 1) habilidad para mirar y ver más allá de los problemas presentes; 2) empatía para entender la situación de la otra persona (o grupo) pero sin involucrarse en la espiral de sus ansiedades y miedos, y 3) capacidad para crear opciones de respuesta que tomen en serio los problemas presentes pero sin dejarse manejar por la necesidad de soluciones rápidas.

¿Cómo hacemos esto? Un camino es visualizar los problemas presentes como una ventana. Las ventanas son importantes en sí mismas, pero cuando estamos ante ellas, rara vez las observamos. Vemos a través del vidrio y dirigimos nuestra atención hacia lo que se encuentra más allá de la ventana. De la misma manera, en la transformación del conflicto, no fijamos nuestra atención primeramente en los problemas en sí mismos para buscar una aparente solución rápida. En vez de ello, vemos a través del problema para afocar la escena que se encuentra más allá de la situación inmediata. Esto nos demanda distinguir entre el contenido del conflicto y su contexto.

Cuando usamos los problemas presentes como una ventana enfocamos el conflicto con dos lentes, uno enfoca la sustancia del contenido, y el otro busca ver en, y a través del contenido, la naturaleza del contexto y los patrones de relaciones. Este enfoque nos lleva a distinguir entre lo que se ha llamado el contenido sintomático de una crisis y el proceso emocional subyacente.³

³ Ver las discusiones de Hocker y Wilmot sobre el contenido y las relaciones en *Interpersonal Conflict* o las discusiones sobre ansiedad, procesos emocionales y contenido sintomático en *Generation to Generation*.

Esta habilidad de ver tanto hacia, como a través de, nos permite desarrollar un proceso orientado al cambio que responda al contenido inmediato y que a la vez aborde el contexto global dentro del cual nació éste.

Práctica 2:

Desarrollar la capacidad para integrar múltiples marcos temporales

La capacidad para ver a través de la ventana de la situación inmediata supone una segunda disciplina importante: la habilidad para pensar y actuar sin la limitación de una visión de corto plazo. Esto no significa que pensemos en el largo plazo simplemente para prevenir o corregir una limitada visión derivada de una mentalidad de crisis. Por el contrario, significa crear estrategias que integren respuestas en el corto plazo con cambios a largo plazo; en otras palabras, debemos tener la capacidad de dar respuesta en el corto plazo y establecer estrategias de largo plazo.

Este enfoque requiere procesos con una variedad de marcos temporales. Es importante sentirse a gusto con esta multiplicidad de esferas temporales.

Una herramienta específica que ayuda a desarrollar esta capacidad es visualizar el tiempo como si estuviera conectado a necesidades específicas en niveles diferentes. Un sistema amplio de proceso de cambio que aborde la cultura de una organización –por ejemplo, cómo serán reorganizados y coordinados los departamentos al interior de una empresa para que refleje su nueva misión– necesitaría ser pensado como un proceso de varios años. ¿Quién se hará responsable de trabajar los sábados durante este año mientras transcurren las discusiones? Esta necesidad requiere, en el corto plazo, un proceso inmediato que genere soluciones claras y viables a un problema específico.

Si las personas pueden ver por qué, cuándo, y dónde están pasando las cosas, si a su vez tienen una visión del marco temporal que integra y delimita los tipos de procesos y el tiempo estipulado para detenerse con cada uno de ellos, entonces podrán comprender más fácilmente la idea de solución inmediata al problema y la estrategia de cambio a largo plazo.

La práctica orientada a la transformación debe generar la capacidad de reconocer qué clase de procesos relacionados con los marcos temporales son necesarios para abordar los diferentes tipos de cambio requerido.

Práctica 3:

Desarrollar la capacidad para plantear la energía del conflicto como dilemas

Cuando me expreso, tengo cierta tendencia a vincular dos ideas con la frase “y al mismo tiempo”. Esto no es sólo una peculiaridad en mi escritura; ha sido parte de mi forma de pensar y plantear una perspectiva. Esto refleja mi esfuerzo por cambiar mi pensamiento del “esto o aquello” al “esto y esto” (ambos) como marco de referencia. Esto es lo que llamaría el arte y la disciplina de plantear conflictos como dilemas.

Este enfoque surge para mí al encontrarme ante conflictos violentos con posiciones profundamente enraizadas. Problemas muy difíciles que demandaban atención inmediata y decisiones rápidas. Las decisiones que encaramos parecían plantear contradicciones absolutas para las personas involucradas e incluso para quienes laboramos en este campo. Por ejemplo, en los inicios de los años 90s cuando trabajamos con agencias de ayuda humanitaria y asistencia en Somalia diariamente luchábamos con decisiones abrumadoras en medio de una guerra desastrosa, sequía y hambruna. Encaramos decisiones para determinar hacia dónde orientar nuestras energías y respuestas, cuando ninguna de las opciones aparentes nos parecía adecuada. ¿Debíamos mandar alimentos y ayuda aun a sabiendas de que los grupos armados se aprovecharían de ello para continuar la guerra, la cual era a su vez una de las causas fundamentales de la hambruna y por consiguiente justificaba la asistencia? O tal vez, ¿debíamos abstenernos de enviar alimentos para no contribuir a la lucha y, en vez de ello, trabajar en iniciativas de paz, sabiendo que nos sentiríamos inútiles ante la difícil situación humanitaria? Con demasiada frecuencia, el modo en que planteamos nuestras preguntas limitó nuestras estrategias.

Cuando cambiamos nuestra manera de plantearnos las preguntas en términos de “esto y esto” (en sentido incluyente) nuestro pensamiento cambió. Aprendimos a reconocer la legitimidad de diferentes, pero no incompatibles metas y energías dentro del marco del conflicto. En vez de aceptar un marco de referencia que nos ubicaba en una posición de elegir entre energías opuestas, replanteamos las preguntas con el fin de mantener ambas al mismo tiempo. ¿Cómo podemos construir capacidades para la paz y *al mismo tiempo* crear mecanismos de respuesta para la distribución de ayuda humanitaria? La propia formulación de la pregunta crea una capacidad para reconocer las energías subyacentes y desarrollar procesos integradores, así como respuestas que las mantengan unidas.

Cuando abarcamos dilemas y paradojas, existe la posibilidad de que en el conflicto no estemos lidiando con incompatibilidades absolutas. En vez de eso, nos enfrentamos con la necesidad de reconocer y responder a diferentes pero interdependientes aspectos de una situación compleja. No estamos en capacidad de manejar adecuadamente la complejidad si asumimos nuestras elecciones en términos de “esto o esto”, es decir, en términos excluyentes y contradictorios. La complejidad requiere que desarrollemos la capacidad de identificar las energías clave en una situación y mantenerlas unidas como ***metas interdependientes***.

Una fórmula simple nos proporciona la entrada al mundo de los dilemas y las paradojas. Su aplicación en tiempo real y en situaciones reales requiere de una gran disciplina, práctica, y creatividad. La fórmula es ésta: ¿Cómo podemos abordar “A” y al mismo tiempo construir “B”?

En el corazón de la transformación se encuentra la habilidad de presentar problemas en términos de dilemas, así como la capacidad para vivir con contradicciones y paradojas aparentes. El arte de plantear dilemas proporciona una vía simple para ver el marco global y así mismo movernos hacia una acción más específica.

Los dilemas implican complejidad. Este punto de vista sugiere la habilidad de vivir con la complejidad y reconocer su valor. Después, requiere que resistamos el impulso de resolver todo racionalmente en bloques organizados, lógicos y consistentes. Esto sugiere otra capacidad que a menudo requiere ser cultivada.

Práctica 4:

Desarrollar la capacidad para convertir la complejidad en aliada y no en enemiga

En los conflictos, especialmente cuando ha habido un largo historial de patrones y episodios que no fueron abordados constructivamente, las personas se sienten abrumadas. Se escuchan frases como, “Esta situación es todo un desastre. Es tan complicada. Han pasado tantas cosas que ya no sé cómo explicarlas.” Estas son las señales y manifestaciones de la complejidad. El reto para la transformación es cómo hacer de la complejidad una aliada y no una enemiga.

En el corazón de la transformación está la capacidad para vivir con paradojas y con contradicciones aparentes.

Al tiempo que escala el conflicto, la complejidad describe una situación en la que nos sentimos forzados a vivir con múltiples y complejos marcos de referencia acerca del significado de las cosas. Estamos enfrentados con innumerables sucesos, que ocurren en múltiples niveles y entre diferentes grupos de personas, todo ello al mismo tiempo. La complejidad sugiere multiplicidad y simultaneidad.

Por su propia naturaleza, la complejidad en el conflicto crea una atmósfera de creciente ambigüedad e incertidumbre. Las cosas no son claras. Nos sentimos inseguros acerca del sentido de todo lo que está sucediendo, no estamos seguros a dónde nos dirigimos, y sentimos como si tuviéramos muy poco o ningún control sobre lo que pasa. No es de extrañar que veamos la complejidad como una enemiga causando un interminable dolor de cabeza. No debería sorprendernos la convicción de que simplificando los asuntos o resolviendo las contradicciones pondremos remedio al conflicto.

Todos tenemos cierta tolerancia a la complejidad, pero también llegamos a un punto de saturación. Cuando nos saturamos, respondemos de diferente manera a la complejidad; algunas personas dejan de enfrentarla y se van, la dejan de lado. Otras se mantienen, pero tratan de encontrar un cambio o una solución rápida para que desaparezca la complejidad. Hay otras que tratan de reducir su impacto, ignorando sus múltiples significados y caras. Nos conformamos con una explicación simple acerca de lo que está pasando, luego la mantienen de forma obstinada y rígida. La complejidad se vuelve la enemiga.

Paradójicamente y como Abraham Lincoln lo dijo, “La única manera de librarse verdaderamente de un enemigo es haciéndolo tu amigo.” A la vez que la complejidad puede crear una sensación de que hay mucho por considerar, también provee incontables posibilidades para construir cambios deseables y positivos. Una de las grandes ventajas de la complejidad es que el cambio no está ligado exclusivamente a un aspecto, una acción o una opción. De hecho, la complejidad puede crear el sentimiento de ser como un niño en una dulcería: no estamos limitados por unas cuantas opciones, sino por nuestra propia inhabilidad al experimentar el amplio campo de posibilidades ofrecidas por todas las opciones disponibles.

La clave para esta cuarta práctica es confiar y perseverar sin ser muy rígidos. Primero, debemos confiar en la capacidad de los sistemas para generar opciones y caminos para el cambio y seguir avanzando. Segundo, debemos proponernos aquello que apunta hacia el cambio constructivo más prometedor. Tercero, no debemos encerrarnos rígidamente en una idea o en una sola vía.

La complejidad a menudo saca a la superficie una multiplicidad de opciones. Si ponemos atención cuidadosamente a esas opciones, con frecuencia podemos crear nuevas formas de mirar viejos patrones.

Práctica 5

Desarrollar la capacidad para escuchar e interactuar con las voces de la identidad

Repetidamente he sugerido que deberíamos buscar en el epicentro del conflicto los patrones del contexto que sostienen la situación presente. Pero ¿qué es lo que buscamos? De manera consistente he encontrado que lo esencial es escuchar y captar las luchadoras voces de la identidad, a veces perdidas en el permanente ruido estático del entorno conflictivo. En mi experiencia, los asuntos relacionados con la identidad son la raíz de muchos conflictos. Por lo tanto, la capacidad de comprender y respetar el rol de la identidad es esencial para la comprensión del epicentro del conflicto.

El tema de la identidad es fundamental en la protección del sentido de sobrevivencia de sí mismo y del grupo, y toma especial relevancia durante los conflictos. La identidad configura y cambia la expresión de un conflicto, a menudo en términos de demandas profundamente sentidas y de salidas o soluciones preferidas a los problemas presentes. Al nivel más profundo, la identidad se encuentra albergada en el relato acerca de cómo las personas se ven a sí mismas, quiénes son, de dónde han venido, y qué temen ser o perder. Por lo tanto, la identidad está profundamente enraizada en la manera como las personas o los grupos se sienten en su relación con los otros y qué efecto tiene esa relación en el sentido de sí mismo y del grupo. Las cuestiones relacionadas con la identidad son fundamentales para el conflicto, aún cuando raramente se abordan de manera explícita.

La identidad no es un fenómeno rígido o estático. Más bien, la identidad es dinámica y se encuentra bajo constantes definiciones y redefiniciones, especialmente durante tiempos de conflicto. La identidad se comprende como relacional. Si no tenemos otro color en el mundo que el color azul, entonces el azul será incoloro. Para distinguir el azul necesitamos una matriz de colores; es en relación con otros, como el “azul” tiene identidad y sentido.

Esto constituye un reto para el proceso transformador: ¿cómo creamos espacios y procesos que alienten a las personas a abordar y articular un sentido positivo de identidad en las relaciones con las otras personas y grupos, pero no como una reacción a ellos? En medio del conflicto, cuando las personas a menudo están llenas de grandes temores e incertidumbres, el desafío es disminuir el nivel de reacción y de culpa, y al mismo tiempo incrementar la capacidad para expresar un claro sentido de sí mismo y de pertenencia.

¿Cuáles son las disciplinas que hacen posible tal práctica?

Primero, necesitamos desarrollar la capacidad para ver y escuchar la “identidad” cuando ésta aparece. Estar atentos al lenguaje, las metáforas, y expresiones que evidencien la angustia de la identidad. Algunas veces éstas son vagas: “Hace cinco años ningún maestro en esta escuela habría pensado en proponer tal curso. A dónde vamos?” Algunas veces ésta se manifiesta en metáforas o en lenguaje que refleja algo más profundo: “La gente de la calle *Fundadores* ya no tienen más voz en esta iglesia” (La calle Fundadores es donde se localiza la iglesia, pero también esta manera particular de nombrarla es para referirse a los miembros de la primera generación de la iglesia). Algunas veces es explícita: “La sobrevivencia de la comunidad de Hmong está bajo amenaza por las acciones de ese Jefe de la Policía.” En todos los casos, es importante prestar atención a las preocupaciones que subyacen en las palabras. Es un llamado del sentido de sí mismo, de identidad, y de cómo se vive y se define una relación. Es un llamado a tomar el discurso desde el contenido hasta el núcleo. No se puede tocar el epicentro si no se escucha la voz. El primer paso: estar atentos a la voz de la identidad.

Segundo, dirigirse hacia los llamados de la identidad, no alejarse de ellos. Reconocer que el conflicto nos demanda abordar nuestra propia comprensión de la identidad y las relaciones. Ello no toma el lugar de un proceso que necesita ser diseñado para abordar el problema específico y el contenido que aparece en la superficie del conflicto. Ambos procesos son necesarios. Generar soluciones a problemas específicos puede aliviar temporalmente la ansiedad, pero será muy raro que aborde directamente aquellas preocupaciones profundas referentes a la identidad y a las relaciones.

Los procesos diseñados para explorar los problemas más profundos necesitarán tener como meta crear espacios de diálogo e intercambio, en vez de estar orientados a encontrar una solución negociada inmediata. También, al trabajar con preocupaciones basadas en la identidad es importante no asumir que el trabajo es primeramente de encuentro directo entre los grupos en conflicto, dado que cada uno necesita espacios para la reflexión intragrupal. Con frecuencia el aspecto más importante del proceso es crear espacios internos donde cada grupo pueda reflexionar de manera segura y profunda acerca de la naturaleza de la situación, responsabilidad, esperanzas, y temores.

Presionar de manera inapropiada hacia el intercambio de inter-identidades sin un marco de preparación y apoyo adecuados, puede ser contraproducente e incluso destructivo. Para trabajar con la identidad puedo sugerir tres principios guía que deben caracterizar el proceso: honestidad, aprendizaje constante e intercambio apropiado.

La *honestidad* nunca puede ser forzada. Podemos, sin embargo, trabajar para la creación de procesos y espacios donde las personas sientan suficiente seguridad para ser profundamente honestas con ellas mismas y con las otras acerca de sus temores y esperanzas, dolores y responsabilidades. Los ciclos y episodios de escaladas del conflicto crean y refuerzan un ambiente de inseguridad que amenaza la identidad. Del mismo modo, una amenaza a la identidad crea una tendencia hacia la autoprotección, la cual, sin ser enemiga de la honestidad, tiende a disminuir ésta en la reflexión de sí mismo, en favor de la honestidad en la reflexión del otro: veo clara y honestamente lo que está mal *contigo*. No puedo ver tan clara y honestamente mi propia responsabilidad. La honestidad profunda viene de la mano con la seguridad y la confianza. Presta constante atención a la manera en que los procesos están creando y asegurando espacios con estas características.

La frase “aprendizaje constante” sugiere una serie de rondas de interacción. Esto es especialmente cierto en los problemas de identidad.

La pregunta “¿Quién soy?” y “¿Quiénes somos?” son fundamentales para comprender la vida y la comunidad. Pero hablar profundamente acerca de sí

Nunca trates de ignorar o dejar de lado lo que alguien percibe. En vez de ello, trata de entender dónde está enraizado.

mismo, del grupo, y de las relaciones nunca es fácil o sencillo. La identidad tampoco es rígida y permanente. Entender y definir la identidad requiere rondas de interacción y de acción interior. El desarrollo, negociación y definición de la identidad requiere procesos de interacción con otros, así como de procesos de autorreflexión. Comprender de manera integral es un proceso de aprendizaje. Y el ritmo

de aprendizaje puede ser muy diferente de una persona a otra. Esto es importante porque debemos reconocer que trabajar la identidad no es un proceso de toma de decisión de una sola vez. Es un proceso de aprendizaje constante y se hace en la relación con los otros.

Por lo tanto, quienes apoyan o facilitan procesos de transformación, necesitan pensar cómo crear múltiples foros para abordar la identidad. Muy a menudo pensamos que con un solo encuentro o conversación en el que se trate la identidad, el asunto queda concluido. En vez de ello, es mejor ver el proceso como una plataforma que permita un aprendizaje continuo acerca de uno mismo y de las demás personas, mientras que al mismo tiempo se procuren decisiones acerca de problemas particulares que reflejan la existencia de un debate profundo en torno a la identidad. Esta es la razón por la cual la transformación del conflicto considera, por ejemplo, que la disputa sobre un desfile en Belfast o Portadown, en Irlanda del Norte, es un asunto que simultáneamente requiere medidas específicas en torno al suceso concreto y a una plataforma permanente para explorar y definir las identidades de estas personas que han compartido su infancia y su entidad geográfica. Se puede usar el caso aislado como una oportunidad para explorar la identidad, pero el procedimiento para abordar los problemas de identidad no se puede hacer depender de un proceso de decisión limitado en tiempo y alcance a un caso particular.

En la medida en que buscamos formas adecuadas de interacción o intercambio podemos fácilmente caer en un enfoque *tecnicista* del diálogo y asumir que éste sólo se puede dar en procesos directos, cara a cara. Un intercambio adecuado sugiere que el aprendizaje y la comprensión profunda de la identidad y las relaciones se pueden dar de muchas maneras. No debemos quedarnos con la idea de que el diálogo, exclusivamente como comunicación verbal, es la única vía para el entendimiento. Un trabajo profundo en el tema de la identidad sugiere lo opuesto. Un intercambio adecuado puede incluir el diálogo a través de la música, las artes, los rituales, el diálogo como pasatiempo, la diversión y la risa, así como la creación de espacios de trabajo conjunto, por ejemplo para preservar los parques y lugares históricos de una ciudad. Todas estas manifestaciones ofrecen mayores oportunidades para el aprendizaje y la comprensión que las que puede ofrecer el diálogo verbal. La clave de esta quinta capacidad es la habilidad para reconocer las oportunidades y diseñar procesos de respuesta innovadores y creativos.

Finalmente necesitamos prestar atención a la percepción de las personas de la manera como la identidad se relaciona con el poder, así como con los sistemas y estructuras que organizan y dirigen sus relaciones. Esto es particularmente importante para las personas que sienten que su identidad ha sido menoscabada, marginada o amenazada a lo largo de su historia. Aquí los procesos de cambio deben considerar las formas en las cuales relaciones estructurales simbolizan y representan las percepciones. El meollo del asunto es: nunca se debe tratar de ignorar o hacer a un lado las percepciones de las personas, en lugar de ello, debe tratar de entenderse dónde se originan. Nunca proponer o hacerle ajustes a un acuerdo estructural como táctica para evitar las percepciones más profundas de las personas. Cuando hay preocupaciones que tienen como base la identidad, hay que animar a las personas a ser honestas en la manera como ellas perciben e identifican los cambios en el sistema que necesitan a fin de asegurar tanto el respeto a las estructuras, como el acceso a ellas.

Prácticas como las descritas no son habilidades naturales para muchos de nosotros, sino que implican compromiso y disciplina que, cuando se desarrollan, incrementan nuestra capacidad de pensar y responder al conflicto de una manera transformativa.

9. La aplicación del marco teórico

Estoy sentado en una cafetería del poblado donde vivo en Colorado, al lado de un grupo de personas que participan en una animada y a veces acalorada discusión acerca de una controversia que ha surgido con la policía local. Durante los dos últimos meses los periódicos locales han ocupado páginas enteras con cartas al director recriminando las recientes acciones policiales. La policía parece haber decidido que los problemas de exceso de velocidad y el pasarse los altos requieren mucha más atención.

En la mesa de junto, el relato de una persona que fue multada por exceso de velocidad aviva la discusión. Ella explica que en veinte años nunca le habían levantado una infracción y sostiene estar convencida de que la política actual es simplemente una maniobra para recaudar más dinero. Su exposición termina con un lamento por la falta de armonía en lo que solía ser un pueblo amistoso. Hace unas semanas se organizó una marcha de protesta en la principal avenida de la ciudad, seguida de un foro público para presentar quejas y elaborar un plan de acción.

Esta no es la primera vez que se suscitan controversias en torno a la policía. Hace cuatro años la queja más recurrente en los periódicos era la lentitud de la policía para responder a las llamadas de emergencia, especialmente en áreas donde personas de fuera de este estado instalaban campamentos ilegales. El año pasado las cartas al editor contenían una variedad de puntos de vista acerca de problemas con el personal de la policía y de lo que debían o no haber hecho en el caso de recientes despidos. Alcancé a escuchar al amigo de un policía que comentaba “mientras unos dicen que la policía se mueve demasiado lento, otros dicen que están demasiado preocupados por el exceso de velocidad de los conductores; seguramente la policía está actuando correctamente”. El comentario no fue bien recibido por la persona que acababa de recibir la boleta de infracción.

En los relatos de la cafetería, los carteles en las marchas de protesta y las cartas al editor se pueden ver los elementos discutidos en los capítulos anteriores. ¿Cómo mirar esta controversia desde la perspectiva de la transformación de conflictos? Para responder a este conflicto, ¿cómo se vería una plataforma para la transformación del conflicto? Imaginemos en un breviarío lo que nuestra lente captaría y sugeriría.

1. ¿Qué está enfocando nuestra lente? La lente del *episodio* sugiere:

- En un marco temporal reciente –los últimos meses– se ha incrementado la controversia y la tensión en torno a la policía, y esta situación requiere ser atendida.
- Las quejas se refieren a acciones y conductas específicas. En este episodio se trata de boletas de infracción por exceso de velocidad y un patrón de comportamiento que consiste en detener a cierto tipo de personas.
- El agravio en la relación tiene que ver con la forma en que las personas han sido tratadas al ser detenidas.

La lente del *epicentro* sugiere:

- Esta no es la primera vez que ha habido controversias entre la comunidad y la policía. Hay un patrón repetitivo de episodios en una variedad de asuntos con distinto contenido.
- Los patrones relacionales de comportamiento se expresan en la manera como las personas y la policía han interactuado a lo largo del tiempo.
- Los patrones estructurales se expresan en la manera como la comunidad percibe el papel, la función, las responsabilidades y expectativas del servicio policial, así como en la percepción que tiene la policía acerca de su responsabilidad de proporcionar seguridad a la comunidad.
- Los patrones de identidad se expresan en la forma como las y los ciudadanos, las autoridades locales y la policía conciben la ciudad que les gustaría tener, y el papel que cumplen los servicios policiales en la imagen que tienen de lo que la comunidad fue en el pasado, y lo que se quiere que sea en el futuro.
- La interdependencia y los modelos de poder involucrados en las relaciones se expresan en expectativas y frustraciones, miedos y esperanzas acerca de la forma en que las y los ciudadanos y el aparato gubernamental se relacionan, toman decisiones e incluyen (o excluyen) a las personas en decisiones que afectan sus vidas.

2. ¿Qué preguntas sugieren estos lentes?

El *episodio* sugiere:

- ¿Podemos hacer algo acerca del número de infracciones aparentemente injustificadas que se hacen por exceso de velocidad?
- ¿Podemos mejorar la forma en que la policía trata a los ciudadanos cuando los multa?
- ¿Podemos acordar cuáles son las responsabilidades de las y los ciudadanos para conducir con seguridad en una población pequeña con muchos peatones?
- ¿Podemos entender la función legal y, en última instancia, la responsabilidad que tiene la policía en materia de seguridad?

El epicentro sugiere:

- ¿Podemos discutir y acordar una carta de derechos y deberes de la policía y de los ciudadanos, que evite el abuso y promueva la seguridad?
- ¿Podemos crear una visión de largo alcance de lo que la población necesita en materia de policía? ¿Cuál debe ser la misión y la tarea del departamento de policía? ¿En qué medida ello responde al tipo de población que queremos ser y a las necesidades que tenemos?
- ¿Podemos establecer un mecanismo que proporcione a las y los ciudadanos un conducto para expresar sus preocupaciones que constituya un medio de comunicación cotidiano y regular entre la policía y los ciudadanos?

La formulación de un dilema requiere:

- ¿Cómo podemos atender la cuestión del exceso de velocidad y otras infracciones *y al mismo tiempo* establecer procesos que faciliten el desarrollo de una visión común acerca de los servicios policiales a la comunidad?
- ¿Cómo podemos atender las necesidades de seguridad y protección en el poblado, *y al mismo tiempo* establecer mecanismos para identificar los derechos y deberes de los ciudadanos y de la policía que correspondan a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, la policía y las autoridades locales?

3. ¿Qué sugeriría una plataforma de la transformación del conflicto?

- a. El episodio ha generado energía para hacer algo que involucre a sectores más amplios de la sociedad. Esto se ha convertido en una oportunidad para explorar el potencial de lo que es bueno para toda la comunidad y, en consecuencia, no debemos centrarnos exclusivamente en los casos específicos sino, en su lugar, debemos ver en retrospectiva a través de las prácticas de los pasados cinco, diez y quizás hasta veinte años. Dejemos que los problemas sean una ventana que nos permita ver el contexto relacional que sirve de telón de fondo a esta comunidad y entonces regresemos para visualizar el diseño de procesos.
- b. Necesitamos procesos que respondan tanto a los casos inmediatos como a una agenda de largo plazo. Los casos presentes constituyen una buena forma de conocer la naturaleza de los patrones que se repiten. Ellos sugieren algunas alternativas de solución de lo que puede ser útil en el futuro. Pensemos en procesos múltiples, cada uno de ellos con diferentes marcos temporales pero vinculados entre sí. Ejemplos de dichos procesos pueden incluir:
 - i. Un foro comunitario con el apoyo de un facilitador para ventilar agravios y clarificar necesidades y soluciones inmediatas.

- ii. Un foro comunitario con el apoyo de un facilitador para hablar acerca de expectativas en torno a los servicios policiales para la comunidad.
- iii. Una iniciativa para desarrollar intercambios regulares y un proceso de evaluación que beneficie a la policía y los ciudadanos.
- iv. Una iniciativa para desarrollar un plan estratégico de largo alcance con el apoyo de un facilitador para definir la misión y los valores de los servicios policiales, en la que se involucren tanto ciudadanas, ciudadanos y policías, como autoridades locales.
- v. Un plan para iniciar un consejo consultivo compuesto por ciudadanos y cuerpo de policía, que establezca conductos específicos mediante los cuales puedan consultar y compartir sus preocupaciones, esperanzas y miedos.

Es importante hacer notar que, a pesar de que las anteriores medidas pueden ser concebidas e implementadas simultáneamente, para su realización requieren de diferentes tipos de estructuras de apoyo y marcos temporales. Algunas pueden realizarse en un solo acto, otras son procesos continuos, y otras más pueden, de hecho, convertirse en nuevas estructuras y recursos comunitarios. Recordemos, estamos pensando en procesos de cambio y en todo aquello que facilita un cambio constructivo.

- c. Al proponer el proceso de respuesta a la situación inmediata, es necesario pensar si hay formas de construir un nuevo mecanismo de respuesta permanente para los problemas relacionados con los servicios policiales. Por ejemplo, un grupo consultivo o facilitador, como el propuesto anteriormente, puede ser visto inicialmente como la manera de trabajar con el proceso inmediato, pero también podría volverse un mecanismo facilitador para una respuesta permanente de la comunidad a problemas de mayor envergadura. La idea es ésta: podemos esperar nuevos episodios en el futuro dados los patrones del pasado. ¿Podemos establecer algo que nos ayude a prepararnos y responder de una manera más constructiva? Este tipo de mecanismo se volvería, de hecho, un nuevo espacio social, una estructura, y necesita ser creada por las personas que no son afines y que provienen de diferentes partes de la comunidad. Podría iniciarse como algo informal y luego tomar un rol más formal si así se considera útil. Si funciona bien en el futuro, se vuelve una plataforma de respuesta permanente para las situaciones que surjan en el futuro, tanto previniendo como facilitando.
- d. El diseño incluiría un foro de discusión de los problemas del momento, con capacidad para continuar discutiendo problemas emergentes. Sin embargo, los procesos no dependerían exclusivamente de la comunicación verbal como único mecanismo de diálogo. Debemos pensar cuidadosamente acerca de los procesos comunitarios, eventos e iniciativas comunes donde ésta pudiera interactuar constructivamente y de manera natural con la policía, y que pudiera construirse a lo largo de los años venideros.

Pero entonces, ¿qué pasó con la situación en la vida real? La historia no ha terminado aun. Nunca termina. Pero ha adquirido algunos rasgos interesantes. Se crearon varios foros comunitarios con buena facilitación y discusiones. Algunas personas muy dinámicas del departamento de policía y un número de ciudadanas y ciudadanos interesados tendieron puentes de manera constructiva entre ambos grupos. Está emergiendo y cobrando forma el panel consultivo sobre seguridad pública que se propuso crear. Estos son signos que sugieren que el episodio pudo crear una ventana hacia el epicentro. Se han iniciado soluciones para los problemas inmediatos, y esto probablemente haga que el cambio en los patrones de las relaciones y de identidad se estén desarrollando. Hagamos una revisión dentro de cinco años. Mientras tanto, ustedes podrán probar estos lentes, preguntas y plataformas en sus propias comunidades.

10. Conclusiones

Los lentes de la transformación del conflicto plantean preguntas a participantes y promotores de paz que enfatizan el potencial para el cambio constructivo inherente al conflicto. Estos lentes pueden aplicarse a muchos tipos de conflictos; el potencial para el cambio deseado es inherente a cualquier episodio del conflicto, desde el nivel personal hasta el estructural. Para ello, el reto que las y los promotores de paz tienen ante sí es determinar si las circunstancias ameritan el diseño de una respuesta de tipo transformador a una situación particular.

Dentro de este marco de trabajo, una ventaja clave consiste en su capacidad para considerar múltiples alternativas de respuesta. He sugerido que la transformación se construye desde los diferentes enfoques de la resolución de conflictos e integra sus diferentes aportes y fortalezas. Sin embargo la resolución de conflictos no necesariamente incorpora el potencial transformador del conflicto. Es decir, se puede usar el enfoque de la transformación del conflicto y concluir que lo más apropiado que hay que hacer es una resolución rápida y directa del problema, y punto. Pero la resolución del conflicto definida estrechamente no permite que automáticamente surjan las preguntas y planteamientos necesarios que desencadenen el potencial para un cambio más amplio.

Claramente, un enfoque transformador es más apropiado en algunas situaciones que en otras. Hay muchos conflictos o disputas donde un simple enfoque de resolución, como puede ser la solución de problemas o la negociación, tiene más sentido. Disputas que necesitan una solución rápida y final a un problema, donde las personas tienen muy poca o ninguna relación previa antes, durante o después de la disputa, son situaciones en las que claramente la exploración de los patrones relacionales y estructurales tienen un valor limitado. Por ejemplo, una disputa por una deuda que se presenta por una única vez entre dos personas, que escasamente se conocen entre sí y que nunca van a tener contacto en el futuro, no es un caso para explorar con un enfoque transformador del conflicto. De aplicarse, quizás lo primero en lo que se enfocaría sería en los patrones que explican por qué estas personas como individuos tienen este episodio, y si éste se repite con otras personas.

Por otro lado, cuando hay un pasado importante de relaciones e historia, donde es posible que hayan futuras relaciones significativas, donde los episodios surgen en una organización, comunidad o contexto social más amplio –aquí lo

Lo limitado de los enfoques de resolución probablemente solucionen problemas pero dejan de lado el gran potencial del cambio constructivo.

limitado de los enfoques de resolución probablemente solucionen problemas pero dejan de lado el gran potencial del cambio constructivo. Esto es especialmente importante en contextos donde hay ciclos repetitivos de conflictos profundamente enraizados que han

creado patrones destructivos y violentos. Desde la perspectiva de la transformación del conflicto, éstas son siempre las situaciones en donde el potencial para el cambio puede surgir.

En cualquier situación, sin embargo, la decisión de alcanzar todas las alternativas potenciales de cambio debe ser evaluada y sopesada. Nuestra familia no se compromete en una exploración transformadora profunda cada vez que tenemos alguna discusión sobre los platos sucios. Pero en diferentes periodos de tiempo hay episodios que sí crean las condiciones para una reflexión más profunda sobre nuestros patrones, la estructura de nuestra relación y nuestra identidad como individuos y como familia. Los platos sucios siempre tendrán el potencial, pero no lo perseguimos en cada ocasión. Cuando queremos perseguirlo, el potencial sólo puede ser abierto si tenemos un marco teórico que insista en el cuestionamiento, nos provea lentes para ver lo que está pasando, y nos ofrezca herramientas para pensar en el cambio constructivo. Ese marco es precisamente lo que ofrece la transformación del conflicto.

Quizás lo más importante es que la transformación del conflicto nos plantea las preguntas clave: ¿Hacia dónde vamos? ¿Por qué hacemos este trabajo? ¿Qué estamos esperando construir o contribuir? Estoy convencido de que la mayoría de los profesionistas y promotores de paz que han escogido trabajar en este campo son llevados a él porque quieren promover el cambio social. Estoy convencido de que la mayoría de las comunidades que han emprendido la búsqueda de maneras constructivas de abordar el conflicto suelen estar interesadas, no en mantener el *status quo* sino en cambiar las vidas para mejorarlas. Quieren cambiar la manera en que las sociedades humanas responden al conflicto. El cambio que estos profesionistas y comunidades desean es moverse de los patrones violentos y destructivos hacia capacidades que sean creativas, receptivas, constructivas y no violentas.

Yo soy uno de esos promotores de paz, y quizás mis prejuicios me conducen a ver lo que quiero ver. Veo que nuestra comunidad humana, local y global está en el límite del cambio histórico donde los patrones de violencia y coacción serán reemplazados por respeto, soluciones creativas de problemas, capacidad individual y social para el diálogo, y sistemas no violentos para garantizar la seguridad humana y el cambio social. Esto va a requerir una red compleja de procesos de cambio guiados por un entendimiento transformativo de la vida y las relaciones. Este es mi reto y esperanza para la transformación del conflicto.

Que la calidez de la complejidad brille en tu cara.
Que los vientos del buen cambio soplen gentilmente detrás de ti.
Que tus pies encuentren el camino de la autenticidad.
¡Que la red del cambio empiece!

Selección de lecturas

- Bush, Baruch and J. Folger. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).
- Curle, Adam. *Another Way: Positive Response to Contemporary Violence* (Oxford: Jon Carpenter Publishing, 1995).
- Friedman, Edwin. *Generation to Generation: Family Process y Church and Synagogue* (New York: Guilford Press, 1985).
- Hocker, Joyce and William Wilmot. *Interpersonal Conflict* (Dubuque: Brown and Benchmark, 2000).
- Kriesberg, Louis. *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution. Second edition.* (New York: Rowman and Littlefield Publishers, 2003).
- Mayer, Bernard. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
- Rothman, Jay. *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
- Ury, Bill. *The Third Side: Why we fight and how we can stop* (New York: Penguin, 2000).
- Wher, Paul and Heidi Burgess. *Justice without Violence* (Boulder: Lynne Rienner, 1994).
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science: Learning about organization from an orderly universe* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994).

Otros libros de John Paul Lederach sobre el tema

Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures (Syracuse University Press, 1995).

Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies (U.S. Intitute Peace Press, 1997).

The Journey Toward Reconciliation. (Herald Press, 1999).

From the Ground Up: Mennonite Contributions to International Peace building, edited with Cynthia Sampson (Oxford University Press, 2000).

Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding (Jossey-Bass, 2002).

Acerca del autor

John Paul Lederach es Profesor de *International Peacebuilding* en el *Joan B. Kroc Institute of International Peace Studies*, de la Universidad de *Notre Dame*, y Especialista Distinguido del Programa *Conflict Transformation* de la *Eastern Mennonite University*.

Lederach ha trabajado en el campo de la transformación del conflicto y construcción de la paz por más de 20 años. Su trabajo de apoyo a los esfuerzos de conciliación internacional se ha extendido por Latinoamérica, Asia, África y Asia Central, así como en Norteamérica. Ha sido autor y coeditor de 15 libros y manuales en inglés y español.

John Paul Lederach recibió su doctorado en Sociología (que se concentra en el *Social Conflict Program*) de la Universidad de Colorado.

Lederach y su esposa, Wendy, tienen una hija y un hijo, Angie y Josh.