

¿Ayudan los diálogos a resolver problemas sociales?

Jorje H. Zalles

Introducción

La idea de dialogar y buscar consensos en vez de confrontar y generar vencedores y vencidos es objeto de creciente y alentadora aceptación en el mundo contemporáneo. En diversos lugares, y en especial pero no solamente en el contexto político, se observa un interesante número de iniciativas de diálogo y concertación que son objeto de respuesta positiva de parte de las personas convocadas, la prensa y amplios sectores sociales. Para quienes creemos que es mejor la resolución suma positiva de los conflictos, esta tendencia es saludable y satisfactoria, especialmente cuando en muchos países del mundo¹ vemos a diario las terribles consecuencias de la agresión, la violencia, y la búsqueda de desenlaces suma cero.²

No obstante, se escucha con alguna frecuencia la pregunta que constituye el título de este artículo: ¿Ayudan los diálogos a resolver problemas sociales? No falta el escepticismo al respecto. La respuesta que acá se ofrece es que los procesos de diálogo social pueden ayudar, y mucho, aunque no siempre lo hacen.

El grado de su potencial contribución depende de varios factores. Este artículo explora varios de los más importantes, incluidos la definición de objetivos, la elección de temas y participantes, la dinámica comunicacional, los marcos conceptuales y metodológicos y los procesos a base de los cuales se puede asegurar el mayor éxito.

La exploración de estos temas no está huérfana de teoría o de experiencias e investigaciones que la convaliden. A continuación se presenta una breve reseña de aquellas contribuciones al conocimiento humano que más han influido en las ideas que más abajo se presentan.

La primera de esas contribuciones es la del profesor Carl I. Hovland y su equipo de colaboradores en la Universidad de Yale, quienes fundaron el Yale Communications Laboratory o Laboratorio de la Comunicación de dicha Universidad y a partir de 1948 realizaron una serie de estudios sistemáticos de la persuasión cognitiva.³ A base de estos, Hovland y sus asociados nos han brindado una detallada comprensión de la dinámica psicológica a través de la cual los argumentos cognitivos influyen para persuadir a las personas a que clarifiquen sus valores y/o cambien sus creencias, actitudes y comportamientos.

También han contribuido de manera importante al estudio de las influencias sociales, los cambios de actitudes y las metodologías de intervención relacionadas, entre otros: Anthony Grenwald, quien en 1968 formuló la teoría de las respuestas cognitivas que sostiene que la comprensión y aceptación de nuevas ideas ocurre en alto grado en función de la exitosa generación por un mensaje cognitivo de preguntas, reflexiones y reacciones en la mente de quien escu-

cha;⁴ M.P. Zanna y J.K. Rempel que en 1988 formularon la teoría de los sistemas actitudinales que plantea la interconexión en la mente entre elementos cognitivos, afectivos y actitudinales y, en consecuencia de esa interconexión, la posibilidad de influir sobre cualquiera de ellos a través de influencias ejercidas sobre los demás;⁵ y Dolph Zillmann y sus colaboradores en la Universidad de Alabama, cuyo importante trabajo experimental tiende a demostrar, en coherencia con la propuesta teórica de Zanna y Rempel, que insumos cognitivos y racionales – el tipo de insumo que las personas reciben en procesos de diálogo adecuadamente estructurados – ejercen una importante influencia sobre los afectos y las actitudes.⁶

Otro conjunto de sustentos conceptuales para las ideas que se presentan más abajo se desarrolló en el campo de la resolución de conflictos. Una importante línea de pensamiento en este contexto nació en la década posterior a 1960 con el trabajo de John Burton, diplomático australiano a quien la Organización de las Naciones Unidas encomendó una intervención como tercera parte en el conflicto entre greco-chipriotas y turco-chipriotas. Burton propuso un enfoque metodológico que llamó comunicación controlada,⁷ término desafortunado que fue rápidamente desechado, pero sobre cuyas bases conceptuales dos de los grandes psicólogos sociales de su generación, el profesor Herbert C. Kelman de la Universidad de Harvard⁸ y el profesor Leonard W. Doob de la Universidad de Yale⁹ y sus respectivos equipos de colaboradores desarrollaron y aplicaron nuevas propuestas que destacan la crucial importancia, para efectos del desescalamiento y la eventual resolución de un conflicto, de la interacción entre las partes al interior de procesos de diálogo debidamente estructurados y facilitados. Luego de trabajar por un tiempo con Burton en Chipre, el profesor Kelman centró su atención, a partir de 1968, en los conflictos Árabe-Israelí e Israelí-Palestino. Por su parte, el profesor Doob intervino en varios conflictos en África y en el de Irlanda del Norte.

Finalmente, el profesor Lawrence A. Susskind de MIT, quien ha formulado propuestas teóricas esenciales en el campo de la construcción de consensos, también ha contribuido de manera importante al marco conceptual dentro del cual se ubican las propuestas que vienen a continuación.¹⁰

Objetivos del diálogo

¿Para qué dialogar? ¿Cuáles son los objetivos para satisfacer los cuales resultan valiosas tanto la voluntad de dialogar como la realidad en sí de procesos de diálogo?

Los objetivos pueden ser varios. Muchos de nosotros encontramos agradable aquello que nuestros abuelos llama-

ban la tertulia – sentarse entre amigos y allegados a intercambiar ideas, reflexiones, recuerdos, anécdotas, y opiniones. Esa clase de diálogo podría entenderse como un fin en sí mismo, o podría ser vista como instrumental al logro de la distracción o de la reafirmación de vínculos de amistad y afecto. También se puede dialogar para adquirir mejor conocimiento mutuo, útil para diversos posibles fines, para identificar diferencias de criterio, o para explorarlas en un nivel preliminar. Todos esos posible objetivos son potencialmente muy valiosos. Sin embargo, el objetivo más importante del diálogo social es desbloquear la toma de decisiones y en consecuencia hacer posible la acción tendiente a la resolución de los problemas sociales.

El análisis que se presenta a continuación parte de la premisa que, especialmente en sociedades subdesarrolladas, este último debe ser el objetivo final: resolver problemas – problemas de pobreza, indigencia, hambre, insalubridad, inseguridad social, jurídica y alimentaria, carencia de trabajo, educación y oportunidades, corrupción, desperdicio de recursos escasos, y muchos más que muchas sociedades no logran resolver. Y no es que no se logre resolverlos por falta de diagnósticos ni de propuestas, sino porque los diagnósticos y las propuestas que han sido formulados son frecuentemente contrarios unos a otros y reflejan conjuntos conceptuales subyacentes – creencias, valores, actitudes – también contrapuestos, que en su mutua contraposición bloquean la toma de decisiones sociales. Es para reducir y eventualmente eliminar ese bloqueo mutuo que se vuelve esencial dialogar en busca de consensos, que deben entenderse en consecuencia como un objetivo intermedio en el camino a lograr el objetivo final de resolver problemas sociales.

Temas

La contribución de procesos de diálogo a la resolución de problemas sociales tiende a ser mayor cuanto más críticos y materia de mayor discrepancia y conflicto son los temas abordados.

La manera más clara de determinar si un tema es crítico es establecer su vinculación con la posible solución de un problema que a su vez es crítico porque genera sustancial malestar social. Bajo esta lógica, cualquier tema en relación con el cual se requieren decisiones para que ese problema crítico pueda ser resuelto es por definición un tema crítico. Por ejemplo, siendo la pobreza uno de los problemas más críticos en muchas sociedades en el mundo, varios temas vinculados directamente a su posible solución, como el estímulo a la inversión generadora de empleo, la nutrición infantil, la educación, la capacitación en el trabajo, etc., etc. se vuelven temas críticos.

Un tema crítico puede a su vez ser o no materia de discrepancias. En circunstancias, por ejemplo, en que un grupo humano es amenazado por un serio peligro, las decisiones que ese grupo debe tomar para protegerse son obviamente críticas, pero pueden ser materia de acuerdo unánime, sin la menor discrepancia al respecto o, por el contrario, pueden ser materia de controversia entre dos o más diagnósticos y/o dos o más prescripciones que a su vez pueden reflejar varios conjuntos de creencias, valores y actitudes subyacentes.

Por último, si existen discrepancias respecto de un tema crítico, éstas pueden o no haber generado conflicto, entendido como la presencia de aspiraciones simultáneamente incompatibles.¹¹ Si dos individuos o grupos discrepan en relación con un tema crítico pero ninguno aspira a convencer al otro o a imponer su criterio, no hay conflicto al respecto: ésta es la condición social ideal en la que quienes sostienen criterios, creencias y valores diferentes se respetan mutuamente y logran armonizar su diversidad. Pero al contrario, como sucede con lamentable frecuencia, quienes discrepan pueden aspirar a demostrar la superioridad de sus creencias y derrotar al que no las comparte, en cuyo caso ya no hay solo discrepancia sino también conflicto.

A base de los anteriores razonamientos, el primer planteamiento medular que se propone en este artículo es que los procesos de diálogo que mayor contribución pueden hacer a la solución de problemas sociales son aquellos que se centran en temas críticos que son materia de discrepancia y de conflicto.

Participantes

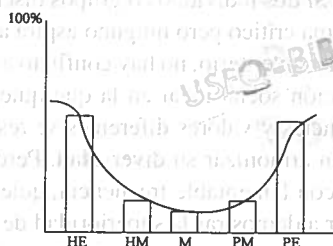
Los mejores resultados en procesos de diálogo orientados a la construcción de consensos respecto de temas críticos materia de discrepancias y conflictos se obtienen con participantes halcones moderados y palomas moderados, influyentes, no miembros de la cúpula formal de decisión grupal, con voluntad y capacidad de diálogo. Estos atributos se explican a continuación.

Halcones moderados y Palomas moderadas:

Para explicar este concepto es necesario primero explicar la polarización grupal. Las sociedades en las que existen pronunciados conflictos alrededor de metas, diagnósticos, propuestas, creencias, valores, etc. muestran una típica tendencia a que las actitudes de unos miembros del grupo hacia las otras partes en conflicto y hacia la búsqueda de resolución, conciliación y la construcción de consensos se distribuyan de tal manera que hayan altos porcentajes en los extremos anti y pro, y el centro moderado sea más bien pequeño, conformando una curva de Gauss invertida con dos jibas: los denominados halcones (H) en un extremo, los moderados (M) en el centro, y las denominadas palomas (P) en el otro extremo, como se muestra en el gráfico 1 a continuación.¹² En el eje vertical se mide el porcentaje de la población que está en cada grupo, y en el horizontal se marcan los cinco grupos entre los cuales se distribuyen las actitudes de esa población: halcones extremos (HE), halcones moderados (HM), moderados (M), palomas moderadas (PM) y palomas extremas (PE). El gráfico muestra la siguiente distribución en porcentajes, que es bastante típica de grupos con altos grados de polarización:¹³

Halcones extremos (HE)	40	
Halcones moderados (HM)	10	50
Moderados (M)		5
Palomas moderadas (PM)	10	
Palomas extremas (PE)	35	45
Total		100

Gráfico 1 Distribución polarizada de actitudes en una sociedad



Entre las varias partes en un conflicto, así distribuidas, ¿a quiénes tiene más sentido invitar a dialogar?

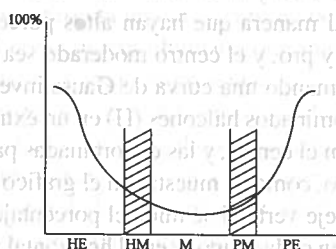
Es claramente innecesario invitar a las palomas extremas, al lado derecho de la distribución en el gráfico 1, que ya están persuadidas de la deseabilidad de buscar consensos con las otras partes.

Por otro lado, una serie de condiciones disposicionales, entre ellas la rigidez cognitiva y necesidades muy altas de auto-afirmación, y factores situacionales incluida la presión de la propia facción de halcones tienden a que sea poco productivo invitar a un diálogo a halcones extremos: la probabilidad es demasiado baja de que en ellos se generen los cambios necesarios para que pueda haber movimiento hacia menor rigidez en creencias y actitudes contenciosas y mayor probabilidad de conciliación y construcción de consensos.

Toda esta lógica sugiere que a quienes más sentido tiene invitar a diálogos entre partes en conflicto es a personas halcones moderados y palomas moderadas, que estando claramente de un lado o del otro de una controversia o un conflicto, no están en las posiciones extremas.

Las áreas sombreadas en el gráfico 2 muestran la posición de estos grupos en la distribución de actitudes del grupo.

Gráfico 2 Posición de halcones moderados y palomas moderadas en la distribución de actitudes



'Influientes', no miembros de la cúpula formal de decisión grupal.¹⁴

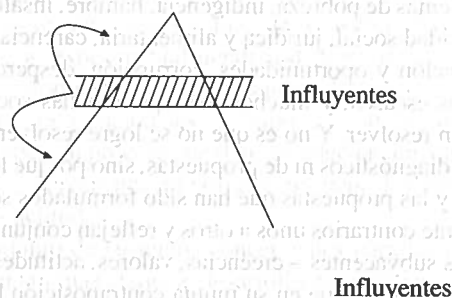
La condición de moderados en sus respectivos lados es necesaria mas no suficiente. Adicionalmente, es importante que las personas que sean seleccionadas como participantes en procesos de diálogo sean influentes en la sociedad, pero no pertenecientes a las cúpulas máximas de decisión.

Su influencia es importante para que puedan proyectar los resultados de los diálogos amplia y persuasivamente hacia la sociedad en general y en especial hacia los niveles de decisión de la misma, para así inducir a la formulación de planes de acción efectivos y a la formación de coaliciones que logren hacer realidad esos planes.

Por otro lado, es importante que las personas influyentes que sean seleccionadas no sean miembros de la cúpula formal de decisión grupal (en un país el Gobierno nacional, en una ciudad el Gobierno municipal, en una institución el Directorio o la cúpula ejecutiva, etc.), pues personas con autoridad grupal formal tienden a sentirse inhibidas, por el mismo hecho de ostentar ese rol formal, de explorar ideas y opciones conciliadoras alejadas de las posiciones que han expuesto y defendido públicamente.

El gráfico 3 muestra una pirámide social, una banda de influyentes debajo de la cúpula grupal máxima, y dos flechas que representan el ejercicio de influencia en ambas direcciones.

Gráfico 3 Influientes óptimos dentro de la pirámide social



Cabe agregar que aunque las personas ideales son influyentes en ambas direcciones, en muchos casos puede resultar positiva la incorporación a procesos de diálogo de personas con influencia en solo una u otra dirección, especialmente cuando esa influencia será importante para la reducción de polarizaciones y bloqueos mutuos entre grupos que se explora más abajo.

Voluntad y capacidad de diálogo

El tercer criterio esencial para la selección de participantes es tanto la voluntad como un razonable grado de habilidad para dialogar, escuchar, atender al otro, respetar criterios distintos de los propios, y expresar ideas con claridad y en términos analíticos antes que confrontacionales. Una persona influyente en la sociedad y moderada dentro de determinada facción social que no tiene ni la voluntad ni las habilidades básicas para dialogar no podrá contribuir al proceso de manera constructiva. Por el contrario, una persona flexible, abierta, que escucha con ánimo de comprender y no solo de rebatir lo que se le transmite y que comunica sus ideas de manera clara y persuasiva tiene enormes potenciales de contribución.

Nueva forma de comunicación

Los procesos que mejor contribuyen al éxito de un diálogo social del tipo que se analiza deben comenzar por el establecimiento de una nueva forma de comunicación personal entre los(las) participantes, diferente de la forma confrontacional que es típica entre partes en conflicto. Como señala el profesor Kelman:¹⁵

Las normas no escritas que gobiernan la interacción entre representantes de partes en conflicto demanda que ca-

da una exprese sus reclamos y proclame sus derechos tan firme y militantemente como sea posible...

[Quiénes participan] en este tipo de interacción... prestan atención solamente a lo que ellos tienen que decir, y no a lo que tengan que decir los demás. Se dedica poco del esfuerzo que se dedica en otras situaciones de interacción más usuales a adquirir una comprensión de la perspectiva del otro y no se manifiesta mayor interés en influir sobre el adversario; las comunicaciones están más dirigidas al propio lado del conflicto y a la tercera parte, antes que a los representantes de la otra parte. En consecuencia, aún cuando se da una interacción entre partes en conflicto, su naturaleza es típicamente tal que tiende a reforzar imágenes pre-existentes y a fortalecer el compromiso de cada una de las partes con su propia posición original.

El hecho que personas en conflicto se sienten a una mesa de diálogo convocadas por una tercera parte imparcial que crea un ambiente apropiado ejerce una importante influencia situacional en favor de que cambie esta dinámica y que se despejen imágenes negativas mutuas, identifiquen intereses comunes y puntos de coincidencia no obstante los desacuerdos que han hecho necesario el diálogo, y, en palabras del Profesor Kelman, las partes puedan llegar a percibir su conflicto como un dilema compartido.¹⁶ Esta forma diferente de comunicación es la que da cabida a la transmisión y recepción de mensajes cognitivos, las respuestas cognitivas, la persuasión cognitiva, y la influencia de insumos cognitivos sobre los afectos y las actitudes que son la esencia de los trabajos citados en la Introducción de Hovland y asociados, Greenwood, Zanna y Rempel, y Zillmann y asociados

Procesos clave

Enmarcados en esa forma diferente de comunicación, los procesos que más contribuyen al éxito de diálogos sociales orientados a la construcción de consensos respecto de temas críticos materia de discrepancia y conflicto son los siguientes:

Análisis de conflictos y fijación de prioridades: los (las) participantes deben analizar sus conflictos, identificando las necesidades y aspiraciones incompatibles que los configuran y los conjuntos conceptuales – creencias, valores, actitudes – que subyacen (i) esas necesidades y aspiraciones incompatibles, (ii) el hecho que los conflictos resultantes no se hubiesen resuelto, y (iii) si es el caso, el hecho que esos conflictos hubiesen escalado. Los (las) participantes deberán luego escoger aquellos elementos conceptuales que consideran más críticos, para centrar en ellos los demás procesos esenciales.

Confrontación: los (las) participantes se deben confrontar con sus diagnósticos y propuestas, y con las creencias, los valores y las actitudes subyacentes, no en el sentido de una confrontación contenciosa entre dos o más personas o grupos, sino más bien en el de una confrontación psicológica de las personas con las ideas propias y de las demás personas participantes, que encierra reconocimiento y aceptación de la existencia de esas ideas aunque algunas puedan incluso ser incómodas; el reconocimiento de discrepancias entre las de unas y las de otras personas; la exploración de los orígenes

de las ideas en sí y de su presencia en los sistemas actitudinales de las personas; y los argumentos – que deben ser presentados de manera analítica y no combativa – que cada quien esgrime a favor de sus propios conjuntos conceptuales.

Reflexión y reexamen: se debe invitar a los (las) participantes a explorar la posibilidad de legitimar, comprender los orígenes de, y reconocer como opciones válidas a los conceptos de los (las) demás participantes, y en especial a aquellos que más se oponen a los propios; se debe plantear la pregunta de si una y otra creencia, o uno y otro valor son necesariamente mutuamente excluyentes, o si por el contrario pueden coexistir y hasta nutrirse mutuamente; se debe pedir que se explore la experiencia psicológica del cambio de paradigmas, creencias, valores y actitudes; y pedir también que se exploren diversos aportes teóricos de parte de los miembros de la tercera parte imparcial.

Flexibilización y o cambios: acá se debe explorar explícitamente el grado en el cual la interacción entre los (las) participantes, los aportes teóricos de los miembros de la tercera parte y los procesos de reflexión y reexamen propios de cada participante han inducido alguna flexibilización y/o cambio en sus conceptos y en consecuencia han hecho más posible la construcción de consensos entre ellos (ellas) en materia de creencias, valores y actitudes, diagnósticos y propuestas críticas (as).

Identificación de posibles opciones conciliadoras: por último, las personas participantes deben trabajar en la identificación de las opciones a través de las cuales pudiera ser posible la conciliación mutuamente satisfactoria de sus diferencias.

Aspectos metodológicos esenciales

Además de la selección de temas, la selección de participantes, y los procesos que ya se han explorado, tres aspectos metodológicos son especialmente importantes para el éxito de esta sucesión de procesos: las reglas de base para los diálogos, la estructuración de la comunicación entre participantes, y la intervención de los miembros de la tercera parte imparcial.

Reglas de base

La experiencia desarrollada en las últimas décadas por, entre otros, los profesores Kelman y Doob permite afirmar que hay ciertos aspectos críticos de los procesos antes descritos que puede ser riesgoso dejar librados al comportamiento espontáneo, no reglamentado de los(las) participantes, y respecto de los cuales es en consecuencia necesario establecer reglas de base cuya aceptación es luego necesario negociar con los(las) participantes de manera que si se hiciese necesario hacer cumplir alguna de ellas, no se genere una confrontación interpersonal (en este caso sí en el sentido de potencial pelea) entre quien las viole y quien intente hacerlas cumplir.

Las reglas de base esenciales para todo proceso de diálogo del tipo que nos ocupa deben solicitar (i) respecto mutuo entre los(las) participantes, (ii) un enfoque analítico que

evite tensiones interpersonales, acusaciones mutuas, etc., y (iii) aceptación de la conducción metodológica por parte de los miembros de la tercera parte.

El trato respetuoso entre las personas participantes constituye una evidente necesidad. Siendo éste el comportamiento más usual cuando no hay conflicto entre interlocutores, resulta bastante más difícil de lograr en condiciones de conflicto, y en consecuencia debe ser materia de normas explícitas.

La necesidad de un enfoque analítico fluye claramente de los estudios de la persuasión cognitiva de Hovland y asociados y Greenwood, y de la influencia de insumos cognitivos de Zillmann y su equipo. Entre las premisas psicológicas del enfoque metodológico que acá se presenta, ninguna es más crítica que ésta: es absolutamente crítico que el enfoque, las actitudes y las expresiones de las personas participantes permanezcan en el mayor grado posible en el terreno analítico y racional antes que en el afectivo o el agresivo, a efectos de que las partes intercambien los insumos cognitivos necesarios para detonar las respuestas cognitivas a las que se refirió Anthony Greenwood.

Por último, es crítico para su exitoso desarrollo que los procesos de diálogo se mantengan bajo la conducción metodológica de los miembros de la tercera parte. Si no se logra esta sujeción, el conjunto de procesos puede tomar cualquier rumbo, al azar, y se pierden los potenciales beneficios de las metodologías, que constituyen la aplicación práctica del conocimiento acumulado sobre el tema.

En condiciones de conflicto altamente escalado, son además aplicables cuatro otras reglas de base: (i) confidencialidad respecto del hecho que se está llevando a cabo el proceso y respecto de la identidad de los(las) participantes, que puede ser necesaria para aislar el proceso de la presencia potencialmente perturbadora del público o de la prensa, o para proteger a los(las) participantes de represalias de parte de los halcones en sus propios bandos;¹⁷ (ii) la no atribución, que significa que aunque pueda eventualmente ser revelado el contenido de lo dicho, no puede ser revelada la identidad de quien lo dijo, que responde a motivos similares; (iii) la aclaración que un proceso de diálogo constituye no una negociación sino una pre-negociación, que es necesaria en condiciones de alto escalamiento porque no están dadas las condiciones necesarias para que un proceso de negociación definitiva, que ponga término al conflicto, tenga alguna posibilidad de éxito;¹⁸ y (iv) la aclaración de que el diálogo debe ser no adversarial, término que denota un proceso en el cual no se está buscando fijar ni asignar culpas.

Estructuración de la comunicación

Otro aspecto metodológico clave es la estructuración de la comunicación entre los (las) participantes. En un extremo del espectro de posibilidades, ésta puede ser totalmente abierta, con definición espontánea de temas, orden y duración de las intervenciones, etc.; en el otro extremo, la comunicación puede ser estructurada en hasta el más minucioso detalle, incluido quién habla, en qué momento, para tratar qué tema, por cuánto tiempo, etc.

En general, cuanto mayor la intensidad del escalamiento del conflicto entre las partes representadas en un diálogo, más necesaria es la estructuración de la comunicación por

los miembros de la tercera parte. En condiciones de escalamiento muy alto, como las del conflicto en Chipre en el que intervino John Burton, puede ser necesaria la que él describió como comunicación controlada, no del contenido pero sí del proceso de ésta. En condiciones de menor escalamiento, y en la medida en que la comunicación se canaliza espontáneamente en direcciones y formas constructivas, los miembros de la tercera parte necesitan ejercer menor control sobre la duración, el orden, la naturaleza o la temática específica de las intervenciones.

La tercera parte

En las condiciones más conducentes al éxito, los miembros de la tercera parte imparcial son responsables de: (i) seleccionar los temas; (ii) convocar al diálogo; (iii) seleccionar a los(las) participantes; (iv) negociar con ellos(as) su aceptación de las reglas de base, sin la cual no se les puede invitar a participar; y (v) ya en la mesa de diálogo, crear y mantener un ambiente conducente al enfoque analítico y no adversarial, enmarcado en las reglas de base; mantener un flujo ordenado y estructurado de los procesos; estimular la confrontación analítica con, la reflexión acerca de y el reexamen de ideas a través de preguntas, la presentación de elementos teóricos relevantes, la recapitulación de lo tratado, etc.; y estimular la construcción de consensos a través de la identificación de opciones conciliadoras y el apoyo a su análisis sistemático.

Tanto el fondo como la forma de las intervenciones de los miembros de la tercera parte ejercen una evidente influencia crítica sobre el desarrollo y los eventuales resultados de un proceso de diálogo. Su elección de temas incide claramente en el grado en el cual el diálogo podrá contribuir a la solución de problemas sociales. El que sea una tercera parte imparcial y no una de las partes involucradas en los conflictos la que convoque al diálogo contribuye a proteger a éste de cualquier percepción o sospecha de que esté sesgado a favor de determinados intereses. La cuidadosa selección de participantes aplicando los criterios propuestos permite evitar dos riesgos en especial: la presencia, incluso en ocasiones auto-convocada, de halcones extremos que tendería a generar un ambiente contencioso y contraproducente; o la presencia de solo una de las partes en conflicto respecto de determinado tema, que tendería a resultar en un falso sentido de consenso. La negociación previa con los (las) participantes de las reglas de base es esencial para maximizar la probabilidad de que éstas sean respetadas. Por último, las diversas intervenciones de la tercera parte en la mesa de diálogo son críticas para apoyar a los(las) participantes en el intento de confrontar y reexaminar sus ideas y eventualmente construir los consensos deseados: es crucial que la tercera parte ayude a mantener el respeto mutuo, el enfoque analítico y el flujo ordenado de ideas, así como en su confrontación psicológica con creencias, valores y actitudes y su posible flexibilización y conciliación.

Cómo mejor entender 'consenso'

Dado que el resultado clave que se pretende obtener de procesos de diálogo es la construcción de consensos, y que hay varias maneras de entender el término consenso, ad-

quiere importancia aclarar su uso. Tal vez la manera más frecuente de entenderlo es como unanimidad de criterios, que tiende a colocar a la idea de consenso en el terreno de lo utópico e inalcanzable. También se lo entiende con frecuencia como equivalente al criterio mayoritario, forma de entenderlo que, de ser aceptado, nulificaría el concepto de consenso como algo distinto, pues ya no se construiría a base del diálogo sino que se determinaría a base de una votación.

La manera en que acá se propone entenderlo, que evita esas dificultades conceptuales e incrementa la real posibilidad de alcanzarlo, es como la aceptación por las diversas personas involucradas de aquella opción de solución a un problema o conflicto con la cual todos pueden vivir.¹⁹ Esa opción puede en el extremo no satisfacer a nadie, pero permitir que nadie se oponga tan fuertemente que esté dispuesto(a) a hacer inviable la supuesta solución.

Más allá de las mesas de diálogo: reducción de la polarización grupal

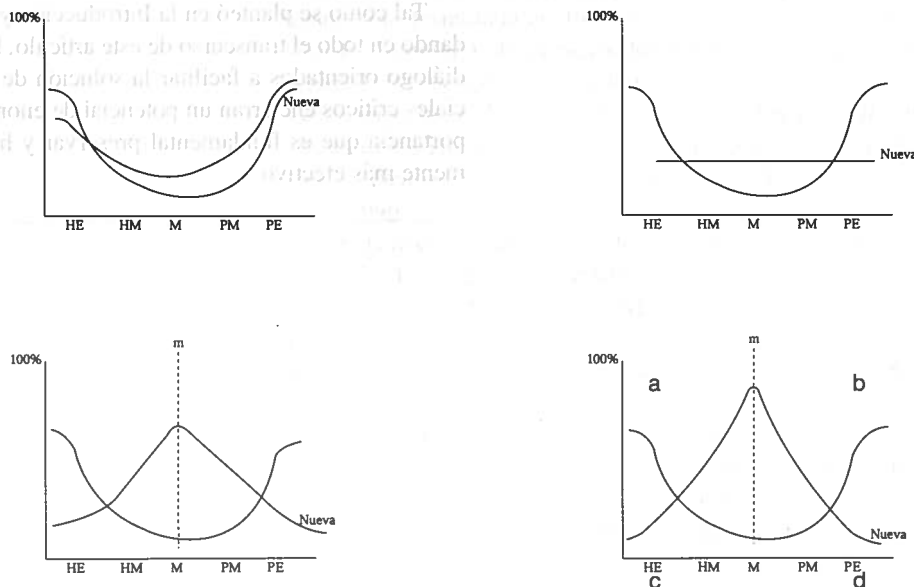
Un conjunto de actividades posterior a procesos de diálogo social que hace que estos contribuyan sustancialmente más a la solución de problemas sociales consiste en difundir ampliamente los resultados para reducir el grado de polarización en la sociedad en general, y en los niveles de toma de decisiones en particular, respecto de los temas tratados. Esta reducción de polarización se realiza a base de (i) lo que el profesor Kelman llama la transferencia de las perspectivas que los(las) participantes van adquiriendo en las mesas de diálogo y de los consensos construidos en éstas.²⁰ y (ii) cuando necesario, el desarrollo de nuevos procesos de diálogo ya no entre grupos en conflicto sino al interior de uno o más grupos cuyos miembros se encuentren a su vez polarizados. Este conjunto de actividades posteriores a los diálogos en sí es de crucial importancia. Sin él, tienen poco o ningún efecto social los cambios de perspectiva que se pu-

diesen lograr y los consensos que se pudiesen construir alrededor de las mesas de diálogo, pues no se convierten en creencias, valores y actitudes, diagnósticos y propuestas socialmente dominantes, que influyen de manera significativa en la toma de decisiones sociales. Los procesos de transferencia y de reducción de polarización intra-grupal que ocurren en esta fase permiten multiplicar los efectos positivos de lo que se hubiese logrado en las mesas de diálogo.

Como ya se ha señalado, los procesos iniciales de diálogo se llevan a cabo entre miembros de grupos opuestos y hasta antagónicos, ubicados en lados opuestos de una distribución como la del gráfico 1. Una vez que los participantes en los diálogos han logrado introducir nuevas perspectivas y, en el máximo nivel de éxito, construir consensos sobre conceptos críticos, el siguiente objetivo debe ser reducir la polarización de la distribución de actitudes en la sociedad en su conjunto. El gráfico 4 muestra cuatro posibles modificaciones progresivamente más ambiciosas, todas ellas caracterizadas por los siguientes cambios: (i) reducción de la proporción de halcones, que es el cambio más importante en términos de hacer viable cualquier consenso social amplio; (ii) incremento en las proporciones de moderados y palomas; (iii) en algunos casos como el (a), un consecuente movimiento de la media hacia la derecha – en el caso (a) de m1 a m2; y (iv) una reducción de la desviación estándar en relación con la media, que refleja un cada vez más amplio consenso alrededor de una postura moderada alejada de ambos extremos.

La opción (a) muestra una apenas leve modificación de la distribución, que continúa mostrando la misma forma general de la original. La opción (b) muestra una distribución en la que las proporciones de cada segmento de opinión (halcones extremos, halcones moderados, moderados, palomas moderados y palomas extremos) son iguales, (20% cada uno) configurando una línea horizontal: claramente, los dos extremos se han reducido y el segmento moderado ha crecido. La opción (c) muestra aún más de los mismos cambios: ya se percibe una curva de Gauss llamada normal, con una única jiba al centro alrededor de la postura más mode-

Gráfico 4
Modificaciones esperadas en la distribución polarizada de actitudes en una sociedad



USFQ - BIBLIOTECA

rada. Por último, la opción (d) muestra una distribución normal aún más concentrada alrededor de la posición moderada – es decir, con aún menor desviación de la media.

A continuación se explican los procesos ya mencionados a través de los cuales se debe buscar lograr esas modificaciones en la distribución de actitudes en el conjunto de la sociedad.

Transferencia:

Genéricamente, la transferencia es el proceso mediante el cual las personas participantes en procesos de diálogo difunden a otras personas las nuevas perspectivas que van adquiriendo y/o los consensos que van construyendo en el proceso.²¹

Si se deja la posibilidad de que tal transferencia ocurra librada a la espontánea voluntad de las personas participantes, ésta puede ocurrir o no, y si ocurre, puede ser amplia o limitada en su alcance, completa o incompleta, profunda o superficial, y en función de todas esas posibilidades, contribuir mucho, poco o nada a la modificación de las distribuciones de actitudes en el conjunto de la sociedad.

Lo más recomendable es que la transferencia desde los (las) participantes hacia diversos segmentos de la sociedad no quede librada a tal acción espontánea y, al contrario, se realice a base de dos tipos de procesos para asegurar una transferencia óptima: el primero consiste en identificar los ámbitos de influencia de cada participante en los diálogos y el segundo en la formulación y posterior ejecución de estrategias de difusión y ejercicio de influencia por parte de los (las) participantes que asegure la transferencia más amplia, completa, profunda y persuasiva posible.

En la medida en que cada grupo de opinión en la sociedad es altamente homogéneo en los criterios de sus miembros, la exitosa transferencia desde las mesas de diálogo hacia la sociedad logrará, por sí sola y con el tiempo, las modificaciones en las distribuciones en la sociedad que se ilustran en el gráfico 4. Sin embargo, los grupos no siempre son altamente homogéneos, y de hecho, en casi toda sociedad, muchos grupos que son importantes exponentes de determinadas visiones y propuestas no lo son. Esos son los casos de polarización intra-grupal (al interior del grupo), en los cuales se hacen necesarios los diálogos intra- (no inter-) grupales que se describen a continuación.

Nuevos diálogos intra- (no inter-) grupales:

La dinámica esencial de estos diálogos es la misma descrita más arriba. Si se establece que son necesarios al interior de cualquiera de los grupos sociales uno o más de cuyos miembros ha participado en los diálogos anteriores, se deberán ejecutar esencialmente los mismos procesos de identificación y selección de participantes, desarrollo de nuevas formas de comunicación, identificación de ideas críticas, y confrontación con, reflexión acerca de, y reexamen de éstas en busca, nuevamente, de la construcción de consensos.

Para dejar totalmente claro el concepto, asúmase que en una mesa de diálogo original participaron personas pertenecientes a 5 grupos, A, B, C, D, y E. Asúmase además que los grupos A, B, C, y E son altamente homogéneos, es decir, que los criterios, las propuestas e incluso los conjuntos conceptuales subyacentes – creencias, valores, actitudes – de sus miembros muestran alta concentración alrededor de un consenso en el centro moderado como en la distribución (d) del gráfico 4. Asúmase, por último, que, al contrario de estos grupos, el Grupo D muestra una distribución altamente polarizada, como la del gráfico 1, en sus criterios sobre determinada idea o propuesta crítica. Los diálogos intra- (no inter-) grupales a los que se refiere esta Sección se deben llevar a cabo entre miembros de ese Grupo D, con el objeto de reducir la polarización al interior de ese grupo y, en consecuencia, tanto la polarización general de la sociedad como la probabilidad de que el Grupo D o algunos de sus miembros dificulten la construcción y consolidación de un consenso social amplio.

Conclusión

Los criterios que se han presentado en las secciones anteriores para la optimización de procesos de diálogo no siempre son aplicados por diversos motivos. Cuando no se aplica uno o más de ellos, se incurre en dos riesgos similares a aquellos en los que incurre un enfermo que toma antibióticos sin seguir las indicaciones de su médico: primero, no lograr el objetivo, y segundo, generar resistencias al remedio que en el extremo pueden tornarlo permanentemente ineficaz.

Tal como se planteó en la Introducción y se ha ido validando en todo el transcurso de este artículo, los procesos de diálogo orientados a facilitar la solución de problemas sociales críticos encierran un potencial de enorme valor e importancia que es fundamental preservar y hacer crecientemente más efectivo.

Notas

1. De acuerdo con un análisis que realicé recientemente, se ha registrado seria violencia interna – guerra civil, prolongada represión política, étnica o religiosa y consecuentes masacres, genocidios, etc. – en 90 de los 191 países hoy existentes en el mundo durante el siglo XX y lo que va del XXI; en el continente americano, solo Canadá, Ecuador y los Estados Unidos de Norteamérica se han salvado de esa experiencia desde 1900. De acuerdo con *el World Refugee Survey 2001*, U.S. Committee for Refugees, Washington, D.C., 2002, casi 35 millones de seres humanos, entre refugiados (que se definen como tales por el hecho de haber cruzado una frontera internacional) y desplazados internos (que permanecen dentro de sus propios países) habían huido de sus hogares a causa de la violencia interna o condiciones de guerra internacional a fines de 2001.
2. Para una exploración del pensamiento, las actitudes y los esquemas suma cero y suma positiva y sus implicaciones, véase Zalles, Jorje H., “Suma Cero, la Tradición Contenciosa y las Teorías Contemporáneas de Resolución de Conflictos” en *Iuris Dictio*, Revista del Colegio de Jurisprudencia de la Universidad San Francisco de Quito, Vol. 1, No. 2, julio del 2000, pág. 65-74.
3. Véase en especial Hovland, C.I., Janis, I. L., & Kelley, H.H., *Communication and Persuasion*, Yale University Press, New Haven, CT, 1953; y Hovland, C.I., ed., *Order of Presentation in Persuasion*, Yale University Press, New Haven, CT, 1957.
4. Greenwald, Anthony G., Cognitive learning, cognitive response to persuasion and attitude change, en *Psychological Foundations of Attitudes*, A.G. Greenwald, T.C. Brock & T.M. Ostrom, eds., Academic Press, New York, 1968, pp. 147-170.
5. Zanna, M.P. & Rempel, J.K. Attitudes: A new look at an old concept en *The Social Psychology of Knowledge*, D. Bar-Tal & A.W.Kruglanski, eds., Cambridge University Press, New York, 1988.
6. Zillmann, D. & Cantor, J., Effect of timing of information about mitigation circumstances on emotional response and retaliatory behavior, en *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 1976, pág. 38-55.
7. Burton, John W., *Conflict and Communication: The Use of Controlled Communication in International Relations*, Macmillan, London, 1969; y Burton, John W., *Peace Theory*, Knopf, New York, 1962.
8. Véase en especial Kelman, Herbert C., An Interactional Approach to Conflict Resolution, en *Psychology and the Prevention of Nuclear War*, Ralph K. White, ed., New York University Press, New York, 1986, pp. 171-193; Kelman, Herbert C., Informal Mediation by the Scholar/Practitioner, en *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*, J. Bercovitch & J. Rubin, eds., St. Martin's Press, New York, 1992, pág. 64-96.
9. Doob, Leonard W., *Resolving Conflict in Africa: The Fermeda Workshop*, Yale University Press, New Haven, 1974; Doob, L.W. & Foltz, W.J., The Belfast Workshop: An Application of Group Techniques to a Destructive Conflict, *Journal of Conflict Resolution* 17, 1973, pág. 489-512. Además de su importante trabajo en el contexto de diálogos para el desescalamiento y la resolución de conflictos, Doob es ampliamente conocido como coautor de la teoría de la agresión como respuesta a la frustración, formulada en 1939: Véase Dollard, John, Doob, Leonard W., Miller, Neal E., Mowrer, O.H. & Sears, Robert R., *Frustration and Aggression*, Yale University Press, revised edition, 1960.
10. Véase en especial Suuskind, Lawrence A., *Breaking the Impasse* (con Geoffrey Cruikshank), The MIT-Harvard Public Disputes Program, Basic Books, New York, 1987, y *Dealing with an Angry Public* (con Patrick Field), The Free Press, New York, 1996.
11. Esta manera de entender conflicto fue propuesta por Jeffrey Z. Rubin. Véase Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean G., & Kim, Sung Hee, *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settelement*, 2nd edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994, pág. 5 y pág. 12.
12. Sobre el tema de polarización grupal, véase Rubin, Pruitt, & Kim, *op. cit.*, pág. 92-93.
13. Por ejemplo, una encuesta publicada por la Universidad de Jerusalén a fines del año 2000, poco antes de las elecciones de Primer Ministro en Israel mostró que el lado anti-palestino y anti-paz (sumados ‘halcones’ extremistas y ‘halcones’ moderados) representaba el 57% de la población adulta; el grupo moderado representaba el

Notas

12%, y el lado pro-palestinos y pro-paz (sumados 'palomas' extremistas y 'palomas moderados') representaba el 31%.

14. La importancia de incluir a personas influyentes entre los(las) participantes en procesos de diálogo del tipo que se analiza es especialmente enfatizada por el profesor Kelman. Véase Kelman, Herbert C., *An Interactional Approach to Conflict Resolution op. cit.*, y Kelman, Herbert C., *Informal Mediation by the Scholar/Practitioner, op. cit.*

15. Kelman, Herbert C., *An Interactional Approach to Conflict Resolution op. cit.*, pág. 178.

16. *Ibid.*, pág. 179.

17. Dos hechos en el contexto de un mismo conflicto constituyen clara evidencia de los riesgos en que incurren los constructores de diálogos, consensos y procesos de paz: el asesinato por halcones islámicos del Presidente egipcio Anwar El Sadat por haber firmado la paz con Israel en 1978, y el asesinato por halcones israelíes del Primer Ministro Yitzak Rabin por haber firmado los acuerdos de Oslo con los palestinos en 1993.

18. Harold H. Saunders plantea tres condiciones básicas: 1) que las partes estén debidamente organizadas para negociar; 2) que tengan una definición común del o de los problemas que deben ser materia de la negociación, y 3) que estén comprometidas con la búsqueda de una solución negociada. Aunque la primera puede estar satisfecha aún en condiciones de escalamiento muy intenso, la segunda y tercera típicamente no lo están, en cuyo caso se hace necesario un proceso que genéricamente se denomina de pre-negociación para desescalar el conflicto al punto que se den esas condiciones. Véase Saunders, Harold J., *We Need a Larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-Negotiating Phases*, en Breslin, J. William & Rubin, Jeffrey Z., eds., *Negotiation Theory and Practice*, Program on Negotiation Books, Harvard Law School, Cambridge, 1991, pág. 57-70.

19. Esta manera de entender consenso fue propuesta por el Prof. Lawrence Susskind de Massachusetts Institute of Technology, MIT, autor de varios libros importantes sobre el tema de construcción de consensos. Entre ellos merecen especial atención *Breaking the Impasse* (con Geoffrey Cruikshank), The MIT-Harvard Public Disputes Program, Basic Books, New York, 1987, y *Dealing with an Angry Public* (con Patrick Field), The Free Press, New York, 1996.

20. Kelman, Herbert C., *An Interactional Approach to Conflict Resolution op. cit.*, pág. 185.

21. *Ibid.*, pág. 185.

La evolución del efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano

José Meythaler

El propósito del artículo es analizar los cambios que se han producido en la evolución del efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano. Para ello se analizará la evolución de la doctrina y la jurisprudencia en la materia.

Las dificultades en la implementación de la reforma judicial, la precariedad de la actividad de la autoridad y el efecto positivo del silencio de la autoridad son algunos de los factores que han contribuido a la evolución del efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano. En este sentido, el artículo analiza la evolución de la doctrina y la jurisprudencia en la materia, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

SECCIÓN JURISPRUDENCIA

JOSÉ MEYTHALER

La evolución del efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.

El artículo analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma. El artículo también analiza el efecto positivo del silencio de la autoridad en el derecho administrativo ecuatoriano, así como el impacto de la reforma judicial en la implementación de la reforma.