

# COMUNICACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES

ROSA GOLDFARB

**COMMUNICACIÓN** viene del latín, t. *communicāre* y significa etimológicamente **poner en común, compartir.**

A través del tiempo, la palabra comunicación ha ido adquiriendo varios significados:

1. Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. Conversar.
4. Transmitir señales mediante un código común.
5. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares.
6. Consultar con otros un asunto.
7. Extenderse, propagarse.

Para poder hablar de comunicación, tiene que existir una diferenciación, una separación entre un yo y un tú, un nosotros y un Uds., o dos lugares diferentes.

Cuando un conjunto de personas funciona como un grupo diferenciado de otro, aparece el **nosotros** en oposición a **los otros**, siendo posible que al interior de un grupo hayan múltiples sub-grupos, o sub-sistemas, múltiples **nosotros**.

Si se quiere realizar una acción que incluya a más de un **nosotros**, surge la necesidad de compartir, de comunicar.

Esta diferenciación **nosotros - los otros** es la forma más básica de organización social. Su origen estaría en la horda primitiva. Ésta está constituida por un conjunto de individuos que comparten un líder, una identidad grupal, y un sentimiento de ser parte del grupo. Cada horda primitiva se constituye diferenciándose de otras, que son percibidas como “opuestas”, lo cual le permite establecer una relación de “nosotros” en oposición a “los otros”, reforzando el sentimiento de identidad y la pertenencia de sus miembros.

El **otro**, que es vivido como enemigo potencial, consolida y unifica al grupo y lo motiva para la acción. El grado en que esta división se profundiza y polariza, o se aminora, dependerá de factores culturales, religiosos e históricos del contexto social (Gutmann, 2009).

Los procesos psíquicos que llevan a la división de las personas en dos grupos opuestos, **nosotros y ellos (yo - no yo; lo mío - lo que no es mío)**, se remonta a los primeros meses de vida. La observación de bebés revela que entre los 6 y los 8 meses de edad aparece una reacción de miedo y de rechazo a los desconocidos. Esta reacción innata, que posiblemente expresa mecanismos de supervivencia, nos indica que el bebé ya ha establecido vínculos con



quienes están cerca de él, con los que se siente protegido, y que todo aquel que no es reconocido como parte de ese círculo es visto como un peligro potencial. Desde muy temprano en la vida, ser parte de un grupo es una necesidad imperiosa de todo ser humano para poder funcionar como tal.

Posteriormente, el mecanismo inconsciente, automático, de división entre **nosotros** y **los otros** parece ser el punto de partida del conflicto social (Volkan, 1988, citado por Gutmann, 2009), en la medida que a partir del miedo al extraño y la proyección del odio sobre él, se va configurando lo que conceptualizaremos después como “el enemigo”. La proyección se refiere a un mecanismo inconsciente que nos protege de la angustia y el dolor psíquico; consiste en colocar en el otro lo que sentimos inaceptable en nosotros.

Cada **nosotros** comparte una cosmovisión, una historia, un lenguaje común, valores, costumbres, manera de hacer las cosas. Para cada **nosotros**, la propia forma es la correcta, la mejor, o en todo caso la que da seguridad por ser familiar y conocida.

Lo que nos proponen **los otros**, es siempre fuente de sospecha, y de rechazo hasta que se logra desarrollar un nuevo **nosotros** en torno a la propuesta. En eso está en gran medida la posibilidad de desarrollar con éxito un proyecto compartido: en la formación de un nuevo **nosotros** en función de la tarea. La información, las explicaciones, serán importantes, pero no suficientes. Lo crucial para la formación de ese nuevo nosotros será la comunicación a partir de vivencias compartidas.

Los únicos aprendizajes que van a tener un impacto en la transformación de los procesos grupales son aquellos que se dan en la experiencia; los aprendizajes teóricos permiten dar explicaciones, pero no transforman conductas. El encuentro, la convivencia, el pensar juntos sobre lo vivido, el ponerlo en palabras y acciones conjuntas, son imprescindibles.

Los seres humanos somos muy complejos y nuestro comportamiento está determinado por multiplicidad de factores. La complejidad se hace aún mayor cuando se trata de comportamientos grupales. Por ello, cuando nos aproximamos a un grupo e intentamos comprender sus procesos (lo cual es imprescindible para poder comunicarnos con efectividad), debemos tener presente su dimensión consciente e inconsciente, sus aspectos racionales y afectivos, los vínculos que establecen y los roles que toma cada uno de los individuos que conforman el grupo.

Toda transformación, todo desarrollo, implica momentos de desorganización, dolor, frustración y conflicto, dice Bion. Dichos momentos tienen que ser vistos como parte de procesos que se dan a lo largo del tiempo, en los que necesariamente se producirán avances y retrocesos. La persistencia y consistencia en el compromiso con la tarea y la comunicación serán la única manera de lograr el desarrollo y la transformación de una sociedad.

Cuando se introduce un elemento nuevo que toca aspectos medulares del funcionamiento psíquico, se genera ansiedad y defensas contra él. Dicho elemento contiene una fuerza potencialmente disruptiva (Bion, citado en



Grimberg, 1991), que moviliza resistencias inconscientes y desata en menor o mayor grado reacciones de violencia, que interpretadas desde una perspectiva racional, “objetiva”, podrían parecer como totalmente carentes de sentido. Por ejemplo, cuando un grupo percibido como un **otro** propone modificaciones en las formas ancestrales de vida de una comunidad (por ejemplo, el acceso al agua), puede ser visto como una amenaza al activar un sistema-en-la-mente en el que el extraño tiene siempre un rol de “conquistador, dominante, agresor” y entonces sus acciones serán sentidas como ataques. En la contraparte, en el sistema-en-la-mente del grupo que busca introducir las modificaciones, el **otro** pudiera ser vivido como “inferior, ignorante, desagradecido, violento, destructivo”, lo que llevará a tomar actitudes y decisiones que pueden tener resultados contraproducentes, por ejemplo, la imposición forzada, o una intervención represora, que desatará la violencia.

Los grupos se defienden -a veces muy violentamente- ante las situaciones que introducen elementos desestabilizadores resistiéndose, buscando expulsar lo nuevo o a quienes lo promueven, dogmatizando su posición. Pero, cuando este proceso puede ser contenido, pensado y elaborado, cuando se puede explicitar los procesos psíquicos más profundos (muchas veces inconscientes) desde donde se está reaccionando, es posible lograr una transformación. Cualquier intento de comunicación que no considere esta dimensión, tendrá como resultado un simple cambio, es decir una sustitución que revertirá a la situación inicial muy fácilmente.

Este tipo de dinámica se activa en todos los sistemas sociales cuando se pretende introducir modificaciones que entran en conflicto con aspectos conscientes e inconscientes de la cosmovisión del grupo. Podemos disfrazarla, encubriarla, acallarla, pero mientras no la saquemos a la luz para trabajarla, sólo estaremos activando una bomba que estallará en algún momento como un conflicto político o violencia social.

### ¿Cuál es el aporte de InnovAcción para la transformación social e institucional en el Perú?

Cuando uno vive experiencias traumáticas y no logra elaborarlas, éstas quedan en el inconsciente y van a ser reactivadas posteriormente cada vez que algo sea percibido como señal de un posible nuevo ataque. Una historia de traumas -individuales y grupales- como los vividos a lo largo de los siglos en el Perú llevará a un clima emocional de sospecha colectiva y aislamiento, que sólo será superado con la intervención de un **tercero**, que abre el espacio para las interacciones y el diálogo al presentar opciones diferentes a partir de la contención de los impulsos destructivos y su entrelazamiento con los impulsos libidinales, creativos, el develamiento de los aspectos inconscientes, y la pulsación del proceso de transformación. Este **rol del tercero** es el que toma el Consultor en Transformación Institucional en el enfoque de intervención con el que trabajamos en InnovAcción, del que quiero hacer unos breves comentarios.



Los seminarios y talleres que organizamos para el trabajo en Transformación Institucional son eventos cuidadosamente planificados y estructurados, con tareas específicas en las que se explora las diversas dimensiones del comportamiento humano: los procesos racionales e irracionales, lo lógico y lo emocional, las proyecciones y fantasías, los roles que solemos tomar, nuestra relación con la autoridad y el liderazgo. En fin, toda la dinámica de las relaciones que se desarrollan en una situación de encuentro con el otro. A medida que se van produciendo estos procesos, se van identificando, interpretando, comprendiendo y transformando, a partir de la elaboración de los intensos impulsos destructivos que se desencadenan, amalgamándolos con impulsos libidinales, creativos, cuya expresión se promueve.

En los seminarios experienciales que InnovAcción viene realizando en el Perú desde hace 10 años, lo que hemos podido descubrir es que la imagen de institución social en el Perú es casi inexistente y que, en general, no se busca ejercer autoridad, sino poder, que se delega en un individuo en quien se depositan expectativas irrealistas (un caudillo), al mismo tiempo que los miembros renuncian a su co-responsabilidad en la tarea común. Ese individuo idealizado será sostenido en el poder en la medida en que cumpla con las expectativas colocadas en él, pero será atacado y sustituido tan pronto deje de hacerlo.

La autoridad es rápidamente vista como autoritaria y por lo tanto rechazada. También hemos podido experimentar con mucha intensidad la resistencia a salir del individualismo y dejar los intereses fragmentarios. La envidia, la rivalidad, la incapacidad para ejercer la autoridad y el liderazgo, o para apoyar a un líder desde una posición de autoridad (lo que llamamos seguidorazgo -followership- con autoridad) los prejuicios, el racismo, están muy presentes en las interacciones entre los miembros y también entre éstos y el staff, que recibe proyecciones sumamente intensas de los miembros.

Dentro de staff también se dan procesos muy importantes: Entre sus integrantes se movilizan dinámicas con contenidos muy semejantes a los que se dan entre los miembros. Y el trabajo de develamiento, elaboración y transformación dentro del staff se convierte en crucial para el trabajo con los miembros (por ejemplo, la rivalidad entre los consultores, o el racismo).

Pero también hay una buena noticia:

*“...la experiencia de estos seminarios de INNOVACIÓN también revela que estas representaciones de la sociedad y la política pueden ser transformadas. El trabajo del staff para contener, interpretar pulsar las dinámicas de los seminarios, ha permitido que los miembros descubran la naturaleza de sus resistencias, construir sistemas integrados, conectar subsistemas abiertos y vivir una experiencia de autoridad, cooperativa y no antagonista ni persecutoria.*

*La experiencia también revela en qué medida el trabajo permite el descubrimiento del rol particular que cada miembro toma en el sistema. Y cómo trabajar en su transformación” (Parodi, 2009b)*



Este tipo de dinámica es la que se activa en todos los sistemas sociales. Podemos disfrazarla, encubirla, acallarla, pero mientras no la saquemos a la luz para poder trabajarla, sólo estaremos activando una bomba que estallará en algún momento como un conflicto político o violencia social.

Muchas veces se ha teorizado sobre la relación entre carencia, frustración y radicalismo político que propugna la violencia. Y esa interpretación teórica se asume como un supuesto cada vez que se produce una confrontación social y no siempre se busca entender qué expresa esa confrontación, en qué contexto se da, cuáles son las experiencias que llevaron a ella, lo cual es fundamental para poder resolver el conflicto y transformar la situación.

Mi invitación final es a preguntarnos ¿estamos verdaderamente comprometidos con una tarea de esa magnitud? ¿Somos plenamente conscientes de nuestra propia responsabilidad en la persistencia o transformación de la violencia social y riesgo político? ¿Cuál es nuestro propio sistema-en-la-mente, nuestros prejuicios, nuestro “enemigo”? ¿Estamos dispuestos a comprometernos con la transformación de nuestra propia institución y la manera como tomamos nuestro rol?

## BIBLIOGRAFÍA

Grimberg León y otros. Nueva introducción a las ideas de Bion. Tecnipublicaciones, S.A.Madrid, 1991

Gutmann, David. From Transformation to Transformaction. Karnac, Great Britain, 2009

Parodi, Jorge. a) Para transformar instituciones y organizaciones: el desafío de lo inconsciente. Artículo, 2009, pág. web de Innovación, [www.Innovaccion-grupo.com](http://www.Innovaccion-grupo.com)

b) Liderazgo para la Transformación: La Riqueza del Inconsciente. Entrevista periodística, Diario La República, 19 de octubre de 2009, pág. web de Innovación [www.Innovaccion-grupo.com](http://www.Innovaccion-grupo.com)

