

**Diálogo comunitario:
implementación de la teoría del Manejo Coordinado del Significado***

*W. Barnett Pearce** y Kimberly A. Pearce****

El Manejo Coordinado del Significado (Coordinated Management of Meaning, CMM) es una teoría de la comunicación extensamente utilizada como herramienta heurística interpretativa en contextos de comunicación interpersonal –terapia, resolución de conflictos, etc. Sin embargo, en los últimos cinco años, esta teoría ha guiado un proyecto colaborativo multianual de acción comunitaria que abarca toda una ciudad, en el que se ha expandido el CMM desde una teoría interpretativa hacia una teoría práctica y desde los contextos interpersonales a los públicos. Este artículo describe la coevolución de la teoría del CMM y las prácticas de trabajo desarrolladas en dicho proyecto por el Consorcio para el Diálogo Público. En este proyecto se confirmó la utilidad de considerar la comunicación como el proceso social primario, tesis central de la teoría, y se avanzó en la elaboración de seis de sus conceptos: coordinación, forma de comunicación, episodios, fuerza lógica, posición de la persona y reconstrucción contextual. Como corresponde a una teoría práctica (Cronen, 1995a, p. 231), las extensiones de la teoría del CMM incluyen tanto nuevas formas de práctica como agregados y refinamientos a la gramática que utiliza para prácticas discursivas y conversacionales.

Introducida originalmente en 1976 (Pearce, 1976), la teoría del CMM se asentó explícitamente en un movimiento intelectual que según Langer (1951) ofreció una “nueva clave” en filosofía. Tanto este movimiento como la teoría del CMM tuvieron un notable desarrollo desde entonces. La constelación de ideas en las que tuvo su origen esta teoría se desplazó de la periferia al centro del pensamiento académico (si puede decirse que el pensamiento académico contemporáneo tiene un centro) y el CMM se convirtió en “una notable macroteoría sobre la comunicación cara a cara (interpersonal), de lejos el esfuerzo más ambicioso surgido de las filas de los estudiosos dedicados a la comunicación oral” (Griffin, 2000, pág. 75).

Si bien Philipsen (1995) sostuvo que el CMM satisfacía los criterios convencionales de la investigación en ciencias sociales (es decir, era capaz de dar cuenta de un porcentaje estadísticamente significativo de la variancia de las variables dependientes), el CMM ha sido empleado con más frecuencia como herramienta heurística en estudios interpretativos sobre la comunicación interpersonal (Pearce, 1994). Pero sus teóricos no se han limitado a

trabajar de acuerdo con estos lineamientos. Cronen (1991, pág. 49) ha suscripto la caracterización que algunos críticos hicieron del CMM como un “agujero negro” que absorbe hacia su interior casi todas las cuestiones vinculadas con la existencia humana. Los creadores del CMM, admitió, “la llevan a la rastra para tratar toda clase de cuestiones que no parecen constituir el ámbito apropiado de los especialistas de la comunicación”.

La evolución del CMM puede describirse en función de tres trayectorias. Una línea de desarrollo implicó alinear el CMM con otras tradiciones (por ejemplo, el pragmatismo norteamericano, el análisis del lenguaje al estilo de Wittgenstein) y reconsiderar ciertos conceptos teóricos básicos, como los de “lenguaje” y “reglas” (Cronen, Pearce y Xi, 1989/1990; Pearce, 1993; Cronen, 1995b). Una segunda trayectoria retuvo el carácter interpretativo del CMM y lo aplicó a otros contextos, incluido el de las comunicaciones públicas (Branham y Pearce, 1985; Narula y Pearce, 1987; Pearce, Littlejohn y Alexander, 1987; Weiler y Pearce, 1991; Pearce, Johnson y Branham, 1991). Este artículo es continuación de una tercera trayectoria que la ha convertido de teoría interpretativa en teoría práctica. De acuerdo con esta trayectoria, el CMM funciona como una guía para los profesionales e incluye una gramática que otorga coherencia a una tradición de la práctica (Cronen, 1995a). En su condición de teoría práctica, el CMM fue aplicado inicialmente a los procesos de comunicación interpersonal en las familias (Shailor, 1994) tanto en el campo de la mediación como en el de la terapia (Cronen y Pearce, 1985; Cronen, Pearce y Tomm, 1985), pero a partir del Proyecto Caleidoscopio de fines de la década del ochenta (Pearce y Littlejohn, 1997, págs. 197-208), empezó a utilizársela como teoría práctica aplicándola al discurso público en relación con temas controvertidos. La labor de la que se da cuenta en este artículo consiste en elaboraciones de la gramática del CMM basadas en la participación en un proyecto de “diálogo público” colaborativo llevado a cabo a lo largo de varios años en una ciudad norteamericana.

El proyecto de la comunidad de Cupertino

A mediados de los años noventa, un grupo de especialistas y profesionales en comunicación que empleaban el CMM crearon el Consorcio para el Diálogo Público (*Public Dialog Consortium*, PDC), una organización sin fines de lucro dedicada a mejorar la calidad de las comunicaciones públicas. El PDC comenzó revisando primero y luego

criticando el Proyecto Caleidoscopio. Si bien estábamos satisfechos con algunos logros de éste, nos pareció que varias de sus características eran incompatibles con la gramática del CMM. Nos preocupaban su formato porque se trataba de una intervención única en procesos sociales complejos; su localización porque, aunque se ocupaba de cuestiones que gravitaban en toda la sociedad, sólo se lo llevaba a cabo en predios universitarios; su encuadre debido a que únicamente se interesaba por las dos posiciones adoptadas ante un problema “que no puede ser discutido”; y su estructura, que nos situaba como expertos en la intervención.

En 1996, los directores del PDC se aproximaron al director administrativo del municipio de Cupertino, en el estado de California, y le propusieron iniciar un proyecto colaborativo destinado a identificar el problema más candente que sufría la comunidad e incorporarlo a una forma eficaz de comunicación. Luego de considerables discusiones, el director administrativo y los integrantes del Concejo Deliberante de la ciudad aceptaron la propuesta. El proyecto fue denominado “Proyecto de la Comunidad de Cupertino: Voces y Visiones”, y actualmente se encuentra en su cuarto año de existencia (se hallará una amplia descripción del mismo en Spano, en prensa).

El problema que más inquietaba a los habitantes de Cupertino resultó ser el rápido cambio en la composición étnica de la ciudad. El Proyecto comenzó en el verano septentrional de 1996; varios habitantes dijeron que la diversidad étnica era “un barril de pólvora pronto a estallar” (Krey, 1999, pág. 4) y que no querían hablar de este tema públicamente porque temían ser los detonadores de la explosión. Aunque luego hubo por cierto varios problemas y acontecimientos que podrían haber encendido la llama del conflicto étnico, lo cierto es que no sobrevino ningún enfrentamiento explosivo. Por el contrario, la capacidad de la ciudad para manejar ésta y otras cuestiones sensibles aumentó y las relaciones interétnicas mejoraron. En abril del año 2000 se realizó una encuesta y como respuesta a una pregunta abierta sobre los problemas que enfrentaba la ciudad, sólo el 2% de una muestra estratificada mencionó la diversidad racial o étnica, en tanto que el 82% marcó “estoy de acuerdo” o “estoy totalmente de acuerdo” ante un ítem en el que se les preguntaba si la ciudad “estaba haciendo lo suficiente para lograr que los miembros de todos los grupos étnicos se sintieran bien acogidos en Cupertino”. La diferencia más notoria entre las encuestas de 1998 y 2000 como respuesta a un ítem relevante fue la cantidad de

personas (pasó del 28% al 49%) según las cuales el aumento de la diversidad étnica en la ciudad “no ha modificado mi forma de pensar acerca de las otras razas”. Al presentarnos esta información en una conversación personal, el director administrativo de la ciudad, Don Brown, nos dijo que, según lo que él interpretaba, esto indicaba que los habitantes de la ciudad ya habían terminado de “elaborar” el problema y que ahora el aumento de la diversidad “era un hecho consumado”.

Además de los hechos indeseados que *no* se produjeron, entre los indicadores del éxito del Proyecto deben mencionarse (para más detalles ver Spano, en prensa): 1) una reunión pública poco común en la cual los habitantes de la ciudad examinaron cómo se habían manejado los “temas candentes” vinculados a la etnicidad y cómo debía manejárselos en el futuro (Pearce y Pearce, 2000); 2) la actividad permanente del Consorcio Intercultural de los Ciudadanos de Cupertino; 3) la creación del llamado “Ente de Colaboración”, una entidad integrada por representantes de las escuelas secundarias y consejos escolares del sistema K-8, el Colegio Superior Comunitario De Anza y el gobierno municipal, cuyo objetivo era la promoción del multiculturalismo; 4) la creación del cargo de asistente del director administrativo del municipio para relaciones vecinales; 5) la creación dentro de la oficina del alguacil de un cargo que estaría destinado en un 75% a promover los lazos comunitarios; 6) la Liga de Ciudades de California otorgó en 1999 el Premio al Progreso de la Diversidad al director administrativo (Krey, 1999, pág. 8), y 7) el hecho de que tanto los ciudadanos de Cupertino como sus funcionarios municipales hicieran suyo el Proyecto.

De acuerdo con la gramática del CMM, participamos en todas las oportunidades en que se llevó a cabo una evaluación reflexiva del Proyecto, incluyendo observadores externos cuando fue posible. Cronen (1995a) describe la teoría práctica como un proceso coevolutivo en el cual las tradiciones de la práctica conforman las gramáticas de las prácticas discursivas y conversacionales y a la vez son conformadas por éstas; en consonancia con ello, pudimos comprobar que el CMM determinaba nuestra participación en el Proyecto de la Comunidad de Cupertino y a la vez se ampliaba con lo que aprendimos en dicho proyecto. La experiencia recogida aumentó nuestra confianza en el rasgo primordial del CMM (la consideración de la comunicación como proceso social primario) y nos llevó a ampliar de modo significativo seis conceptos: la coordinación, las formas de

comunicación, los episodios, la fuerza lógica, la posición de la persona y la reconstrucción del contexto.

La comunicación como proceso social primario

La “perspectiva comunicacional” (Pearce, 1989, págs. 23-31) consiste en el arte de ver los objetos y sucesos del mundo social como co-construidos por las acciones coordinadas de las personas-en-conversación (agradecemos el préstamo de esta expresión a Harré, 1984). Esta perspectiva implica un cambio radical en lo que se ubica en primer plano cuando se percibe la realidad social. Nos centramos en cuestiones mundanas tales como quién habla a quién, quién escucha cuando ellos hablan, de qué manera hablan y escuchan las personas, qué lenguaje utilizan, etc. La perspectiva comunicacional se funda en la creencia de que lo que realmente dicen y hacen entre sí las personas-en-conversación es la sustancia que compone aquello que de otro modo podrían considerarse realidades predominantes, como la clase, el género, la ideología, la personalidad, etc.

Esta perspectiva contrasta con las teorías sociales tradicionales, verticalistas, y se aproxima a las llamadas teorías de los “microprocesos”, como la etnometodología. En lugar de discutir, como buenos pragmatistas, cuál es la mejor perspectiva o la más justificada, examinamos las consecuencias de nuestra propia posición. La perspectiva comunicacional nos llevó a adoptar en el Proyecto de Cupertino una adhesión al “proceso”, más que a los “resultados deseados” o a las “condiciones iniciales”. Dirigimos nuestros esfuerzos a generar conversaciones allí donde de otra manera no habrían existido, y a dar forma a estas conversaciones de modos específicos. Como consecuencia de ello, el Proyecto difirió del saber y la práctica convencionales por lo menos en tres aspectos, que pasamos a comentar.

En primer lugar, nos propusimos manejar la arquitectura de las conversaciones relativas al problema, centrándonos en su inclusividad y calidad. Dejamos francamente de lado ciertos procedimientos políticos muy conocidos, como la identificación de los que “apoyaban” o eran “oposidores” al Proyecto sobre la base de las posiciones que adoptaban, la realización de encuestas para evaluar el grado de apoyo u oposición a determinadas decisiones, el “cómputo de votos”, los discursos persuasivos, la convocatoria a los que apoyaban al Proyecto, las acciones destinadas a los que no adherían a él y la desvalorización de los que discrepaban.

En segundo lugar, dentro del Proyecto consideramos que “hablar” era una forma de acción y no un sustituto de ésta. Luego de la reunión realizada en el Concejo Deliberante en octubre de 1996 (Spano, en prensa), uno de los participantes expresó su asombro ante el hecho de que tantas personas pudiesen hablar durante tanto tiempo sin llevar a cabo ninguna acción, y dijo que había sido una “oportunidad desperdiciada”. Por el contrario, nosotros pensamos que esa reunión cumplió varios objetivos en las etapas iniciales de un proceso permanente, el más importante de los cuales fue que los ciudadanos asistieron a la exposición de un modelo (y lo experimentaron personalmente) para conversar en forma productiva con los integrantes de otros grupos étnicos sobre un tema que antes era imposible de tratar. En un momento posterior del Proyecto, otros ciudadanos expresaron su deseo de “ir más allá” de las conversaciones sobre el problema y de “hacer” algo al respecto; también en este caso manifestamos nuestra admiración ante todo lo que se había logrado y preguntamos qué percibían ellos que faltaba. Nuestra propia interpretación fue que habíamos logrado nuestros objetivos sin exhibir algunos de los indicadores tradicionales de la “victoria”, como la emoción de los enfrentamientos acalorados, el vituperio de los enemigos y el dolor público de los adversarios derrotados. A nuestro modo de ver, la creación de ciertos tipos de conversación –a los que denominamos “diálogo público”– era en sí misma una condición necesaria y suficiente del éxito.

En tercer lugar, desarrollamos inadvertidamente un modelo alternativo sobre las funciones del gobierno municipal. El modelo actualmente preferido considera que la función de éste es proporcionar a los ciudadanos un “servicio a los clientes” de buena calidad (Osborne y Gaebler, 1993). Según otros modelos, el gobierno municipal debe llevar a los individuos a asumir responsabilidad por su propia situación, o brindar soluciones a los problemas sociales basadas en un diagnóstico profesional y en la provisión de servicios, o facilitar las actividades comunitarias de autoayuda (Lappé y Du Bois, 1994). En este Proyecto, sin embargo, el gobierno municipal aceptó la responsabilidad de establecer la arquitectura de las conversaciones vinculadas a las preocupaciones de los ciudadanos, su visión del futuro y las medidas que, a juicio de éstos, podían llevar a concretar el futuro deseado (y permitían participar en tales conversaciones). Las conversaciones se desarrollaron durante las reuniones del Concejo Deliberante auspiciadas por el Consorcio

Intercultural con apoyo del municipio, las reuniones semestrales del Ente de Colaboración, y otras.

El gobierno municipal estuvo dispuesto a asumir estas nuevas responsabilidades debido a que algunos dirigentes claves reconocieron que las formas ya conocidas de actividad política y de participación pública eran insuficientes para resolver las cuestiones más acuciantes. El director administrativo del municipio (Brown, en prensa) formuló la siguiente pregunta: “¿Cómo pueden los dirigentes políticos abordar una cuestión que crea fuertes sentimientos en la comunidad pero de la cual no se habla abiertamente? ¿Cómo hace un administrador para hacer frente a un asunto que no puede definirse y con respecto al cual cualquier posible solución implica correr el riesgo de que todo empeore?”. Señaló que la mayoría de las comunidades habían adoptado “el enfoque tradicional de reaccionar ante los problemas proponiendo medidas *después* de que aquellos se declararan, como la creación de comisiones de relaciones humanas para recibir las quejas y generar respuestas que van desde alguna forma de mediación hasta la iniciación de procesos judiciales contra la discriminación ilegal o los delitos basados en prejuicios raciales o religiosos”. Estas prácticas convencionales se caracterizan por ser habitualmente reactivas (tienen lugar después de que ha sucedido algo desagradable o trágico), correctivas en lugar de preventivas, y divisionistas, en la medida en que perpetúan las estructuras discursivas de la inculpação y la victimización.

Dado que la adopción de una “perspectiva comunicacional” nos permitió crear algo distinto y mejor que tales prácticas convencionales, reforzó nuestra confianza en la tesis central del CMM.

Coordinación

El concepto de coordinación del CMM lo diferencia de muchas otras teorías de la comunicación. En lugar de utilizar como criterio de una comunicación exitosa la “comprensión” o el “efecto”, el CMM considera que las personas participan en acciones proactivas y reactivas destinadas a generar la ejecución conjunta de las pautas de comunicación que ellas prefieren e impiden la ejecución de las que temen o rechazan (Brown, en prensa). Este proceso fue denominado “coordinación” con fines heurísticos; el término no significa que las personas logren siempre o habitualmente la realización

conjunta de los episodios deseados o procurados, sino que cualquiera sea el episodio consumado, es siempre el producto de la interacción de muchas fuerzas más que la sumatoria de éstas. Por tal motivo, la pregunta cardinal para los comunicadores es: “¿Qué estamos co-construyendo juntos?”

Una de las virtudes del CMM es que provee de una gran riqueza de procedimientos heurísticos para comprender el significado de cada acto de una conversación. El CMM sitúa simultáneamente cada acto en una serie de contextos interconectados, conformados por relatos sobre las personas, relaciones, episodios, etc. (el “modelo jerárquico”) y dentro de una secuencia inconclusa de acciones co-construidas (el “modelo serpenteante”). La Figura 1 muestra una visión transversal simplificada de cada acto de una conversación. Se puede apreciar que el significado del acto deriva de su ubicación en sistemas interpretativos o secuencias de acciones, en lugar (o además) de las características del propio acto. (Los ecos que puedan percibirse aquí del axioma de Wittgenstein [1967] según el cual “el sentido está en el uso” son deliberados.) Todo esto tiene lugar dentro de un campo de fuerza lógica (Cronen y Pearce, 1981) o un “orden moral local” (Harré y Van Langehove, 1999). Lo más importante para nuestros fines es que el significado de un acto cualquiera no está totalmente bajo el control del actor ni concluye cuando se lo ha realizado. “Nuestros” actos actuales llevan a su completamiento el sentido/significado de los actos anteriores, de modo tal que “nosotros” participamos en la determinación de lo que “ellos” hicieron antes que nosotros, y viceversa. Shotter (1993) expresó esto con elocuencia en su concepto de la “acción conjunta” y del proceso de la “respuesta retórica”.

VIENE LA FIGURA 1

En este Proyecto desplazamos este concepto de la heurística para la comunicación interpersonal y lo pasamos a guía de acción para el discurso público. Algunas versiones del modelo expuesto en la Figura 1 nos permitieron reencuadrar y a veces reencaminar sucesos acontecidos durante el Proyecto. Por ejemplo, varias personas se condujeron de un modo que bien podría haberse interpretado como vil, obstruccionista u opositor. Recordando que el significado de sus actos estaba inconcluso, deliberadamente dejamos de lado las intenciones de los demás y las interpretaciones convencionales, y actuamos de modo tal que las “discrepancias” se convirtieron en “la bienvenida identificación de los aspectos que aún deben seguir explorándose y comprendiéndose”. Cuando los actos tenían el claro carácter

de “insultos”, reaccionábamos como si constituyesen una bienvenida oportunidad para adherir al Proyecto. Considerábamos nuestras propias respuestas como parte del proceso de completamiento del sentido de lo que los demás decían y hacían, lo que a veces nos permitía modificar el significado propuesto por sus originadores en algo que promoviera el diálogo público.

Ante la realidad de la desigual distribución del poder, debimos ampliar nuestra concepción de la coordinación. Nuestra finalidad era crear un proceso de diálogo público, y pronto advertimos, como dijo Kinston (1999, pág. 3), que “la política y el diálogo no son en absoluto la misma cosa. La política tiene que ver con el ejercicio del poder, contienda en la cual hay ganadores y perdedores —los que carecen de poder—; y entre quienes tienen todo el poder y quienes carecen por completo de él no hay diálogo posible”.

Deliberadamente nos propusimos reemplazar las nociones convencionales de que el poder es una “cosa” de la cual la gente “tiene” una medida mayor o menor, y de que las relaciones de poder dominan necesariamente todas las demás relaciones posibles, por el concepto de que el poder es algo que se co-construye en interacciones permanentes e inconclusas. Nos centramos en las pautas de interacción entre los que “tienen” y los que “no tienen” poder, y concebimos cada acto en función del modelo serpenteante del CMM (en el cual cada acción responde a la anterior y simultáneamente provoca la siguiente) y de su modelo jerárquico (según el cual cada acto pertenece simultáneamente a varios contextos, cada uno de los cuales lo encuadra dotándolo de un significado distinto). Esta lectura profunda de los múltiples significados inconclusos de cada acto nos permitió considerar el “poder” como una entre muchas interpretaciones posibles y discernir oportunidades de intervención que podrían transformar las relaciones de poder en la participación colaborativa en una comunicación dialógica. Por ejemplo, pusimos cuidado en invitar a nuestras reuniones a todos los que tenían intereses en juego, incluidos quienes normalmente no conversarían entre sí, y en encuadrar las reuniones de un modo estratégico, recurriendo a “facilitadores entrenados” para asegurar que no dominaran las discusiones grupales los participantes más dominantes, los de posturas más extremas o simplemente los más locuaces.

La pregunta “¿Qué estamos haciendo juntos?” pasó a ser una especie de mantra; cambiando de metáfora, podríamos decir que nuestro catecismo se completó gracias al uso

de los modelos serpenteante y jerárquico como procedimientos heurísticos para las respuestas. A fin de mantener el énfasis en la coordinación, establecimos el contraste entre la noción de comunicación propuesta por el CMM y la del modelo de la transmisión, como muestra la Figura 2 (ampliación de la que aparece en Pearce, 1994, pág. 19). Algunos de los contrastes entre estos conceptos son el desplazamiento del foco, que pasa de los individuos a lo que Harré (1984) denominó personas-en-conversación, de los mensajes individuales a lo que Shotter (1993) llamó “proceso de respuesta retórica” y de la intención individual o “significado” interpretativo a lo que se “hace” en forma conjunta en el proceso de comunicación.

INSERTAR FIGURA 2

Formas de comunicación

Las primeras presentaciones del CMM basaron su comprensión de la comunicación en la idea de que ésta *es* o *debe ser* un vehículo incoloro, inodoro e insípido del pensamiento y la acción. Ampliando la idea de que la gente construye su mundo social, Pearce (1989) desarrolló el concepto de “formas de comunicación” y sostuvo que hay una relación causal recíproca entre estas formas y diversas modalidades históricas y culturales de “ser humanos”.

Mientras varios analistas sociales han realizado el papel del debate, la discusión, la deliberación, el diálogo, la negociación de las posiciones o de los intereses, la colaboración, etc.; nuestro trabajo, empero, se fundó en las conceptualizaciones de la comunicación cosmopolita (Pearce, 1989, 1993; Oliver, 1996) y en el discurso trascendente (Pearce y Littlejohn, 1997). Ninguno de estos conceptos había sido aplicado con anterioridad a procesos que abarcaran una ciudad entera a lo largo de muchos años, pero nosotros adoptamos de aquéllos una serie de principios: incluir el mayor número posible de actores; valorar la escucha tanto como el habla; contribuir a que pudieran ser escuchados y comprendidos los otros (en particular aquellos con quienes discrepamos y cuyas ideas no compartimos); utilizar en nuestras reuniones un lenguaje apreciativo e inclusivo en lugar de un lenguaje excluyente que resalta el déficit; y considerar las discrepancias como situaciones bienvenidas para la exploración y no como obstáculos para el progreso.

Brown (en prensa), el director administrativo del municipio, describió con elocuencia la forma de comunicación deseada que era la fuerza impulsora del Proyecto. “A mí se me ‘encendió la lamparita’ cuando comprendí que este proyecto no pretendía cambiar la mentalidad de la gente, sino brindarle una manera de hablar acerca de las cuestiones difíciles. También comprendí que los temores y preocupaciones de las personas son reales y legítimos, y que necesitan poder hablar sobre todo eso sin temor a que las tilden de racistas. [...] Uno de los conceptos más fructíferos [...] es que se permite a la gente ‘mantener su posición’. No es nuestro propósito que todos piensen igual. El objetivo es proporcionar un espacio donde los puntos de vista sostenidos con más fuerza puedan ser expresados y acogidos con respeto. En el peor de los casos, esto aumentará la claridad de nuestras respectivas concepciones; en el mejor, gracias a esta mayor claridad, tal vez descubramos que tenemos más valores comunes con respecto a nuestra comunidad de lo que suponíamos”.

A medida que el proyecto avanzaba, refinamos nuestra comprensión del “diálogo público”. Pearce y Pearce (2000) diferenciaron diversos “matices” de diálogos, entre ellos los que siguen la corriente de David Bohm y los que responden a la tradición de Martin Buber. De acuerdo con la primera, la palabra “diálogo”, un sustantivo, designa un episodio comunicacional muy preciso que un grupo puede “realizar”. En un diálogo así entendido, los participantes dejan de lado las cuestiones relacionales a fin de pensar juntos cumpliendo una serie de actos de habla virtualmente idénticos. En la tradición de Buber, en cambio, la palabra “diálogo” se usa más bien como adjetivo (“dialógico”) o adverbio (“dialógicamente”), y describe la forma en que la gente se relaciona entre sí y cumple todos los actos de habla posibles. Partiendo de la perspectiva de Buber, desarrollamos (Pearce y Pearce, 2000) la idea de que el “diálogo público” tiene lugar cuando existe un “circuito virtuoso” (Cronen, Johnson y Lannamann, 1982) entre los relatos sobre el “*self*” (mantener la propia posición), la “relación” (estar profundamente abierto al otro) y el “episodio” (co-construir una secuencia de acciones que invite a los participantes a sostener la tensión entre el *self* y la relación). En la evolución permanente de nuestro pensamiento acerca de las formas de comunicación, la pregunta clave es cómo realizar, dialógicamente, toda la rica gama de actos de comunicación que se dan en la política, la construcción de una

comunidad, la planificación pública, el sistema de salud, la zonificación urbana y los demás contextos del discurso público.

Episodios

El CMM concibe los “episodios” como secuencias limitadas de actos que tienen un principio, un punto medio y un final. Los episodios poseen una estructura narrativa coherente; normalmente cuando las personas se comunican no tienen dificultades para designar los episodios en que se divide su vida (v. gr., “tener una discusión”, “cenar con amigos”, “realizar una entrevista con alguien para evaluar su desempeño”) e instalarlos en el seno de los relatos (Pearce, 1994, cap. 4; Harré y von Langehove, 1999). Si bien la extensión de estos episodios es definida por los participantes, los teóricos e investigadores del CMM, con pocas excepciones, los han considerado como pautas de interacción cara a cara relativamente breves e ininterrumpidas, del tipo de las fases de una mediación o las sesiones de una terapia. El Proyecto Cupertino nos obligó a pensar en una escala muy diferente, tanto en términos de duración temporal como de la cantidad de personas y grupos involucrados.

No fuimos los primeros en utilizar la metáfora de la “arquitectura conversacional” para reflexionar sobre el sistema social en el que operamos. Nuestro rasgo distintivo se basa en el concepto de episodio. Incorporamos este concepto y esta metáfora a un modelo del Proceso de Diálogo Público de tres niveles, que constituyó un instrumento inapreciable en nuestra tarea a la vez que amplió la noción de episodio mucho más allá de la función que cumplía en el CMM.

Diseño del proceso estratégico

El “diseño del proceso estratégico” es el concepto más amplio vinculado a los episodios. Se trata de un plan sobre una secuencia deliberadamente escogida de sucesos que responden a las condiciones vigentes y llevan a un resultado deseado. El proceso estratégico puede durar unas pocas semanas o varios años, y el diseño cambia por cierto en su transcurso.

La conceptualización de los procesos públicos como estructuras de episodios nos ha permitido diferenciar el “diálogo público” de otros diseños. Por ejemplo, Yankelovich

(1991) describe un diseño de “educación pública” en el cual lo que él denomina la “élite” dedica todo el tiempo necesario a interiorizarse sobre un problema y tomar decisiones sobre él, y luego procura convencer (“educar”) al público general, dotado de menos información y de un tiempo insuficiente, para que coincida con ella. El episodio coordinado resultante entre los funcionarios y la población suele designarse con la sigla DAD [*decide-advocate-defend*, decidir-favorecer-defender], y entre sus consecuencias indeseadas están el escepticismo de la población y el agotamiento de los funcionarios. En contraste con ello, el diseño estratégico de un episodio de diálogo público incluye en el caso típico los siguientes pasos: obtener la adhesión inicial de los interesados relevantes; escuchar todas las voces; enriquecer la conversación; deliberar sobre las opciones; tomar una decisión; y avanzar juntos. Algunas diferencias de estos diseños estratégicos derivan de la ubicación de la etapa de “decisión”; la oportunidad en que se involucra a la población; y el conjunto de medidas y habilidades comunicativas requeridas por los funcionarios y la población, y desarrolladas por éstos. También difieren el grado de satisfacción con el proceso y la disposición de los participantes a aceptar el producto.

Diseño de sucesos

Cada etapa del proceso estratégico de diálogo público se concreta mediante uno o más “sucesos”, entendiendo por tales las secuencias de actividades que tienen lugar en una misma reunión; estos sucesos pueden durar menos de una hora o varios días. En un diseño estratégico de diálogo público puede haber muchos tipos de sucesos, ordenados en una secuencia deliberada. Los más típicos son los grupos focalizados, las reuniones de representantes del municipio, los círculos de estudio, las deliberaciones públicas, las reuniones para establecer las indagaciones futuras y los debates grupales guiados.

Las ideas que llevaron a concebir este modelo en tres niveles partieron de observar sucesos de participación pública aislados, que no habían sido precedidos de una preparación ni tenían un seguimiento. Cuando los participantes preguntaban sobre el “próximo paso”, como ocurría con frecuencia, recibían respuestas vagas. Teniendo presente la noción de estructura episódica, vimos de inmediato la necesidad de que cada suceso del proceso estratégico “completase” el suceso anterior y prefigurase el siguiente. Si en la

Figura 1 se reemplaza “episodio” por “diseño del proceso estratégico”, en el lugar de cada “acto” tendremos un “suceso”.

Habilidades que facilitan la comunicación

El éxito de todo suceso depende en parte de la forma en que los facilitadores actúan y/o responden “en el momento” a lo que hacen los participantes. Uno de los niveles de habilidades de facilitación abarca prácticas convencionales como el cálculo del tiempo de cada actividad, la provisión de los elementos necesarios para llevarla a cabo, la grabación de las conversaciones y la adopción de medidas que aseguren a todos los participantes un “tiempo de audiencia”. Un segundo nivel abarca los comentarios de (re)encuadre, el uso de procedimientos de entrevista circulares, reflexivos y dialógicos, la división de los participantes en equipos reflexivos y observadores externos, y el entrenamiento de los participantes en las habilidades comunicativas dialógicas. Hemos diferenciado estos niveles porque algunos profesionales de la participación pública objetan por principio esta forma de trabajo. Sin embargo, creemos que este nivel de facilitación es decisivo para el proceso de diálogo público. Entendemos que todo cuanto ocurre minuto a minuto en los sucesos tiene importancia. El éxito del suceso como diálogo público gira en torno de cosas sutiles, como la diferencia entre formular una pregunta o hacer un comentario en un momento determinado, o la manera o la oportunidad en que se formula la pregunta. Un modo de expresar nuestra convicción es decir que estas habilidades se “infiltran” en los sucesos y procesos estratégicos, determinando que sean o no exitosos. Otra manera de expresarlo sería decir que el proceso estratégico y el diseño de sucesos tienen como propósito crear las condiciones previas precisamente para esta clase de intervención y la forma de comunicación resultante.

Fuerza lógica

La fuerza lógica es en la teoría social un concepto característico de la “necesidad objetiva” (Cronen y Pearce, 1981). Tal como se la describe en el CMM, es a la vez compleja y mutable; describe a las personas en sus redes de deberes percibidos; dicho en un lenguaje técnico, es una lógica deóntica que establece lo que una persona puede o no puede hacer, lo que debe hacer y lo que tiene la posibilidad de hacer en situaciones concretas. Al

reflexionar sobre nuestra labor en el Proyecto Cupertino, nos sorprendió hasta dónde habíamos transformado este concepto en nuestras prácticas.

Quizás indebidamente influidos por el uso que hacen los lógicos de este concepto, en un comienzo construimos formas cuantitativas y cualitativas de traducir en las investigaciones los operadores deónticos de lo obligatorio, lo permitido, lo prohibido y lo irrelevante. Como estábamos tratando con actos en situación y no con relaciones atemporales entre proposiciones, introdujimos la distinción entre el pasado y el futuro bajo la forma de una dicotomía entre la atribución de motivaciones “causales/debidas a” e “intencionales/con el fin de”. Aplicando el modelo jerárquico y el serpenteante, desarrollamos un complejo conjunto de “fuerzas lógicas” que constituyen el momento en que ocurre cada acto, y distinguimos entre fuerzas contextuales, prefigurativas, prácticas e implicativas. Sin embargo, nunca fuimos más allá de unas pocas permutaciones de “deberes”.

Nuestra labor en el Proyecto Cupertino nos impulsó a describir la fuerza lógica de diversas maneras, y sólo más tarde reflexionamos acerca de las implicaciones conceptuales de los cambios que habíamos introducido. Por ejemplo, ciertos relatos prevalecientes estaban resueltamente orientados al pasado (Cupertino había sido en otra época un conjunto de grandes huertos y de unas pocas granjas), mientras que otros estaban resueltamente orientados al presente y futuro (más del 90% de los habitantes de Cupertino tienen acceso a Internet y, aun dentro de Silicon Valley, la ciudad marcha a la vanguardia del desarrollo tecnológico). Ésta no era una cuestión de “deber”, como originalmente habíamos concebido la “fuerza lógica”, sino más bien de hábitos discursivos. Empero, tales hábitos tenían el mismo efecto de modelar la forma en que la gente pensaba y actuaba, así como de limitar su capacidad para co-construir episodios deseados con otras personas, de hábitos diferentes.

Además, nos volvimos muy sensibles a la costumbre de la gente de encuadrar las situaciones como “problemas” y de culpar a otros por las consecuencias de sus propias conductas. Elspeth MacAdam (conversación personal) se preguntaba por qué la gente parece tan susceptible a lo que ella denominó “la fascinación adquirida por el síndrome del lenguaje que enfatiza el déficit”. Sea cual fuere la causa, los efectos de estos hábitos son similares a los de determinadas configuraciones de lógica deóntica, aunque estos hábitos no parecen equivalentes a las permutaciones de los “deberes”.

En nuestra práctica, insistíamos en evitar las “conversaciones sobre problemas”, encuadrándolas, en cambio, de manera apreciativa (Srivastva y Cooperrider, 1990; Hammond, 1996), en interrumpir los discursos llenos de inculpaciones y victimización, y en centrarnos en la visión positiva que subyace aun en las quejas más persistentes. En nuestras articulaciones del CMM hemos dejado de equiparar fuerza lógica con lógica deóntica; hoy nuestra concepción es más general. Hablamos del “orden moral local” (Harré y Van Langenhove, 1999, pág. 1) y de la “gramática” de determinados relatos y formas de narración (Pearce y Pearce, 1998).

La persona-posición del facilitador y su apoyo en el uso del lenguaje cotidiano

Al igual que Wittgenstein (1967), Shotter (1989) y Harré y Grillett (1994), el CMM toma en cuenta los diferentes conjuntos de derechos, obligaciones y privilegios que corresponden a la posición de la primera, segunda y tercera persona en la gramática del lenguaje cotidiano. No obstante, en el Proyecto Cupertino a menudo cumplimos el papel de facilitadores o enseñamos a otros dicho papel, que no se amolda a ninguna de esas personas-posiciones.

En nuestros diseños de sucesos, establecemos que entre las responsabilidades de los facilitadores se incluyen las siguientes: 1) ayudar al grupo a seguir una secuencia útil de episodios; 2) permanecer neutrales (alineándose activamente con todos los participantes y creando un clima de confianza y respeto mutuo); 3) escuchar en forma activa (y ayudar a los participantes a que se escuchen entre sí); 4) ayudar a los participantes a narrar sus propios relatos (adoptando una postura de no saber, expresando curiosidad, formulando preguntas sistémicas); y 5) ayudar a los participantes a narrar mejores relatos (introduciendo perspectivas apreciativas y sistémicas mediante las preguntas y el reencuadre, interconectando los relatos de los participantes). Si bien este rol se parece al de la posición de la primera persona por cuanto el facilitador participa en la conversación, también se parece al de la tercera persona, ya que el facilitador mantiene un alto grado de conciencia respecto del proceso de co-construcción del episodio y acepta dirigirlo; a la vez, es un poco diferente de ambas en la medida en que la opinión del facilitador queda excluida de la conversación.

Reparamos en la complejidad de este rol cuando algunos habitantes de Cupertino a quienes habíamos entrenado resolvieron dejar sus puestos de facilitadores de la discusión en pequeños grupos en las reuniones del Concejo Deliberante. Explicaron que lo hacían porque querían hacer oír su voz en la reunión de un modo más directo que como facilitadores. Al reflexionar en su decisión, comprendimos que el papel de facilitador era algo más que un tránsito entre las tres posiciones del lenguaje cotidiano: significa pasar a una postura de influencia indirecta.

Para los construccionistas sociales y otros que entienden que el “lenguaje cotidiano” abarca los límites de nuestro mundo social, los corolarios teóricos de esta postura son enormes. O bien abandonamos el principio básico, o bien debemos empezar a explorar las sutilezas del lenguaje mucho más de lo que se ha hecho hasta ahora en la bibliografía. Creemos que deben analizarse ambas alternativas, pero que el enfoque más “prudente” es ampliar nuestra exploración de los recursos lingüísticos.

Entre los construccionistas sociales, la mayor parte de las discusiones acerca del lenguaje se han referido al vocabulario (p. ej., la diferencia entre describir a una persona como “paciente” [*patient*] o como “consultante” [*client*]), a los componentes del habla (p.ej., los derechos, deberes y responsabilidades correspondientes a cada persona-posición, tal como los evidencia el uso de los pronombres) y al caso (p. ej., “declaraciones de un yo” que aceptan una responsabilidad). Tal vez deberíamos examinar otros componentes del habla (p. ej., las preposiciones) así como el tiempo, modo y voz de los verbos. La “voz media” del griego clásico expresaba en forma clara y cómoda lo que tanto en la voz activa como en la pasiva de las lenguas modernas exige el uso del guión en los vocablos compuestos, como “co-construcción” o “co-evolución”. Otra vía de indagación es la que hace suya la insistencia de McNamee y Gergen (1999) en la primacía de la relación para una perspectiva construccionista social. De ser así, deberían examinarse las implicaciones filosóficas y sociales de las preposiciones, que son las palabras destinadas a expresar relaciones.

Al vincular esta idea con la afirmación del CMM según el cual las modalidades del ser humano están relacionadas de manera causal y recíproca con las formas de comunicación, resultan perspectivas apasionantes para un desarrollo teórico permanente. Puede considerarse que la exploración a fondo de las posibilidades de la gramática del

lenguaje cotidiano, así como de los límites del lenguaje, es un ejercicio tendiente a describir, y tal vez a inventar, modalidades del ser humano que no han tenido descripciones apropiadas ni han contado con los recursos que se merecen. Los derechos, deberes y responsabilidades de un facilitador, como los de un terapeuta o un consultor de procesos, parecen corresponder a una persona-posición en el modo subjuntivo y en la voz media, con tendencia a las preposiciones inclusivas. La mayor claridad en la descripción de estos roles, ¿tendrá valor práctico para el desarrollo de programas de formación, la evaluación del personal y el avance de la teoría social? A todas luces, si bien hemos iniciado esta indagación es muy poco probable que la terminemos en el curso de nuestra vida.

Reconstrucción contextual

En algunos de los trabajos interpretativos y críticos basados en el CMM, apuntamos que toda acción ocurre en un contexto, y por lo común nuestra tarea retórica consiste en actuar de modo tal que lo que hagamos se amolde al contexto. Sin embargo, hay veces en que debemos cumplir una acción que contradice la prefiguración contextual, y en tal caso debemos reconstruir el contexto para que se amolde a nuestra acción. La reconstrucción contextual es una forma de comunicación particularmente interesante y desafiante (Branham y Pearce, 1985); hemos comprobado que es una forma de vida recurrente en los proyectos comunitarios.

La necesidad de actuar de modo de crear nuevos contextos nos exigió integrar tres ideas desarrolladas por separado en el CMM: las de fuerza implicativa, dominio del juego y comunicación cosmopolita. En nuestra labor sobre la fuerza lógica, hace mucho que tomamos conciencia de los efectos que puede tener un acto en cuanto a modificar los contextos en los que ocurre. Lo llamamos “fuerza implicativa”, y es la base de la idea de la reconstrucción contextual. No obstante, Branham y Pearce (1985) sólo habían conceptualizado esto desde la perspectiva de un orador, y además, desde la perspectiva de un único acto, como un suceso de oratoria pública.

Al trabajar con toda una comunidad durante un período extenso, nos vimos en la necesidad de involucrarnos con un conjunto diversificado de personas por un lapso prolongado. Era previsible que ningún acto aislado fuese suficiente para lograr una reconstrucción contextual. Ésta fue una de las lecciones que extrajimos de las críticas

formuladas al Proyecto Caleidoscopio. Esto trajo a colación el concepto de “dominio del juego”, originalmente desarrollado en el marco de la comunicación interpersonal (Pearce, 1994). En una secuencia en curso de sucesos, un participante con dominio del juego viola las reglas intencionalmente, a fin de generar un nuevo estado de cosas deseado por él.

Sin embargo, la diversidad de la comunidad volvía improbable que cualquier acto de dominio del juego pudiera ser igualmente eficaz con distintos grupos. Al agregarle el concepto de comunicación cosmopolita (Pearce, 1989), adoptamos una orientación fundamentalmente diferente con respecto a la reconstrucción contextual. Según nuestra concepción actual, esta última tiene más probabilidades de lograr éxito cuando es el resultado de la colaboración, y no un acto único o unilateral.

Conclusiones

Dado que el CMM es, entre otras cosas, una teoría práctica (Cronen, 1995a), es oportuno que este artículo cierre el círculo de la coevolución de la tradición de la práctica y el discurso que la guía y la vuelve coherente. El CMM fue la base del trabajo del PDC en un proyecto comunitario de varios años de duración, y la experiencia recogida por el PDC en dicho proyecto amplió en grado significativo el CMM.

No obstante, la teoría práctica difiere de otras formas de teoría y, en virtud de su propia naturaleza, es ampliada de un modo particular. A fin de ampliar una teoría alética o portadora de verdad, por ejemplo, procuraríamos volverla más general (para que abarque una mayor porción del mundo) o más rigurosa (tal vez especificando el efecto de variables intermedias adicionales). En tanto una teoría práctica se desarrolla en una coevolución entre las tradiciones de la práctica y una gramática del discurso y la práctica, puede resultar “ampliada” por el agregado de conceptos y modelos útiles, desarrollando una terminología más precisa o descriptiva, aprendiendo nuevas maneras de trabajar en contextos nuevos o difíciles, y trocando las metáforas limitadas o ya gastadas por otras nuevas.

Un primer criterio para evaluar una teoría práctica es su capacidad de guiar a quienes la implementan en sus prácticas específicas. Aquí es importante el significado que se le dé al término “guiar”. No quiere decir fijar un conjunto de instrucciones o recetas como las de un libro de cocina; más bien, una buena teoría práctica aumenta la prudencia o elocuencia social de los profesionales aumentando su capacidad para discernir los recursos

que brindan determinados contextos sociales y aprovecharlos a fin de obtener los efectos deseados (Pearce, 1989; Oliver, 1996). Si suponemos que lo que nos lleva a cualquier situación que percibimos como modificable es “actuar en forma natural”, la única receta segura para preservar aquello que deseamos modificar es seguir actuando en forma natural. Se necesita una teoría práctica cuando, para tener éxito, los profesionales deben actuar en una forma suficientemente *no-natural*. Con relación al Proyecto Cupertino, la insistencia del CMM en que la comunicación es el proceso social primario nos fue muy útil. Hubo fuertes tentaciones a recaer en los discursos tradicionales del poder, la política y la sociología aplicada, e hicimos bien en resistirnos a ellas. Por otra parte, el CMM destaca que la comunicación es la forjadora de los objetos y sucesos del mundo social, y esto constituyó una parte fundamental de nuestra capacidad para reencuadrar los sucesos y participar en un proceso colaborativo de reconstrucción contextual.

Un segundo criterio para evaluar una teoría práctica es su capacidad de proporcionar una gramática con la cual puedan examinarse las prácticas de un modo coherente. Quizás este criterio sea la sombra de las características heurísticas del CMM. Éste no sólo nos permite descubrir nuevas vías para una acción eficaz (su función heurística) sino también describir y explicar coherentemente dichas prácticas.

En tercer lugar, una teoría práctica puede evaluarse en forma apropiada por el grado de su coevolución continua entre la práctica y la gramática del discurso. Este artículo ha descrito algunos de los puntos fundamentales de evolución de la gramática del CMM como resultado de su aplicación –en su condición de teoría práctica– a un proceso de diálogo público de largo plazo en una ciudad.

Como consecuencia de este proyecto, y al tener que vérnoslas con cuestiones relativas al poder, ha aumentado nuestra comprensión de la “coordinación”. Una implicación de esto es el uso radical de la pregunta “¿Qué estamos haciendo juntos?” como modo de invitar a los participantes a que se desplacen de las relaciones de poder tradicionales.

Hemos profundizado nuestra comprensión de las “formas de comunicación”. Concretamente, hemos explorado varias tradiciones de diálogo y desarrollado nuestra propia noción de “diálogo público”. Esta noción ha sido operacionalizada en nuestro

desarrollo de un modelo dividido en tres niveles, que se refiere a las distintas dimensiones de los “episodios” en un proyecto de varios años de duración.

Los conceptos de fuerza lógica y de persona-posición estallaron. Vimos con claridad sus limitaciones y dimos los primeros pasos para abrirlos a un desarrollo ulterior. Además, la manera en que se nos pusieron de manifiesto tales limitaciones nos ha inclinado a verlos como “conjuntos abiertos”, en lugar de esperar encontrar una serie de formulaciones más amplias. Este avance no hizo sino fortalecer nuestra confianza en las ideas básicas de los conceptos: las acciones tienen lugar dentro de un contexto de derechos, deberes y obligaciones, y éstos se corresponden con los distintos roles que asumimos. Sin embargo, ahora estamos mucho más predispuestos a descubrir nuevos roles así como diferencias sutiles entre ellos, y aceptamos la necesidad de incorporar una descripción pluralista de las restricciones y autorizaciones dentro de las cuales actuamos.

Por último, nuestra necesidad de efectuar una reconstrucción contextual nos exigió integrar varios conceptos y arribar, con una comprensión más profunda, al mismo punto del cual habíamos partido: “las personas crean y manejan la realidad social en forma colectiva” (Pearce y Cronen, 1980, pág. 305). La reconstrucción de los contextos y la mayoría de los demás emprendimientos meritorios no pueden realizarse de modo unilateral o en un acto único. El cambio social (lo mismo que su opuesto aparente, el orden social) es co-construido en un proceso recursivo que nos re-construye a nosotros como personas, a las relaciones y a las instituciones.

Referencias bibliográficas

- Branham, R.J. y Pearce, W.B. (1985). Between text and context: Toward a rhetoric of contextual reconstruction. *Quarterly Journal of Speech*, 71: 19-36.
- Brown, D. (en prensa). Foreword. En S. Spano, *Public dialogue and participatory democracy*. Cresskill: Hampton Press.
- Cronen, V.E. (1991). Coordinated management of meaning theory and postenlightenment ethics. En K.J. Greenberg (ed.), *Conversations on communication ethics*. Norwood: Ablex, págs. 21-53.
- Cronen, V.E. (1995a). Practical theory and the tasks ahead for social approaches to communication. En W. Leeds-Hurwitz (ed.), *Social approaches to communication*. Nueva York: Guilford, págs. 217-242.
- Cronen, V.E. (1995b) Coordinated management of meaning: The consequentiality of communication and the recapturing of experience. En S.J. Sigman (ed.), *The*

- consequentiality of communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, págs. 17-66.
- Cronen, V.E., Johnson, K. y Lannamann, J.W. (1982). Paradoxes, double-binds, and reflexive loops: An alternative theoretical perspective. *Family Process*, 20: 91-112.
- Cronen, V.E. y Pearce, W.B. (1981). Logical force in interpersonal communication: A new concept of the 'necessity' in social behavior. *Communication*, 6: 5-67.
- Cronen, V.E. y Pearce, W.B. (1985). Toward an explanation of how the Milan Method works: An invitation to a systemic epistemology and the evolution of family systems. En D. Campbell y R. Draper (eds.), *Applications of systemic family therapy: The Milan approach*. Londres: Grune and Stratton, págs. 69-86.
- Cronen, V.E., Pearce, W.B. y Tomm, K. (1985). A dialectical view of personal change. En K.J. Gergen y K.E. Davis (eds.), *The social construction of the person*. Nueva York: Springer-Verlag, págs. 203-224.
- Cronen, V.E., Pearce, W.B. y Xi, C. (1989/1990). The meaning of 'meaning' in CMM analysis of communication: A comparison of two traditions. *Research on Language and Social Interaction*, 23: 1-40.
- Griffin, E. (2000). *A first look at communication theory* (4a. ed). Boston: McGraw-Hill.
- Hammond, S.A. (1996). *The thin book of appreciative inquiry*. Plano: CSS Publishing Co.
- Harré, R. (1984). *Personal being: A theory for individual psychology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harré, R. y Grillett, G. (1994). *The discursive mind*. Newbury Park: Sage.
- Harré, R. y van Langehove, L. (1999). The dynamics of social episodes. En R. Harré y L. van Langenhove (eds.), *Positioning theory*. Oxford: Blackwell, págs. 1-13.
- Kingston, R.J. (1999). The political importance of dialogue. *Kettering Foundation Connections*, 9: 2-5.
- Krey, D. (1999). Cupertino asks, "Can we talk about diversity?" *Western City*, 75: 4-8.
- Langer, S.K. (1951). *Philosophy in a new key: A study in the symbolism of reason, rite, and art* (2a. ed). Nueva York: New American Library.
- Lappe, F.M. y Du Bois, P.M. (1994). *The quickening of America: Rebuilding our nation, remaking our lives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McNamee, S. y Gergen, K. (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Thousand Oaks: Sage.
- Narula, U. y Pearce, W.B. (1987). *Development as communication: A perspective on India*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Oliver, C. (1996). Systemic eloquence. *Human Systems*, 7: 247-264.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Nueva York: Plume.
- Pearce, W. B. (1976). The coordinated management of meaning: A rules- based theory of interpersonal communication. En G.R. Miller (ed.), *Explorations in interpersonal communication*. Beverly Hills: Sage, págs. 17-36.
- Pearce, W.B. (1989). *Communication and the human condition*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Pearce, W.B. (1993). Achieving dialogue with 'the Other' in the postmodern world. En P. Gaunt (ed.), *Beyond agendas: New directions in communications research*. Westport: Greenwood Press, págs. 59-74.
- Pearce, W.B. (1994). *Interpersonal communication: Making social worlds*. Nueva York: HarperCollins.

- Pearce, W.B. y Cronen, V.E. (1980). *Communication, action and meaning: The creation of social realities*. Nueva York: Praeger.
- Pearce, W.B., Littlejohn, S.W. y Alexander, A. (1987). The New Christian Right and the humanist response: Reciprocated diatribe. *Communication Quarterly*, 35: 171-192.
- Pearce, W.B., Johnson, D.K. y Branham, R.J. (1991). A rhetorical ambush at Reykjavik: A case study of the transformation of discourse. En M. Weiler y W.B. Pearce (eds.), *Reagan and public discourse in America*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, págs. 163-182.
- Pearce, W.B. y Littlejohn, S.W. (1997). *Moral conflict: When social worlds collide*. Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, W.B. y Pearce, K.A. (1998). Transcendent storytelling: Abilities for systemic practitioners and their clients. *Human Systems*, 9: 167-184.
- Pearce, W.B. y Pearce, K.A. (2000). Combining passions and abilities: On becoming virtuosos in dialogue. *Southern Communication Journal*, 65: 161-175.
- Philipsen, G. (1995). The coordinated management of meaning theory of Pearce, Cronen and associates. En D. Cushman y B. Kovicic (eds.), *Watershed research traditions in human communication theory*. Albany: State University of New York Press, págs. 13-43.
- Shailor, J.C. (1994). *Empowerment in dispute mediation: A critical analysis of communication*. Westport: Praeger.
- Shotter, J. (1989). Social accountability and the social construction of 'you'. En J. Shotter y K. Gergen (eds.), *Texts of identity*. Londres: Sage, págs. 133-151.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. Thousand Oaks: Sage
- Spano, S. (en prensa). *Public dialogue and participatory democracy: The Cupertino Community Project*. Cresskill: Hampton.
- Srivastva, S. y Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weiler, M. y Pearce, W.B. (1991). Ceremonial discourse: The rhetorical ecology of the Reagan administration. En M. Weiler y W.B. Pearce (eds.), *Reagan and public discourse in America*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, págs. 11-42.
- Wittgenstein, L. (1967). *Philosophical investigations* (3a. ed.). (trad. al inglés por G.E.M. Anscombe.) Oxford: Basil Blackwell.
- Yankelovich, D. (1991). *Coming to public judgment: Making democracy work in a complex world*. Syracuse: Syracuse University Press.

NOTAS

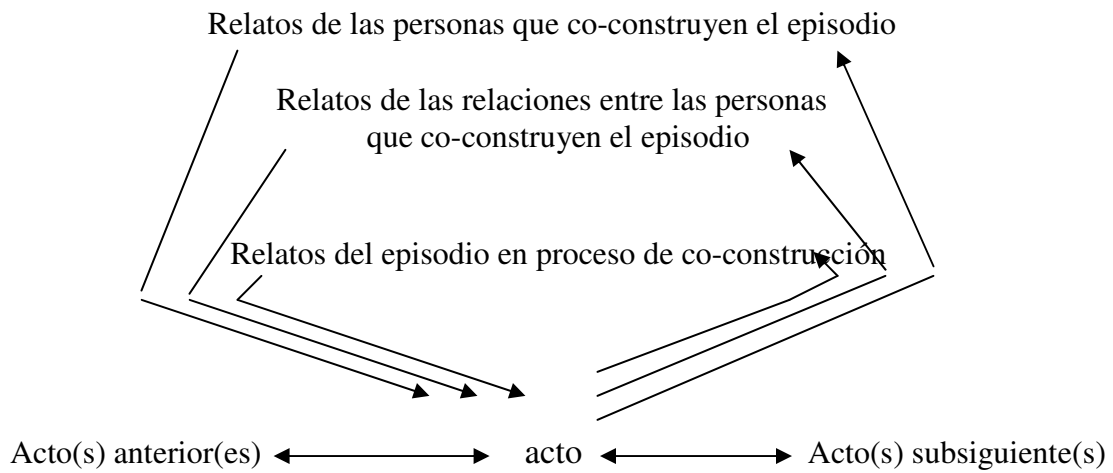
* La traducción es de Leandro Wolfson.

** Miembro del claustro docente del Human and Organizational Development Program, The Fielding Institute; miembro del equipo ejecutivo del Public Dialogue Consortium; codirector de Pearce Associates. Puede enviarse correspondencia a: 807 Wharfside Road, San Mateo, CA 94404, USA. E-mail: wbpearce@worldnet.att.net.

*** Profesora del Department of Speech Communication, De Anza College; miembro del equipo ejecutivo del Public Dialogue Consortium; codirectora de Pearce Associates.

FIGURAS Y CUADROS

Figura 1. Modelo heurístico del significado de un acto de una conversación



Cuadro 1. Dos conceptos de la comunicación

<i>Modelo de la transmisión</i>	<i>Modelo de la teoría CMM</i>
<p>Definiciones El difundido modelo de la transmisión describe la comunicación como una herramienta para el intercambio de información. Una “buena comunicación” tiene lugar cuando los significados son emitidos y recibidos con precisión. En este modelo, la comunicación es óptima cuando es inodora, incolora e insípida: una herramienta neutral para describir el mundo.</p>	<p>Definiciones El modelo CMM sostiene que los sucesos y objetos de nuestro mundo social son co-construidos en la comunicación. Tanto la forma de la comunicación, como el contenido de lo que se dice, pueden sustentar o destruir nuestras personalidades, relaciones e instituciones.</p>
<p>Cómo funciona la comunicación ¿Qué se dice? ¿Qué se quiere significar? ¿Qué se comprende? · ¿Qué grado de claridad tiene la información? · ¿Con qué precisión se la escucha? · ¿Se expresa completamente, en qué grado? · ¿El “canal” es efectivo?</p>	<p>Cómo funciona la comunicación ¿Qué estamos construyendo juntos en virtud de lo dicho o hecho? · ¿Qué contextos se crean para el otro? · ¿Qué prefigura el lenguaje empleado? · ¿Qué forma de lenguaje se suscita? · ¿Qué tonos de voz se suscitan? · ¿Quiénes son incluidos y quiénes no? · ¿A quiénes se dirigen los mensajes y a quiénes no?</p>
<p>Qué trabajo realiza la comunicación ¿Qué logra? · ¿Reduce la incertidumbre? · ¿Responde la pregunta? · ¿Aclara la cuestión? · ¿Resuelve el problema?</p>	<p>Qué trabajo realiza la comunicación ¿Qué se construye? · ¿Qué actos de habla? (insultos, elogios, etc.) · ¿Qué relaciones? (confianza, respeto, etc.) · ¿Qué episodios? (de colaboración, de conflicto, etc.) · ¿Qué identidades? (voces discordantes, personas razonables, personas consideradas, etc.) · ¿Qué culturas o cosmovisiones? (fuerte, débil, antidemocrática, etc.)</p>
<p>Papel del facilitador Crear un contexto en el cual los defectos del proceso comunicativo no interfieran con otros procesos más importantes, como los de toma de decisiones, formación de coaliciones, realización de tratativas y persuasión.</p>	<p>Papel del facilitador Dar forma a las pautas emergentes de comunicación respetando las múltiples voces y perspectivas, y sosteniendo las tensiones entre ellas.</p>

