

Aprender a manejar conflictos. Una propuesta de programa de formación

Por Mario Rodríguez-Mena García

MARIO RODRÍGUEZ-MENA GARCÍA MSc., Investigador auxiliar y jefe del grupo « Aprendizaje para el cambio » del CIPS. Miembro de la Cátedra Vygotki de la Universidad de La Habana y Coordinador del Grupo « Manejo de conflictos » de la Sociedad de Psicología de Cuba. Con más de 25 años de experiencia en la docencia, en los últimos 14 años se ha especializado en las investigaciones psicopedagógicas relativas al aprendizaje en grupos. Es autor de varios libros y artículos sobre estos temas, publicados en Cuba y en el extranjero. E-mail: mrodmena@yahoo.com

Introducción

La trascendencia que tienen los conflictos interpersonales y de grupos para la vida cotidiana de las personas, y la necesidad de aprender modos eficientes para su adecuado manejo, han sido motivos suficientes para diseñar el programa de formación denominado: “Aprender a Manejar Conflictos”. El presente artículo tiene la intención de mostrar al lector las principales bases teóricas y metodológicas que sustentan dicho programa.

Varios años de investigación (e intervención) en procesos de aprendizaje en grupos y de entrenamiento y multiplicación de técnicas para el manejo de conflictos interpersonales y de pequeños grupos (específicamente la mediación), me han permitido identificar necesidades de aprendizaje en torno a tan complejo fenómeno social, y la posibilidad de conformar un programa formativo que, haciendo uso de las competencias básicas para la autorregulación del aprendizaje, permita formar un conjunto de competencias indispensables para el manejo exitoso de los conflictos, entendidos estos últimos como experiencias de aprendizaje que pueden resultar muy significativas y enriquecedoras para las personas que las vivencian.

El artículo inicia con algunas reflexiones acerca del modo en que comúnmente se conceptúan los conflictos, las representaciones recurrentes que de este fenómeno subjetivo y social tienen la mayor parte de las personas, sus consecuencias para la existencia de algunos estilos de enfrentamiento, y la necesidad de cambiar, desde la formación y el aprendizaje de nuevas maneras de hacer, esta realidad. Seguidamente se plantean algunos supuestos básicos que guían la comprensión del papel mediador y regulador del diálogo reflexivo y productivo en el proceso de manejo de conflictos; y finalmente, se presenta la concepción metodológica de la propuesta de programa de formación para aprender a manejar conflictos desde la óptica desarrolladora de competencias básicas que pueden ser aprendidas en interacción con otras personas en una comunidad de aprendizaje dedicada a la práctica de herramientas básicas para el manejo de conflictos.

En torno a los conflictos y sus formas de enfrentamiento. ¿Por qué se necesita aprender a manejar conflictos?

Los conflictos aparecen en todos los niveles de las relaciones humanas: intrapersonales, interpersonales, grupales, organizacionales, nacionales e internacionales y ejercen una gran influencia sobre nuestro comportamiento. Las limitaciones de recursos, la insatisfacción de necesidades y la confrontación de creencias y valores, provocan el surgimiento de las más disímiles rivalidades entre los diferentes actores del escenario social. Difícilmente podamos evitar el surgimiento de conflictos, incluso, es posible que nos involucremos en conflictos que ni siquiera hemos provocado.

Sin embargo, aunque no elijamos los conflictos sí podemos decidir la forma de enfrentarlos. Se dice que en asuntos de relaciones negativas, el problema no es el conflicto mismo sino las maneras en que estos son manejados. No obstante, ¿saben las personas manejar los conflictos que diariamente enfrentan en sus vidas? Mi incursión en grupos de aprendizaje, ya sea a través de la investigación, la docencia, o la práctica informal de actividades grupales, me ha permitido identificar muchas carencias en este sentido en la mayoría de las personas con las que he interactuado. Al respecto, las necesidades de aprendizaje abarcan desde cuestiones más generales como pueden ser el dominio de una cultura del diálogo, la disposición para la toma de decisiones y el comportamiento estratégico, hasta otras más particulares y afines con el tema como es el dominio de técnicas y métodos para el manejo adecuado de conflictos. Estas demandas de formación son las que avalan la propuesta de un programa como el que nos ocupa.

El conflicto surge en el contexto de relaciones de interdependencia negativa cuando los propósitos de las partes involucradas son percibidos como incompatibles. Esta representación del asunto lleva a las partes a asumir posiciones antagónicas, muchas veces irreconciliables. Por tanto, entender un conflicto en su real dimensión implica no solo el análisis de lo que cada parte aporta al mismo sino la comprensión global del sistema de relaciones en el que las partes están insertas y que le sirven de asidero. Este es un hecho pocas veces tratado en las propuestas teóricas y metodológicas que intentan explicar y elaborar métodos para la solución de conflictos y que indiscutiblemente no se pueden soslayar en la aplicación de un programa dirigido a la formación de competencias para el manejo de conflictos desde el contexto de una comunidad de práctica.

Para la mayoría de las personas “conflicto” es sinónimo de problema, obstáculo, dificultad, dilema, angustia, enfrentamiento, choque, combate, discusión; rara vez se asocia a representaciones o sentimientos positivos. Por ejemplo, una reciente exploración realizada a un grupo de profesionales que laboran en una empresa cubana en perfeccionamiento arrojó datos que sustentan esta afirmación. De las personas consultadas, a las que se le aplicó un ejercicio de asociación libre en cadena para conocer la representación social en torno a los conflictos, solo el 5 % manifestó una comprensión del conflicto desde una perspectiva con potencialidad constructiva; el resto se comportó como la generalidad: los conflictos son representados en la conciencia social como un elemento lleno de carga negativa.

Se sabe que la representación que tenemos sobre los objetos y fenómenos de la realidad nos induce a actuar de cierto modo: las acciones responden a los supuestos en que ellas se sustentan. Por tanto, es fácil comprender que el modo generalizado que tienen las personas de percibir los conflictos ha sido una de las razones que pudiera explicar el predominio de estilos de enfrentamiento inadecuados: aquellos basados en la agresión, la evitación y la discordia; lo que anula o limita la posibilidad de la negociación, la colaboración, el diálogo y la comprensión mutua; y de encontrar una oportunidad para el cambio. No es de extrañar entonces, que los esfuerzos que usualmente la sociedad realiza en torno al manejo de muchos conflictos ponen mayor énfasis en los mecanismos dirigidos a suprimirlos. Un ejemplo palpable de ello es el sistema judicial.

Sin embargo, con demasiada frecuencia se olvida que cualquier conflicto puede irradiar energías positivas para las personas, siempre que estas estén preparadas para percibirlos como tal y aprovecharlos constructivamente, pues los conflictos bien manejados:

- obligan a la persona a abandonar la comodidad y a buscar nuevas alternativas, incitándola a la creación y al uso de la imaginación,
- impulsan a la revisión del comportamiento, el modo en que procedemos en nuestras relaciones,
- compulsan a exigirnos más, lo que nos desarrolla personalmente pues permite descubrir nuestras competencias y desarrollar nuevas.

Desde esta óptica, cualquier conflicto puede ser visualizado como una ocasión potencial para que las personas fortalezcan su capacidad humana para manejar dificultades de todo tipo a través de un proceso consciente de reflexión y acción. De este modo, enfocar al conflicto como una experiencia de aprendizaje, y explotarlo en todas sus dimensiones para desarrollar competencias en las personas que favorezcan su crecimiento personal, constituyen razones suficientes para validar la existencia de programas de formación como el que propongo.

Comunicación y diálogo para el manejo de conflictos. La necesidad de ser comunicadores competentes

Resulta paradójico que en la era actual, cuando la comunicación como hecho cultural y tecnológico ha alcanzado un desarrollo considerable, comunicarnos cara a cara resulta, a menudo, algo muy difícil. Tenemos serias limitaciones para compartir lo que es en realidad importante: nuestros sentimientos, las creencias y valores que expresan quiénes somos, lo que queremos, y necesitamos; para la gran mayoría es sumamente difícil escuchar con atención y comprender del todo lo que otro ha dicho. Si este es un hecho complejo en el ámbito de las relaciones cotidianas con los seres que compartimos a diario, la magnitud de la complejidad se engrandece cuando se involucran grupos y organizaciones.

Con mucha frecuencia las fallas en el proceso comunicativo están en la base de los conflictos a cualquier escala. Por ello, la reflexión en torno a la formas de manejarlos y resolverlos, supone

pensar que una comunicación humana de calidad puede ser la clave en la aplicación de los métodos que facilitan su resolución.

En otras palabras, una buena comunicación, exenta de obstáculos y bloqueos por parte de aquellos involucrados en el conflicto resulta esencial para que puedan manejarlo. Precisamente, la mediación de conflictos se ha considerado como un proceso de comunicación asistida, en tanto su eje principal implica transformar formas de interrelación y comunicación deterioradas o equivocadas tras la existencia de un conflicto mantenido. Por lo general, las partes en conflicto han cedido el espacio de la buena comunicación a diálogo de sordos, al intercambio iracundo de frases ofensivas y se impone restablecer un diálogo favorable al entendimiento y la comprensión mutua.

Esto último es crucial, incluso en algunos enfoques de la mediación donde llegar a un acuerdo o solución no resulta tan importante como conseguir formas adecuadas de comunicación, que suponen, en alguna medida, una transformación en las personas. La apropiación de herramientas para el diálogo positivo se convierte en una meta de la mediación, que garantiza una adquisición duradera y un aprendizaje de aquellas vías más fructíferas en la resolución de los nuevos conflictos que pueden aparecer.

En este sentido, para que se pueda alcanzar una solución ajustada y ésta resulte perdurable, cada parte en conflicto debe ser escuchada y comprendida, y sentir que lo ha sido. La tarea fundamental no es hacer que las partes simplemente conversen (esto pueden haberlo hecho ya), sino lograr que se comuniquen expresando todo aquello que puede ser útil y necesario en la resolución del conflicto, que aprendan a expresar sus puntos de vista, sus creencias, necesidades, valores, para conseguir transitar de sus posiciones a los intereses de fondo que están condicionando la situación conflictiva.

Para lograr esta tarea, el papel del diálogo se torna central a lo largo de la mediación, y también un reto importante cuando corroboramos que muchas personas carecen de las herramientas y experiencias que denotan su dominio. Existe una gran variedad de herramientas que facilitan la comunicación interpersonal. Estamos hablando de herramientas que son psicológicas, que deben ser formadas, y que poseen valor no sólo instrumental, sino para el funcionamiento íntegro de las personas. La mediación como método, dispone de un conjunto de ellas, las cuales son inicialmente aplicadas por el mediador con el propósito final de que en buena medida las personas implicadas puedan apropiarse de ellas para su uso cada vez más autodirigido y adecuado en otras situaciones.

La escucha activa, como expresión de un diálogo de calidad, permite que las partes asuman una actitud responsable en el proceso de mediación. No podemos olvidar que son ellas las que deben llegar a un acuerdo y no el mediador. Por ello, el diálogo se torna herramienta y objeto de aprendizaje para aquellos que se involucran en la mediación; sólo si aprenden a dialogar y emplean los recursos para una comunicación productiva y respetuosa se podrán apreciar los avances hacia una solución del conflicto. De esta manera, el diálogo entre las partes en conflicto es el indicador esencial de éxito en la mediación. Se dice que el proceso de mediación ha tenido efecto cuando las partes dejan de comunicarse por separado con el mediador para dialogar entre

sí, tanto verbal como extraverbalmente. Una mediación ha sido exitosa cuando las partes se centran en aportar todo aquello que resulta importante para develar sus intereses comunes e individuales y encuentran la manera de satisfacerlos. De hecho, esta posibilidad aparece de un modo genuino cuando el diálogo comienza a ser controlado por las partes, quienes logran asumir con naturalidad sus reglas. De igual modo, la comprensión paulatina de que sólo el diálogo permite avanzar al entendimiento mutuo y al acuerdo será el regulador implícito que los movilizará para su empleo creciente.

Un modelo de formación basado en la autorregulación del propio desempeño.

La moderna sociedad demanda cada vez más, individuos autodeterminados, seguros de sí mismos, proactivos, ingeniosos, problematizadores, gestores estratégicos en la búsqueda de soluciones, colaboradores en la toma de decisiones, dispuestos a ayudar y a aprovechar la ayuda de otros. Un enfoque del aprendizaje basado en su autorregulación desde la propia persona que aprende; pero no de un modo individual o aislado sino en el contexto de una comunidad de práctica puede constituir un asidero favorable para desarrollar plenamente estas demandas sociales.

La “comunidad de práctica” es un modelo que permite comprender, explicar e investigar la forma real en que las personas aprenden. Se define como “redes de actividades y acciones interdependientes y autoorganizadas, que vinculan entre sí a personas, significados, y el mundo material, en un sistema complejo de intercambios internos y con el ambiente” (Rodríguez-Mena *et al*, 2004: 104).

Los seres humanos estamos implicados en todo momento en diferentes comunidades de práctica, que nos articula en redes de interacción con otros individuos, significados culturales, instrumentos y procesos, visiones del mundo e ideologías. En cada comunidad somos simultáneamente los mismos (reconocemos nuestra identidad a lo largo de la historia de trayectorias de participación) y diferentes (en tanto cualquier participación requiere y promueve roles, identidades variables, expectativas, autoconceptos, ejecuciones contextualizadas para esa práctica); por tanto, toda comunidad de práctica es al mismo tiempo una comunidad de aprendizaje porque exige una continua modificación de nuestras acciones a tono con la comunidad en la que participamos en un momento dado.

Este modelo de aprendizaje hace énfasis en la formación de competencias para la autorregulación del aprendizaje. Las competencias son acciones de orientación, autoorganización y articulación de recursos (propios de la persona o identificados y elaborados en sus espacios sociales de práctica) que le permiten un desempeño de calidad. Ellas guían y permiten evaluar la eficacia misma de las acciones que las personas ejecutan. Aunque se asientan en las aptitudes personales, son en realidad, en última instancia, el resultado de un largo proceso de formación y desarrollo que tiene su origen en la interacción con los otros, pues se sabe que todo lo que psicológicamente nos identifica estuvo primeramente en la relación social, en la intersubjetividad. (Vygotski, 1987)

Por ello, el desarrollo de competencias para aprender mejor depende en gran medida del modo en que nos insertamos en las diferentes redes de interacción social de las que formamos parte. El tipo y la calidad de la interacción determinarán la creación o no de zonas de desarrollo próximo que marcarán la tendencia del desarrollo futuro de los aprendices. Las relaciones que estimulan la interacción mutua, la comunicación plena, la cooperación, y la colaboración, son las que viabilizan el surgimiento de espacios potenciadores de desarrollo.

En Rodríguez-Mena *et al* (2004) se precisan los tres grandes núcleos de competencias que permiten autorregular el aprendizaje y a las que se les dará especial atención en este programa de formación. Me refiero a:

a) Competencias para la gestión de las experiencias de aprendizaje: que aluden a la posibilidad de articular los procesos y recursos personales así como los instrumentos, símbolos, personas, recursos ambientales, etc. que intervienen en los aprendizajes con la intención de planificar, organizar, evaluar y monitorear el curso de las experiencias de aprendizaje y suponen que la persona que aprende asuma una actitud responsable y activa ante su aprendizaje y una dirección consciente del mismo, en la medida en que hace “diligencias” (acciones) para alcanzar sus metas de aprendizaje.

b) Competencias para la estructuración de las experiencias de aprendizaje: referidas a la capacidad de la persona-que-aprende para interpretar las experiencias de aprendizaje dentro de ciertos esquemas o estructuras de funcionamiento. Aquí los procesos psíquicos son empleados con la intención de reevaluar, deconstruir y reconstruir esos esquemas mentales con los que comprendemos la realidad que nos circunda y a nosotros mismos como parte de esa realidad.

c) Competencias para la contextualización de las experiencias de aprendizaje: que abordan la facultad de la persona-que-aprende para extraer de cada experiencia de aprendizaje aquellas propiedades que pueden ser generalizables, transferibles o extrapolables a otros contextos más o menos diferentes del que originalmente surgieron. Permiten el establecimiento de conexiones productivas para aprovechar las experiencias de aprendizajes presentes y pasadas con visión de futuro.

Para lograr la autorregulación del aprendizaje es necesario que los tres núcleos de competencias sean conscientemente activados. La razón estriba en lo que cada una de ellas aporta a la significación, la transferencia y la autogestión de lo que se está aprendiendo. Cuando las competencias que intervienen en la actividad de aprendizaje son empleadas por la persona-que-aprende se logra dotar de significados más profundos a las experiencias de aprendizaje; se permite que estas se instauren en la persona de modo que puedan ser empleadas eficazmente cuando las situaciones de aprendizaje lo requieran; y en última instancia, contribuyen al pleno crecimiento personal.

El diseño del Programa para la formación de competencias para el manejo de conflictos.

Para la aplicación del presente programa de formación es indispensable la conformación y desarrollo de una comunidad de aprendizaje dedicada a la práctica de métodos y herramientas

para el manejo de conflictos. Las metas de aprendizaje de esta comunidad estarán dirigidas al dominio de un conjunto de competencias que son indispensables para manejar adecuadamente los conflictos y que se asientan en las competencias más generales para autorregular dicho aprendizaje. Por tanto, se exige la creación de situaciones de aprendizaje lo suficientemente significativas para que los aprendices se impliquen de un modo productivo en el proceso de aprendizaje colectivo e individual que ellas deberán potenciar.

En el programa está concebido para atender un conjunto de competencias para el manejo de conflictos articuladas en torno a tres ejes básicos de formación:

1. Competencias para la comunicación interpersonal y la interacción con otros.
2. Competencias para el dominio de las emociones.
3. Competencias para el razonamiento lógico, reflexivo y productivo.

El programa se estructura en tres grandes bloques. Sus contenidos de trabajo traducen las diferentes manifestaciones de las competencias para el manejo de conflictos y aquellas disposiciones y recursos personales que son indispensables para aprender y desarrollar cualquier competencia. En cada uno de ellos se enfatiza el valor de ser estratégicos y de aprovechar la interacción con los demás para potenciar el desarrollo personal. Su presentación numerada no indica necesariamente que haya que seguir la secuencia aquí establecida. Es decir, el programa tiene un carácter flexible y la creación de situaciones de aprendizaje dependerá del curso mismo del aprendizaje de los participantes y de las demandas concretas que ellos puedan hacer durante su proceso de implementación.

Su aplicación tendrá un carácter informal para lo que se buscarán lugares apropiados lo suficientemente amplios y cómodos para crear atmósferas estimuladoras de la creatividad, el diálogo, la reflexión colectiva y el respeto a todo tipo de opinión.

Se instrumentará a través de la creación de situaciones de aprendizaje lo suficientemente abiertas y flexibles para permitir la participación de los implicados en su propio diseño, ejecución y evaluación; por tanto, ellas deberán asumir un carácter interactivo donde a través de dinámicas grupales se estimulen variadas actividades que respondan a los propósitos y demandas de formación de competencias que impulsen el desarrollo personal de los participantes. De este modo, serán las propias competencias los contenidos básicos de aprendizaje, ellas se desplegarán en actividades que resulten significativas para los aprendices, lo que exigirá entonces una selección adecuada de temas que respondan a los intereses de estos y al contexto social en el que actúan.

BLOQUE 1: DISPOSICIONES, MOTIVACIONES E INTERESES PARA APRENDER A MANEJAR CONFLICTOS.

- Las metas y objetivos de aprendizaje.

Incluye la identificación de necesidades de aprendizaje en torno al manejo de conflictos; la construcción de metas personales y grupales de aprendizaje sobre el tema; y la elaboración de un plan de seguimiento para el monitoreo y evaluación de la consecución de las metas de aprendizaje

- Los estilos de enfrentamiento a los conflictos.

Se trabaja a nivel personal en la identificación de los estilos de enfrentamiento a los conflictos de los participantes; la autovaloración de las fortalezas y debilidades de los modos personales de enfrentar los conflictos; la práctica de herramientas psicológicas para el dominio de las emociones; y la elaboración de estrategias personales y grupales para potenciar los aspectos fuertes del estilo de enfrentamiento y compensar los aspectos que resultan deficitarios.

- Las estrategias para aprender.

Aquí se hace énfasis en la identificación de las estrategias que emplean para organizar, ejecutar y evaluar sus aprendizajes; la valoración de las ventajas y desventajas de las estrategias empleadas; y la construcción de un modo estratégico para asumir las experiencias de aprendizaje individual y grupal.

- La evaluación del aprendizaje.

Se trabaja en la construcción de criterios para evaluar las competencias de aprendizaje; la elaboración colectiva de los instrumentos evaluativos; las formas de retroalimentación sistemática del progreso en el aprendizaje; y los instrumentos de autoevaluación y evaluación grupal del desempeño como aprendices.

BLOQUE 2: PENSAMIENTO PRODUCTIVO, CRÍTICO Y REFLEXIVO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS.

- Aprendiendo a preguntar en torno a los conflictos.

Se dedica al tratamiento profundo de la pregunta como mediador del diálogo durante el manejo de conflictos; la construcción de criterios para la elaboración de preguntas que sirvan de instrumento para el manejo exitoso de los conflictos; la evaluación sistemática del modo en que indagan los aprendices durante el manejo de conflictos de acuerdo con los criterios construidos; y la reflexión metacognitiva acerca del modo en que indagan.

- Aprendiendo a razonar en torno a los conflictos.

Se estimula al aprendiz a ser competente en la identificación del asunto en conflicto y las posiciones e intereses de las partes involucradas a través del razonamiento analítico y sintético;

la búsqueda de semejanzas y diferencias entre las posiciones e intereses de las partes; la elaboración de suposiciones, conjeturas e hipótesis acerca de las causas y consecuencias de las posturas asumidas en el conflicto; la explicación de lo que acontece a través del establecimiento de relaciones entre los elementos que conforman la situación conflictiva; y la elaboración de esquemas y mapas conceptuales ilustrativos del conflicto.

- Aprendiendo a generar ideas en torno a los conflictos.

Se dedica a la realización de ejercicios para la generación de ideas originales en la búsqueda de soluciones para los conflictos; la creación individual y colectiva de productos creativos y comparación de los resultados alcanzados; la elaboración de estrategias para la búsqueda de soluciones a los conflictos y la evaluación del proceso de solución.

BLOQUE 3: TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- La comunicación interpersonal.

Se trabaja en el desarrollo de habilidades para la escucha activa; la realización de ejercicios para escuchar reflexivamente y devolver la comprensión de lo escuchado; la identificación de barreras de la comunicación; y la reestructuración de mensajes distorsionados.

- Los estilos de comunicación

Los aprendices se entrenan en la identificación de los estilos de comunicación empleados con mayor frecuencia en la comunicación cotidiana; la elaboración de estrategias personales para perfeccionar el estilo de comunicación; y realizan ejercicios para comunicar mensajes de diferentes tipos.

- El diálogo reflexivo

Se trabaja en el desarrollo de habilidades para dialogar de manera crítica y reflexiva; la elaboración de preguntas dirigidas a buscar la información que otros poseen; la construcción de respuestas argumentadas. Se realizan ejercicios para distinguir las convergencias y divergencias que se dan en el intercambio de ideas; la elaboración de resúmenes orales de lo tratado en el diálogo; la reelaboración de juicios a partir de las ideas que otros aportan; y el reconocimiento de errores en la expresión de ideas y reconstrucción inferencial del proceso de pensamiento que motivó el error.

- El trabajo en equipo

Se dedica a la elaboración de compromisos para el trabajo conjunto y de reglas para la interacción productiva en grupo; la identificación de roles más frecuentes en el trabajo en equipo y la elaboración de estrategias para diversificar los roles. Se realizan ejercicios que requieran el aprendizaje colaborativo y la evaluación de sus resultados.

Reflexiones finales

Esta propuesta de Programa de formación responde a necesidades urgentes de la sociedad cubana, preocupada por el mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus miembros.

La ausencia de una cultura de diálogo firmemente sustentada en nuestras relaciones de vida cotidiana en la familia, la escuela, el trabajo, la comunidad, y todos los espacios de interacción social en los que diariamente nos vemos implicados como participantes activos y plenos; indica a todas luces que formar competencias para manejar los conflictos (que inevitables el mundo de la interacción social hace emerger) no es un propósito vano sino todo lo contrario, crucial.

Aprender a comunicarnos con los demás, cambiar nuestras representaciones sobre los conflictos, elaborar estrategias adecuadas para su enfrentamiento, constituyen hoy, entre otras, acciones de formación que no pueden seguir esperando porque son decisivas en la constitución de una sociedad plena, enfocada al crecimiento humano sostenido y próspero.

Referencias

1. Fuentes, M: Mediación en la solución de conflictos. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2000.
2. Negrón, M: Negociado de métodos alternos para la solución de conflictos. Caso Puerto Rico. En III Convención Latinoamericana de Derecho, Universidad de Antioquia “De la teoría del conflicto y de las soluciones alternativas”. 2001.
3. Núñez, M: Algunas consideraciones acerca de los conflictos y sus posibles soluciones (curso-taller), La Habana, 2002.
4. Picard, Ch. A: Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos. Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2002.
5. Rodríguez-Mena, M; I. García; R. Corral; C, Lago: Aprender en la Empresa. Fundamentos sociopsicopedagógicos del Programa de Formación de Aprendices Autorregulados en Comunidades de Aprendizaje. Editorial Prensa Latina, La Habana, 2004.
6. Thévoz, L: Procesos de concertación para la gestión pública. Conceptos, dimensiones y herramientas. Temas de docencia. Cendes UCV, Caracas, 1999.
7. Vygotski, L. S: Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editorial Científico Técnica; La Habana, 1987.
8. Wenger, E: Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Paidós, Barcelona, 2001.