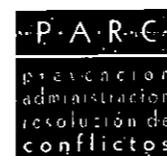


Remo F. Entelman

---

TEORÍA DE CONFLICTOS

Serie coordinada  
por Raúl Calvo Soler



FUNDAMENTOS

## **P•A•R•C**

### **PREVENCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

El conflicto es un fenómeno que ha preocupado de forma persistente al ser humano. Para algunos el conflicto es considerado un mal inherente a las estructuras sociales, para otros una oportunidad para cambiar y progresar. Pero, ya sea porque se pretende la curación de una enfermedad o porque se presenta el nacimiento de un mejor proyecto de vida social, en lo que parecen estar todos de acuerdo es que la permanencia en el seno del conflicto es costosa. La colección que presentamos se inserta en el mundo de los conflictos y en los desarrollos para su prevención, administración y resolución. Esta colección ha sido diseñada tanto para el público en general (Serie Divulgación) como para los estudiosos y profesionales (Serie Académica). En ella el lector encontrará desde trabajos que versan sobre los fundamentos para el estudio y aplicación de la prevención, administración y resolución de conflictos (Serie Académica / Fundamentos) pasando por los análisis específicos sobre los métodos de resolución (Serie Académica / Métodos) hasta los análisis vinculados con la aplicación de estos métodos a ámbitos particulares (Serie Académica / Aplicaciones).

#### **SERIE ACADÉMICA / APLICACIONES**

GENOVEVA SASTRE Y  
MONTSERRAT MORENO MARIMON *Resolución de conflictos  
y aprendizaje emocional*

SYLVIA M. WARHAM *Educación primaria  
y negociación del poder*

#### **SERIE ACADÉMICA / FUNDAMENTOS**

REMO F. ENTELMAN *Teoría del conflicto*

#### **SERIE ACADÉMICA / MÉTODOS**

RUBÉN A. CALCATERRA *Mediación estratégica*

# **TEORÍA DE CONFLICTOS**

*Hacia un nuevo paradigma*

**Remo F. Entelman**

**gedisa**  
editorial

© Remo F. Entelman

Diseño de cubierta: Juan Santana

Primera edición: marzo del 2002, Barcelona  
Primera reimpresión: abril del 2005, Barcelona

Derechos reservados para todas las ediciones en castellano

© Editorial Gedisa, S.A.  
Paseo Bonanova, 9 1º-1ª  
08022 Barcelona (España)  
Tel. 93 253 09 04  
Fax 93 253 09 05  
correo electrónico: [gedisa@gedisa.com](mailto:gedisa@gedisa.com)  
<http://www.gedisa.com>

ISBN: 84-7432-944-2  
Depósito legal: B. 17.355-2005

Impreso por: Carvigraf  
Cot, 31 - Ripollet

Impreso en España  
*Printed in Spain*

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio de impresión, en forma idéntica, extractada o modificada de esta versión castellana de la obra.

*El mérito que pueda tener una teoría científica no pertenece a quien la formula sino a quienes sean capaces de aplicarla en sus investigaciones o en la producción de tecnologías. A ellos dedico este libro.*

## Índice

Prefacio .....	13
Introducción .....	23

### PRIMERA PARTE

#### El universo de los conflictos

1. Una región ontológica inexplorada .....	43
2. Derribando barreras conceptuales .....	53
1. El sistema jurídico como método de resolución de conflictos .....	55
2. El amplio universo de lo permitido .....	58
3. Derecho y violencia .....	60
4. La relación entre conflicto y derecho .....	61
5. «Permitido <i>versus</i> permitido» .....	66

### SEGUNDA PARTE

#### Análisis del conflicto

##### ESTÁTICA DEL CONFLICTO

3. Los actores del conflicto .....	77
1. Actores colectivos .....	78

(a) Separación entre actores colectivos. ....	82
(b) Actores colectivos organizados. ....	83
(c) El liderazgo de los actores colectivos. ....	84
(d) Actores colectivos con relaciones intrasistémicas .....	85
2. Multiplicidad de actores y bipolaridad .....	85
4. Conciencia del conflicto por sus actores .....	89
5. Los objetivos de los actores .....	99
6. Juegos, relaciones sociales y conflictos .....	107
7. El poder de los actores .....	117
1. La relatividad del poder .....	127
2. El cálculo del poder .....	128
3. La medición del poder .....	129
8. Los terceros en el conflicto .....	133
1. Concepto .....	133
2. El magnetismo conflictual .....	136
3. Terceros que intervienen en la resolución .....	137
4. Terceros que participan en el conflicto .....	140
9. Tríadas y coaliciones .....	145
1. Clasificación de las tríadas .....	154
2. La distribución del poder dentro de las tríadas. Tipología .....	155
3. Las tríadas organizacionales .....	155
4. La formación de tríadas y el pensamiento triádico ..	159
5. Opinión pública y tríadas espontáneas .....	161
DINÁMICA DEL CONFLICTO	
10. Intensidad del conflicto .....	167
11. Dinámica de la interacción conflictual .....	175
1. Escalada y desescalada .....	175
2. Cambios del nivel de intensidad .....	177

3. Algunas precisiones .....	180
4. Variables de la conducta conflictiva .....	182
12. Dimensiones del conflicto .....	191
13. La etapa final de los conflictos .....	197
1. Dos acotaciones .....	197
2. Problemas de la terminación .....	198
3. Los modos de terminación o resolución .....	203
4. Los métodos de resolución y su sistematización ....	206
Bibliografía .....	211
Índice temático y onomástico .....	217

sajes de este volumen tienen su origen en aquellos papeles que en los últimos años revisé y distribuí para evitar la grabación de las clases. Pero nunca antes de ahora consideré justificada su publicación. En 1995 volví a enfrentar la misma problemática. Mis colaboradores en el Seminario Permanente para el Estudio, Prevención y Resolución de Conflictos<sup>1</sup> organizaron un volumen que llevaría el título *La Paz Fría*. En él se recopilaban las diversas exposiciones en las que, en sendas sesiones públicas, yo había dado cuenta de mis investigaciones sobre diversos temas de las relaciones internacionales partiendo de la Guerra del Golfo. He entregado muchos ejemplares en soporte magnético o de papel a quienes tenían un verdadero interés en los temas allí tratados. Pero la edición del libro no me pareció justificada.

Hoy, sin embargo, al publicar este libro, cumpla una doble obligación impuesta por el nuevo milenio. Por un lado, estoy persuadido de que estos conocimientos, que mis colegas de cátedra y yo enseñamos en las carreras de posgrado, deben integrar la formación de grado de diversas profesiones civiles, especialmente las de sociología, abogacía, psicología, relaciones internacionales y diplomacia y las carreras militares. No existe bibliografía disponible que sirva a la transmisión de una visión universalista del género conflicto. Ello dificulta el estudio y hace casi imposible la tarea, que ahora debemos afrontar con urgencia, de formar un plantel suficiente de profesores para una disciplina nueva. Es además una realidad cultural el hecho de que otros autores trabajan ya sobre problemas diversos y especialmente sobre distintos métodos de resolución de conflictos tomando como apoyo estructural mis desarrollos que, a menudo, citan con honestidad intelectual. En mi propia cátedra, otros investigadores están produciendo y publicando nuevos conocimientos con idéntico apoyo. Encuentro citadas mis ideas en diversos libros recientes, pero, por remitir a papeles de trabajo no distribuidos en librerías, esas referencias o transcripciones no brindan a sus lectores un acceso fácil a sus fuentes.

Por otro lado, creo que también es mi deber someter a la comunidad científica la propuesta de un nuevo paradigma en que este libro consiste. Si, como explicaré en el texto, las disciplinas que hacen del conflicto su objeto son ciencias paradigmáticas en trance de experimentar un nuevo cambio de paradigma —el segundo en el último cuarto de siglo— quien lo propone tiene la responsabilidad de

publicarlo a fin de que pueda ser experimentado y sometido a la crítica de la comunidad científica, promoviendo un debate destinado a enriquecer la postulación que el autor considera apenas el esbozo de un nuevo escalón en el camino ascendente del saber acumulativo.

Esas dos razones confluyen en otra que no puedo dejar de tener en cuenta. Creo llegado el momento en que las universidades asuman su responsabilidad en materia de enseñanza sobre el conflicto. Así ha ocurrido en otras partes del mundo. Las investigaciones y la docencia sobre lo que en Estados Unidos se denomina *Estudios sobre la Paz* son tratadas como una actividad compleja, que debe asociar a esa investigación y enseñanza, la de los *métodos de resolución de conflictos*, la formación de expertos en aplicarlos y vincular todo ello a la postulación de los valores que deben informar la actividad individual tendente a la promoción del cambio no violento de la sociedad.<sup>2</sup>

En nuestro país, después de casi una década desde que comenzó el intento por introducir en nuestra cultura el uso de métodos pacíficos de resolución de conflictos, poco es lo que han hecho las universidades en ese sentido. Algunas, es cierto, incorporan tímidamente cursos, generalmente en carreras de posgrado o fuera del currículum, sobre estos temas. Pero, con excepción de la Maestría Interdisciplinaria sobre Administración de Conflictos que mi Cátedra en la Universidad de Buenos Aires desarrolló y dictó bajo mi dirección en la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE),<sup>3</sup> la investigación y la enseñanza de disciplinas del conflicto tienen poca presencia en el nivel terciario de enseñanza. Por tanto, no cumple tampoco la función educativa integradora a que me he referido, de la cual no deben emerger meros profesionales competentes, sino profesionales comprometidos además con la construcción de una sociedad más pacífica.<sup>4</sup> Como se verá, este libro hace hincapié en el carácter violento del sistema jurídico de resolución de conflictos y, por ello, atribuye una trascendencia social a la investigación, enseñanza, formación y entrenamiento referentes a las técnicas pacíficas, que exceden de su significación científica y docente. Hasta aquí pudo ser razonable o práctico, y tal vez inevitable, comenzar por la formación y entrenamiento de expertos sin base teórica y sin compromiso axiológico suficiente.<sup>5</sup> Pero parece llegado el momento de corregir el rumbo y a ello pretende contribuir la publicación de esta

obra, en el solo sentido de proveer un texto accesible que cubra únicamente los aspectos teóricos de los proyectos pedagógicos integrados que es urgente formular. En ellos, las Universidades deben asumir su responsabilidad y su protagonismo. Pese a que las leí hace más de diez años, me han quedado grabadas estas palabras de George A. López (1989:10) que, desde el principio de la década de 1980, ha sido uno de los estudiosos que más ha escrito y que más ha sido consultado en programas de educación sobre conflictos:

Los Estudios sobre la Paz se han desarrollado hasta el punto que, así como puede afirmarse que la guerra es demasiado importante para ser dejada sólo a los generales, la educación superior puede sostener que la paz y particularmente los estudios sobre ella son demasiado importantes para ser dejados sólo a algunos bien intencionados académicos. Los últimos cuarenta años han sido tiempos de sostenida investigación, cuyos resultados pueden y deben ser parte de la educación superior en Estados Unidos.

Este libro trata precisamente de demostrar que los Estudios sobre la Paz y las demás disciplinas sobre el conflicto internacional, salvo cuando tratan características específicas de esos enfrentamientos, son aplicables a los conflictos internos entre los habitantes de un Estado. En consecuencia, los objetivos de los estudios sobre el género conflicto que postulo y sus especies son comunes, aunque en distinta dimensión. Ambos procuran resolver el problema de la eliminación o reducción de la violencia y el mejoramiento de la sociedad humana, internacional o estatal. Los estudiosos del conflicto entre Estados no han prestado atención al significado violento que tiene el método jurídico de resolución. Tanto es así que el propio George A. López, cuando trata de mostrar los diversos campos donde se estudia el conflicto, menciona tres niveles: el individual, el grupal intraestatal y el nacional e internacional. Y puntualiza el modo en que la violencia aparece en cada nivel. Para el individual, cita «violencia individual, social y política»; para el grupal, revueltas, revoluciones, conflictos étnicos, de facciones y simplemente conflictos violentos. Para el nivel internacional, lista: guerra, terrorismo, violencia de baja intensidad, carreras armamentistas y comercio de armas. El derecho no es percibido como una forma civilizada y monopólica del ejercicio de la violencia. Por ello, en esos estudios,

no se ha analizado qué métodos más pacíficos debe generar una sociedad también menos violenta y deseosa de preservar los vínculos entre conflictuantes. Sin embargo, como es notorio e inevitable, el sistema jurídico, que siempre ha sido visto como un progreso sobre la organización tribal, afecta los vínculos sociales de aquellos cuyos conflictos resuelve declarando a uno victorioso sobre el otro (López, 1989:11).

La tarea de atender los requerimientos de publicación del libro encontró a su vez dos dificultades. La primera, la de comprimir el texto hasta reducirlo a una extensión tolerable. El intento de buscar el acceso de muchos estudiosos y docentes a una nueva teoría, se frustra cuando ésta se expone con demasiada extensión. Pero a su vez, la exclusión de material fundamental para su comprensión tiende a producir el mismo efecto negativo. Era necesario, pues, el mayor esfuerzo de selección de temas y de síntesis de su exposición. La reducción del primer borrador a algo menos de la mitad de su extensión me llevó, debo confesarlo, casi tanto tiempo como incorporar en ese primer proyecto el material que había preparado y organizado en todos los años pasados. Creo haber logrado el objetivo de entregar un libro que, por un lado, no omita temas esenciales ni los reduzca a una expresión incomprensible. Y, por el otro lado, renuncie a penetrar profusamente en temas vinculados, aunque su autor tenga por algunos de ellos particular inclinación. Estos temas integran, a mi criterio, otro escalón y son, en consecuencia, secundarios a la teoría general que aquí se expone. El lector tendrá preguntas que formularse y ello estimulará el interés y generará el intercambio sobre el conflicto que las ciencias sociales, y la propia sociedad, requieren.

La segunda dificultad que encontré provino del hecho de que buena parte de este libro no fue originariamente escrita, sino expuesta en clases o conferencias, cuyas grabaciones sirvieron, hace años, para la producción de los papeles iniciales de trabajo. El origen del texto creó una dificultad que, pese al esfuerzo que mis colaboradores y yo pusimos, ignoro si pudo salvarse en todos los casos. Cuando uno expone oralmente un discurso elaborado a partir de un largo tiempo de estudio, de lecturas, de acumulación de información y de elaboración teórica, transmite, sin quererlo, el propio pensamiento en forma indiscriminada, con conocimientos adquiridos de terceros, en ese período y desde siempre. En la exposición oral

ciertos conceptos se transmiten con expresa referencia a su fuente. Otros se tratan dando por sabido que el auditorio no puede interpretarlos como propios del expositor. Cuando llega luego, mucho tiempo más tarde, la hora de escribir lo que antes se expuso, es grande y dificultoso el esfuerzo por no caer en omisiones involuntarias. He puesto sumo cuidado en que la redacción del libro no permita que se me atribuya ningún texto que es ajeno. He sido meticuloso en señalar con precisión cuando he utilizado ideas o citado textos de otros autores y lo suficientemente honesto para enfatizar lo modesto de mi aporte. En cada nueva lectura me pareció oportuno agregar nuevas citas involuntariamente omitidas, pese a que originariamente concebí un libro con muy pocas notas. Estoy también seguro de no haber incluido en las exposiciones originarias referencias textuales que no hayan sido citadas en mis papeles de trabajo, porque ellas fueron memorizadas con ese objeto, o sus textos estuvieron a mi alcance en el momento de la disertación. Puedo haber incurrido en omisiones involuntarias y espero que quien las encuentre sea un juez benigno y las informe a la editorial para su oportuna corrección.

Creo que las ideas contenidas en este libro, cuyo origen y limitaciones he explicado, constituyen una propuesta para una teoría del Conflicto en General o del Género Conflicto. Por eso adopto el título de *Teoría de Conflictos*, dando al plural el mismo sentido que le dieron Von Neumann y Morgenstern al adoptar el de *Teoría de Juegos* y Von Bertalanffy al emplear *Teoría General de Sistemas* y sabiendo que corro el riesgo de que esa denominación sea criticada como presuntuosa. Sin embargo, si con ella posibilito en los estudiosos del tema desarrollos que les permitan realizar su ambiciosa vocación de constituir una disciplina científica, este conjunto de conceptos debería ser considerado como una nueva etapa paradigmática de las ciencias sociales que se ocupan del conflicto o, tal vez, una específica rama de la Sociología, que alguna vez podría llegar a ser la denominación unificadora de todas esas disciplinas. Después de todo, su menester es describir ciertas formas y particularidades de las relaciones sociales. A diferencia de los autores de las Ciencias de la Guerra y de las de la Paz, y de los que describen conflictos grupales de carácter religioso, racial o laboral, de quienes he recibido grandes aportes, he puesto el énfasis en analizar comparativamente con los otros los conflictos internos de las sociedades es-

tatales, con actores grupales o individuales. Ese objetivo hace *pendant* con el de aquellas ciencias, cuando se centra en la búsqueda de métodos pacíficos para administrar y resolver esos conflictos internos. Precisamente porque he trabajado con los ojos puestos en esa área, me fue posible discernir que ella era una especie más del género conflicto.

Este libro tiene, pues, vocación de ser útil a quienes quieren, con relación a cualquier tipo de conflictos –interestatales, intergrupales o personales– investigar, estudiar los conocimientos existentes o producir normas técnicas para la administración de conflictos, fundadas en esos conocimientos.

Una teoría, o una propuesta teórica como la que aquí se presenta, puede ser importante porque sus formulaciones o enunciados son utilizados por muchos. Y puede serlo aún más si influye en el trabajo de muchos, que pueden apoyar en ella sus investigaciones o sus desempeños profesionales. La primera categoría es significativa para la docencia y la educación. La segunda para el desarrollo de la ciencia y la técnica. Me gustaría que este libro revista en ambas.

Son muchas las colaboraciones y los apoyos que he recibido, durante los largos años en que las ideas aquí desarrolladas se gestaron, se expusieron y se revisaron una y otra vez. Tantos, que tornan imposible expresarles ahora mi agradecimiento personalizado. Muchos de esos apoyos provinieron de grupos numerosos y renovables, a los que puedo expresar colectivamente mi gratitud. Especialmente a los centenares de graduados y alumnos de grado que desde la creación de la primer cátedra de la materia en la Universidad de Buenos Aires asistieron a mis clases y fueron partícipes inteligentes e indispensables en la empresa común de transmitir mis ideas, discutirlos y revisarlas una y otra vez. Y de igual manera debo mencionar a los integrantes de la comunidad de estudios que se constituyó alrededor del área académica sobre conflictos en el CARI, a la que ya he hecho referencia. Ambos grupos son, en alguna medida, coautores de esta obra, de cuyos desaciertos sólo yo soy responsable. Otras colaboraciones, igualmente valiosas, vinieron del grupo más pequeño de colegas de cátedra, que por años fueron interlocutores incentivantes. Mario Sitnisky, con su dominio de la Filosofía de la Ciencia y su manejo experto de la Teoría General de Sistemas me posibilitó controles respecto de mi propio pensamiento que difícilmente hubiera podido efectuar sin su ayuda. Raúl Calvo Soler asu-

mió la dura tarea de leer detenidamente los manuscritos finales, que él, con esa lectura, transformó en provisorios. Encontré en sus comentarios a un crítico agudo pero generoso, que me motivó a aclarar o ampliar más de un pasaje y hasta, en algunas ocasiones, a reformular mi pensamiento. Su dominio del buen español fue, más de una vez, causa de excitante tensión entre su pureza lingüística y mi preocupación por respetar algunos hábitos idiomáticos de los lectores hispanoamericanos. Dentro de ese mismo grupo de trabajo, Fabiana Crespo y Eduardo Balbi, al desarrollar su versión de una inteligencia diseñada para la toma de decisiones en la interacción conflictual, hicieron posible que otros colaboradores, de quienes también soy deudor, realizaran el acopio y procesamiento de la información requerida para verificar mis hipótesis. A Claudine Van Hemelryk, que desde la década de 1980 desgrabó mis clases y conferencias y trabajó en mis originarios papeles de trabajo, debo el paciente procesamiento y la experta revisión de los manuscritos.

Primavera del 2001

## Notas

1. Creado en 1986 en el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI).
2. Cuando Estados Unidos era todavía una república esencialmente agraria, el Congreso dictó en 1862 la ley conocida como Morrill Act, por la que se otorgaron subsidios para la instalación de institutos estatales de educación en «agricultura y artes mecánicas». En diversos países las Universidades están comprometidas en la solución de los grandes problemas nacionales. Muchas de ellas fueron creadas con apoyo estatal o privado para atender a necesidades concretas. Así nacieron el Rensselaer Polytechnic Institute, el Massachusetts Institute of Technology (MIT), la Sheffield Scientific School. En Inglaterra, después de la Primera Guerra Mundial, la Universidad asumió la tarea de rediseñar sus programas de investigación y enseñanza para atender los problemas creados por la competencia internacional. En el período de entreguerras, el laboratorio de radiación del MIT desarrolló, en colaboración con Gran Bretaña, el radar para uso militar. Mientras, el Laboratorio de Física Aplicada de la John Hopkins University avanzaba en las investigaciones sobre fusión. Es hoy público que, durante la Segunda Guerra Mundial, el gobierno estadounidense confió a la Universidad de Columbia los desarrollos teóricos y su aplicación y que

fue en su Laboratorio de Los Alamos, Nuevo México, donde se produjo el arma nuclear, que Alemania no llegó a obtener por carencia de investigación científica.

3. UNNE, en su Facultad de Ciencias Económicas, Provincia del Chaco, Argentina.

4. Fueron las Universidades los centros donde a ambos lados del Atlántico se desarrollaron las investigaciones que hoy constituyen las disciplinas del conflicto. Kenneth y Elise Boulding en la Universidad de Chicago y Johan Galtung en Oslo las promovieron tempranamente. En Francia, la Universidad de Estrasburgo fue asiento del Instituto de Polemología. Cuando, en los años ochenta, al hacerme cargo de mi cátedra de Teoría del Conflicto en la UBA, quise conocer lo que se investigaba y enseñaba en Estados Unidos en nuestra materia, descubrí la cuarta edición del formidable inventario curricular editado por Bárbara J. Wien (1989). Por todo, véase Wien, Barbara J. (1984) y Thomas, Daniel C. y Klare, Michael (1989). El lector interesado puede encontrar amplia bibliografía sobre las respuestas de la Universidad a los requerimientos de mejoramiento social en el campo de las investigaciones sobre conflictos y los programas integrados de educación superior en el volumen 504 de *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, publicado en julio de 1989, con el título de *Peace Studies: Past and Future*. Allí obtendrá abundantes referencias que lo guiarán por un territorio para nosotros ignoto, pero que en otros lugares está bien cartografiado. Los desarrollos de la última década del siglo son, en cambio, conocidos en nuestro medio.

5. Pese a que en más de una ocasión he criticado que en Argentina se insistiera en formar expertos en resolución de conflictos sin transmitirles conocimientos sobre el fenómeno que deben tratar, debo reconocer que en ello ha influenciado el ejemplo de algunas universidades americanas, especialmente Harvard. Desde 1984, este prestigioso recinto académico, que había producido investigadores de la talla de Roger Fischer, impartía enseñanza para operadores de conflicto, sin enseñarles Teoría de Conflictos. Me costó entender y aceptar esa política, cuya influencia en nuestro medio no me parecía conveniente, hasta que encontré la explicación. En 1984, Harvard recibió la primer subvención de la Hewlett Foundation para su Programa de Negociación. Estas subvenciones fueron luego expandidas por la misma ONG a otras Universidades como Wisconsin, Minnesota, Michigan, Rutgers, Syracuse, Hawaii, Northwestern, Stanford, George Mason, Colorado y Pennsylvania State University. En los ochenta y noventa otras instituciones, con interés específico en la rápida formación de expertos financiaron muchos otros proyectos y es obvio que ello debe haber influido en que la integración de la educación en esta materia quedara relativamente relegada. Pero sólo relativamente porque, en la misma época,

tuvieron vigencia numerosos programas de investigación y docencia, como puede verse en las guías curriculares citadas en la nota anterior. En 1982, la Universidad George Mason inauguró su maestría en Peace Studies y luego, en 1988, el primer doctorado.

## Introducción

Hace cincuenta años que en diversas áreas del conocimiento se desarrollan investigaciones y se generan conocimientos y técnicas para reducir a su mínima expresión el uso de la violencia en la resolución de conflictos internacionales. Pero muy poco se ha hecho en igual dirección para convertir en más pacífica la vida social en el interior de los Estados. Aun los países llamados del Primer Mundo siguen haciendo del derecho una ingeniería social que sobreestiman, porque sus científicos no se han detenido en la constatación de que el método jurídico es una técnica de prevención y resolución de conflictos que recurre a la violencia.

Las sociedades modernas prohíben el uso de la violencia a sus integrantes pero los facultan a solicitar a los jueces su aplicación. No he descubierto esa realidad. Antes Max Weber y Kelsen describieron el derecho como un monopolio de la violencia en manos de la comunidad que delega su administración y ejercicio en los jueces, porque constituyen una clase experta, dentro de la división del trabajo social, en la que la comunidad organizada confía para garantizar que no haya uso arbitrario de la fuerza. Pero he tratado de poner de manifiesto dos fenómenos que son centrales en este libro. El primero tiene que ver con la existencia de conflictos entre pretensiones antagónicas e incompatibles, en aquellas situaciones en que el derecho declara permitidas a ambas. Tales enfrentamientos son ignorados por la ciencia de lo jurídico y por sus practicantes, jueces y abogados. El segundo está vinculado con el carácter violento del

método judicial y la necesidad de reducir su uso a su medida indispensable mediante la utilización de nuevas técnicas, producto de los nuevos descubrimientos sobre el fenómeno del conflicto. Esta visión, al igual que la de los que investigan el conflicto dentro de la sociedad internacional, apunta a una sociedad estatal más pacífica, donde la regla no sea el proceso judicial que, aunque puede resolver conflictos y hacerlo con ajuste a los valores vigentes, no puede evitar el deterioro de los vínculos que constituyen las relaciones sociales de quienes sometieron a juicio sus controversias. Ninguna relación de parentesco, de amistad o de asociación de cualquier índole emerge incólume cuando un conflicto suscitado en su seno se resuelve por un juez que, cumpliendo su cometido, declara en la mayor parte de los casos la existencia de un vencido, a quien impone la victoria del otro miembro de la relación, mediante el uso –o la amenaza de uso– de la fuerza. Es claro que esto no implica postular una sociedad sin jueces.<sup>1</sup>

La Teoría de Conflictos que aquí se expone no se ocupa de ninguna especie concreta de conflictos. No es una Teoría del Conflicto internacional, ni del racial, religioso, familiar, jurídico o social, en el amplio sentido de esta última expresión. Es una teoría del conflicto a secas, que trata sobre el conflicto en general, y que, lejos de ocuparse de ninguna de esas especies, trata sobre lo que es esencial a todas ellas, porque el objeto de sus descripciones es el género conflicto, tal como se identifica en el capítulo 1.

Creo indispensable insistir, como lo he hecho en los últimos años en todas las oportunidades en que he escrito o hablado sobre el tema, que no existe una teoría del conflicto que constituya realmente un pensamiento nuevo y sistemático como se me suele adjudicar inmerecidamente. Lo que aquí desarrollo es una generalización de conocimientos que formularon otros para describir supuestos concretos y que yo pude discernir como atributos del género y no de la especie.<sup>2</sup>

Aunque mencionarlo pueda parecer un desliz autobiográfico, lo que en realidad ocurrió es que en determinado momento me vi constreñido por urgencias teóricas que el saber jurídico no podía satisfacer. Me formulé entonces, en el monólogo de la angustia que generan esas urgencias, algunas hipótesis de trabajo. Luego ocurrió que éstas resultaron verificadas. Es pues bien claro que no he creado una Teoría del Conflicto. Aunque es cierto que he concebido, y

creo que verificado, la idea de un concepto universal del conflicto, que denota un amplio universo de enfrentamientos en el cual conviven los conceptos de guerra internacional y los de disputas conyugales, societarias o raciales, con todas las diferencias específicas que presentan, precisamente, pensar a cada uno de ellos como especies de un género superior. Al mismo tiempo, orientado por esa concepción, pude identificar que muchas de las descripciones efectuadas en otras áreas, especialmente en la de los conflictos entre Estados, eran válidas para otros enfrentamientos dentro de las sociedades estatales. Ello permitió la formulación de hipótesis que, verificadas, enriquecieron el conocimiento de los conflictos internos –entre grupos o individuos– al que se transvasaron los resultados teóricos de aquellas investigaciones ajenas y buena parte de las técnicas y tecnologías que en ellos se fundan.

En los últimos veinte años, con el incremento de la utilización de la mediación y la negociación en conflictos entre particulares o grupos dentro del sistema estatal, algunos descubrimientos ponen de manifiesto la limitación que la falta de un concepto universal de conflicto impone al uso de la tecnología disponible o alcanzable. En efecto, los modelos desarrollados por la Universidad de Harvard para ese sector intraestatal se originan en un centro prestigioso donde muchos de sus investigadores han trabajado antes muy seriamente en el conflicto internacional. Sin embargo, cuando desarrollan técnicas o tecnologías para el área interna de los conflictos entre habitantes de un Estado, no tienen en cuenta muchas de las descripciones del fenómeno conflictual que conocen en el conflicto entre Estados. Simplemente, porque no los ven como especies de un género superior. Por el contrario, cuando los autores del área internacional trabajan en técnicas de negociación y mediación para conflictos internacionales, ofrecen una gran riqueza de recursos creados sobre los conocimientos sobre el conflicto, que allí les resulta coherente utilizar. Esta riqueza se manifiesta, pese a lo sintético del planteamiento, en la última obra de Isard (1988:337-378, cuadros 10.1-10.8).

Recíprocamente, tengo la esperanza de que estos desarrollos procuren un buen aporte a la intensa investigación que en tantos lugares se desarrolla sobre el conflicto internacional. La demostración de que ciertas particularidades, que antes se pensaron como propias de su especie, corresponden al género, permitirá ampliar

dramáticamente el campo de investigación. Ya no habrá que trabajar sobre un puñado de conflictos entre estados, actuales o pasados y descritos históricamente. Se podrá, en muchos temas, convertir los conflictos entre socios o entre cónyuges en sus propios laboratorios. Así ocurre, por ejemplo, en el área de las investigaciones sobre la dinámica del conflicto.

Es, en efecto, autobiográfico el hecho de que a principios de los setenta diversas experiencias me enfrentaran con la crisis teórica a la que he aludido. La Teoría General del Derecho, en una versión positivista que prevaleció en la Filosofía del Derecho durante los últimos setenta años, había adquirido gran desarrollo en Argentina. Estábamos convencidos de que la Ciencia del Derecho, de la que se ocupaba nuestra Teoría, tenía respuestas y soluciones para todos los problemas generados por enfrentamientos entre pretensiones opuestas de quienes estaban sometidos a un ordenamiento jurídico. Habíamos aprendido de nuestros maestros y enseñábamos con seguridad convicción que el sistema de normas de derecho, que organiza y rige las sociedades humanas, constituye un todo coherente y cerrado. La denominada norma o principio de clausura era para nosotros un enunciado claro que reverenciábamos. Ella definía, con la fuerza del razonamiento lógico de Kelsen que todo lo que no está jurídicamente prohibido, está jurídicamente permitido. Ello capacitaba a juristas y abogados para conocer todos los enfrentamientos posibles. Podían conocer, buscando en el inventario de sanciones, cuáles eran las conductas sancionadas o prohibidas y cuáles eran las obligaciones y los derechos de cada uno.<sup>3</sup> Sabían en consecuencia que cuando alguien les consultaba sobre un enfrentamiento con otro que pretendía algo a lo que el reclamado no estaba obligado, la respuesta era clara. El consultante no debía preocuparse, porque no estaba obligado a hacer dejar de hacer lo que su oponente pretendía.

Yo ejercía entonces mi profesión de abogado compartiendo con ella mi tiempo de investigación y de docencia. Comencé a advertir que los interesados no quedaban satisfechos con este tipo de respuestas. En primer lugar, no distinguían, en su experiencia de la vida en sociedad, la diferencia entre una pretensión fundada en un derecho y una que no lo estaba. Sabían que en el segundo caso no tendrían consecuencias jurídicas. No sufrirían cárcel ni ejecución forzosa de bienes. Pero experimentaban otras consecuencias no

menos inconvenientes. Sus oponentes, o adversarios, podían hacer ciertas cosas que a ellos les afectaban porque tampoco les estaban prohibidas. Los abogados podían decirles que no se preocuparan, porque no estaban obligados. Pero ellos estaban preocupados por el estado de sus relaciones con el reclamante que, según la opinión de sus abogados, no tenía un derecho que fuera correlato de una obligación. Por ejemplo, el socio minoritario pretendía que mi cliente, que era mayoritario, estudiara sus proyectos de nuevas actividades que podrían mejorar la rentabilidad de la sociedad. Y la relación entre ambos se veía afectaba por la negativa, apoyada por mi correcta visión jurídica del problema que, al parecer, resultaba estrecha. Lo mismo ocurría con los esposos enfrentados a sus cónyuges porque éstos se negaban a acompañarlos cada semana a presenciar partidos de fútbol, a lo cual no estaban obligadas por el derecho.

Trataba yo de descubrir qué me faltaba saber para ser más eficaz en la defensa de mis clientes. Pensé en inventariar situaciones similares para luego estudiar cómo o con qué conceptos se pensaban y qué herramientas se utilizaban. Descubrí así que, en las relaciones entre los Estados, la casi totalidad de las pretensiones que exhibían unos frente a otros no se fundaban en un derecho que fuera similar al derecho estatal que conocemos. Pero los estados no siempre recurrían a la guerra y, no obstante, resolvían sus conflictos y alcanzaban sus objetivos.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, se percibía un esfuerzo compartido por todas las disciplinas, incluso las menos cercanas a las ciencias sociales como las matemáticas, por entender los conflictos y buscarles soluciones no violentas. Pero parecía inútil buscar en esas ciencias los conocimientos aplicables a la solución de nuestros conflictos cotidianos entre miembros de una sociedad estatal. Al adentrarse en las disciplinas de las relaciones internacionales, una especie de tríada dogmática parecía dominar el pensamiento teórico. Los conflictos internacionales sobre los que se trabajaba incansablemente sólo tenían por actores a los Estados nacionales y sus únicos objetivos, las únicas metas de los conflictuantes, eran la seguridad y el poder, la adquisición o la conservación de poder. Además, toda actividad política que se desarrollara dentro del Estado nada tenía que ver con la política internacional. El camino vislumbrado parecía equivocado. Sin embargo, me preocupaban algunos titulares de los diarios de la época. Se hablaba de

la guerra del petróleo, por ejemplo. Sus actores eran, de un lado, los Estados productores integrados en la OPEC. Del otro, los Estados consumidores de Occidente. El objetivo podía llamarse poder económico, pero no era tan claro como en una disputa de límites territoriales o de soberanía. Pero lo que más me intrigaba era el rol de las Siete Hermanas, como se denominaban las compañías extractoras y comercializadoras de petróleo. Parecían actores integrantes del bando de la OPEC, pero no eran Estados y, en principio, poseían la nacionalidad de los países del otro bando. ¿Cómo se explicaban estas perplejidades?

En esa época estábamos todos influenciados por los grandes debates entre Popper, Kuhn y Lakatos. Las ideas de Kuhn (1970) influenciaban en nuestro medio, donde siempre fueron bien conocidas así como sus polémicas con otros epistemólogos, como Popper. Según Kuhn, las ciencias empíricas trabajan con paradigmas, una suerte de hipótesis de trabajo, que construyen inductivamente sobre sus observaciones. Con ellos explican los fenómenos. Cuando éstos no se dejan asir por el paradigma, lo testean y lo reformulan. Si el paradigma de la relación necesaria entre causa y efecto no resulta verificado, se cambia por el de la probabilidad. Los cambios, que obedecen a un proceso que Kuhn estudia y describe, se denominan revoluciones científicas.

Atando cabos en mi afán por encontrar el camino metodológico que buscaba, traté de pensar las ciencias de las relaciones internacionales como disciplinas paradigmáticas en trance de cambiar sus paradigmas. ¿Por qué, me preguntaba, no habría que admitir la existencia de actores no estatales en los conflictos internacionales? ¿Por qué no aceptar que algunos conflictos no parecen tener la seguridad o el poder como objetivo?<sup>4</sup> La primera cuestión a dilucidar fue entonces saber si los conceptos de Kuhn eran aplicables a las ciencias sociales. Al leerlo con cuidado, era claro que no. Su autor se refería solamente a las ciencias naturales y no dejaba margen a la duda. Pero no me pareció que ese criterio de autoridad fuera suficiente. Había que ver qué pensaban otros investigadores de ciencias sociales. Cuando salí a buscar, encontré regocijado que, tanto en las disciplinas internacionales como en la economía, algunos autores ya postulaban la posibilidad de pensar a las ciencias sociales como paradigmáticas.<sup>5</sup> Entusiasmado por mi hallazgo, imaginé que un nuevo paradigma permitiría explicar conflictos in-

ternacionales con actores no exclusivamente estatales. Pensaba en las compañías petroleras, pero también en el terrorismo internacional que ya ocupaba las primeras páginas de los diarios. Y entonces, siempre dejando fluir mi fantasía, pude preguntarme: ¿si hay conflictos internacionales con actores de muy diversa índole y dimensión y si esos actores conflictúan no sólo por poder sino por otras razones, cuáles son las características permanentes de sus conductas y cuáles las variables? Si desde 1945 se investiga en todo el mundo sobre los conflictos internacionales, ¿cuáles son los resultados respecto de estas preguntas? Al buscar, se hizo evidente que había muchísimas investigaciones sobre un sinnúmero de problemas relativos al estudio, análisis y administración de los conflictos. Algunos parecían privativos de los conflictos internacionales, otros no. ¿Podía yo trabajar sobre la hipótesis de que los resultados de muchas de las investigaciones realizadas en esos años podrían testarse al menos en los conflictos entre miembros de una sociedad estatal? Me pareció que valía la pena intentarlo. A partir de entonces, comenzó la tarea de construir el género «conflicto» y describirlo, utilizando las descripciones de las ciencias del conflicto internacional que no se refirieran a las características específicas de esos conflictos. Contaba con algunos investigadores en mi cátedra en la Universidad, tan preocupados como yo por el tema. Mario Sitnisky y Jorge Rossi, tempranamente fallecido, pusieron pasión, talento y paciencia en su tarea de escuchar y debatir mis exposiciones.

En 1986, la amplitud de miras y la generosidad de Carlos M. Muñoz posibilitaron la creación del área de investigación y docencia sobre Conflictos en el CARI que él preside. Como puede vislumbrarse en la exposición inaugural citada en la nota 1 del prefacio, yo avanzaba entonces en la dirección que me sugerían las especulaciones epistemológicas que venía haciendo. Allí disfruté del intercambio valioso con un número increíble de investigadores vocacionales que trabajan *ad honorem* en horas sustraídas al descanso. Así nació la Teoría de Conflictos sobre la que este libro versa. Sin otra pretensión que la de mostrar que la ciencia del conflicto tiene vocación de universalidad. Su objeto es explicar el conflicto en general y no las características que sólo se encuentran en cada una de sus especies. El subtítulo del libro indica mi convicción de que, a estas alturas, la universalidad que postulo debe ser analizada como la propuesta de

un nuevo paradigma de las disciplinas del conflicto. *Malgré* Kuhn con quien tengo una deuda intelectual.<sup>6</sup>

Es bien sabido que la sociología, como ciencia, tiene poco más de un siglo de vida. No es que desde la antigüedad la cultura no haya incluido conceptos sobre la vida del hombre en grupos. Pero la aparición de una ciencia supone un conjunto sistemático de conceptos sobre la interacción de los individuos entre sí, dentro del grupo que integran y con el grupo mismo. Tal conjunto, para ser pensado como una ciencia autónoma, debe poder distinguirse de otros conjuntos de juicios que también se formulan sobre los grupos humanos y sus miembros. La filosofía, la historia, la religión—cuyo objeto divino sólo lo es para los seres humanos— y las ideologías son ejemplos de lo que no constituye una ciencia en el sentido de la sociología de la que hoy hablamos. Esta adquiere su posibilidad de ser tal cuando el desarrollo de las ciencias naturales permite disponer del instrumento empírico para verificar la verdad de los juicios. Es claro que, siendo todas las ciencias algo así como el producto de lo que hacen los científicos, la aparición de cada nueva disciplina responde a alguna necesidad del grupo.

Según los estudiosos de la evolución de las ciencias sociales, en cuyo entorno nace la sociología como disciplina autónoma, las ideas filosóficas que informaron el nacimiento y la evolución de otras ciencias sociales que se desarrollaron en los siglos XVIII y XIX las condicionaron a constituir, como herederas del racionalismo del siglo XVII, cuerpos de ideas tendentes a perfeccionar las condiciones del género humano. El positivismo de Augusto Comte fue abandonado por la tacha de ideologismo que cayó sobre él. El denominado positivismo organicista no escapó tampoco a ella, pese al esfuerzo conservador que parecía contener la concepción de una sociedad dotada de órganos, tan perennes como los de los propios seres humanos que la integran. Los conceptos ideológicos que procuraban el mejoramiento de la vida del hombre en sociedad eran vistos como causantes inevitables de errores para una naciente actividad científica de vocación esencialmente descriptiva. Esta debía someterse a los requerimientos de rigor metodológico que podían admirarse en los envidiados progresos del conocimiento empírico de las ciencias naturales. Al parecer, ese fue el marco intelectual en que nació el interés y la dedicación a los problemas del método en la naciente sociología. Durkheim dedica un libro a las *Reglas del método*

sociológico y Pareto una parte importante de *Mente y sociedad* al problema del método.

Con diversos fundamentos, o por distintas influencias, los fundadores de estas sociologías no brindaron un marco propicio para el estudio del conflicto. Comte pensaba en una sociedad autoritaria y con una organización de castas que evitaría el temido conflicto. Spencer sólo reconoció el conflicto en el militarismo que él relegaba al pasado. Su confianza en el bienestar que procuraría el desarrollo industrial le imponía descartar el conflicto bélico, que era el único que reconocía. Las pocas referencias de Durkheim al conflicto lo presentan como una anomalía social. El voluntarismo reconoció en algún momento el conflicto, y así se explica cómo Pareto justificó una sociedad autoritaria en la que los sectores más conservadores repudiaran el cambio y utilizaran cualquier método para perpetuarse en el poder. Ese interés en el conflicto ha provocado que los historiadores del pensamiento sociológico cataloguen al voluntarismo como un positivismo. En él incluyen a Freud, por su visión de las tensiones entre la vida social y la vida emocional del individuo, sobre la cual construye su teoría de la personalidad. Pero los mismos comentaristas ven en la evolución del voluntarismo hacia el configuracionismo y el neofreudismo un abandono del interés por el conflicto como objeto.

Sin embargo, dos realidades debían enfrentarse. Por un lado, la ciencia de esa época debía reconocer el fenómeno de la existencia del conflicto en la sociedad y sus miembros debían aprender a enfrentarlo. Martindale cita el artículo de Talcott Parsons «Age and sex in the social structure of the United States» como una expresión típica de la teoría que distinguía el inmaduro del adulto por la capacidad adquirida por este último de enfrentar los conflictos. Madurez o adultez eran sinónimos de capacidad de conflictuar. Por el otro lado, diversos discursos hacían referencia al conflicto, desde las más remotas culturas. Al parecer, al enfocar esa época bautismal del pensamiento sociológico, los autores concibieron la idea de agrupar todos los antecedentes del pensamiento sobre el conflicto en tres grandes fuentes: fuentes conceptuales que no alcanzaron a constituir teorías, ideologías del conflicto y las posteriores teorías sociológicas del conflicto. En el primer *paper* del Seminario Permanente del CARI que produjo en agosto de 1986, consideré a esas tres fuentes, tal como eran presentadas por los autores, como una espe-

cie de trípode sobre el que se asentaban las disciplinas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, sobre las cuales yo había tratado de ensayar mis hipótesis sobre una teoría del «conflicto-género». Ese trípode resulta bien caracterizado en Martindale, que sistematiza en tres grupos la literatura a que me refiero.<sup>7</sup>

La Primera Guerra Mundial había producido alarma y comprometido los esfuerzos de algunos juristas y estudiosos de las Relaciones Internacionales, en la búsqueda de métodos para preservar la paz. El idealismo neokantiano de Marburgo aportó junto con Kelsen la idea de la jurisdicción obligatoria como técnica para prevenir la guerra. Pero el Tribunal Internacional de La Haya estaba destinado al fracaso, porque el Tratado de Versalles excluía de su jurisdicción aquellos conflictos que cualquiera de los Estados involucrados declarara de carácter político.

El 6 y el 8 de agosto de 1945, la violencia internacional, que había espantado al mundo con su capacidad de destrucción de seres humanos y bienes, llegó al siniestro nivel alcanzado con la explosión de dos artefactos nucleares destinados a abreviar la terminación de la guerra, pero también a notificar a la Unión Soviética y a la opinión pública del advenimiento de una era signada por el incremento exponencial de esa temible capacidad de destrucción. Esta vez la alarma y el deseo de aportar esfuerzos a la búsqueda de soluciones trascendieron el ámbito de las Ciencias Políticas, las de las Relaciones Internacionales, las Jurídicas y las disciplinas militares específicamente involucradas. En todos los círculos académicos, y especialmente en los de las Ciencias Económicas y las Matemáticas, se emprendieron investigaciones que adoptaron diversas denominaciones: Investigaciones sobre la Paz (*Peace Research*), Investigaciones sobre la Guerra (*War Research*), Ciencia de la Paz (*Peace Science*), Estudios sobre la Paz (*Peace Studies*) y Polemología.<sup>8</sup>

El plan de este libro está concebido pensando en sus destinatarios. En él trato de aportar instrumental conceptual para todos aquellos que, con distintos objetivos y actitudes, lidian con conflictos: los estudian, los operan o enseñan sobre ellos. En su actividad encuentran los diversos tipos de conflictos que integran el amplio universo de los enfrentamientos que se producen en las relaciones entre los hombres. Como lo he experimentado al enseñar esta asignatura en la Maestría Interdisciplinaria de Administración y Resolución de Conflictos para la formación de Negociadores y Mediado-

res de la Universidad Nacional del Nordeste a cursantes de formación multidisciplinaria, a abogados en los posgrados de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y a militares de distintas armas en la Escuela Superior de Guerra Naval y otros Institutos Superiores, sus contenidos deberían servir a proveer o completar la formación de todos ellos.

El interés que esta obra pueda tener para psiquiatras, psicólogos, psicoanalistas y en general para todos los profesionales de la salud mental, requiere alguna aclaración. Como todos los seres humanos, sus pacientes se enfrentan permanentemente con la necesidad de efectuar elecciones entre alternativas incompatibles entre sí. Estudiar o no estudiar, viajar o no viajar, casarse o permanecer soltero. Es probable que los profesionales que los tratan categoricen esos problemas como conflictos internos o conflictos de conciencia. Esta obra no se ocupa de ese tipo de conflictos. Pero puede ocurrir que un paciente tenga conflictos internos que consisten en alternativas o requerimientos de elecciones provocados por su relación con un tercero. Si esa relación externa es conflictiva será interesante conocer todo lo posible sobre ella. Salvo que sólo interese la percepción que el paciente tenga del conflicto y no cómo lo perciba el otro miembro de la relación o un tercero que lo describa. Finalmente, en algunas situaciones, los psiquiatras o sus análogos quieren entender el conflicto que su paciente mantiene con terceros, al que atribuyen importancia para el tratamiento. En todos estos supuestos las descripciones de este libro deberían ser útiles para analizar y comprender la conducta conflictiva de un paciente y la de su opo-

nete. La sociedad moderna incluye un sinnúmero de estructuras intermedias, en cuyo seno se generan conflictos. Así ocurre desde la empresa a los partidos políticos y desde la familia a los miles de instituciones que integran lo que hoy se denomina la sociedad civil. Pretendo que esta obra brinde instrumental conceptual para todos aquellos que estudian o manejan esos conflictos. Espero también que constituya un aporte útil para la enseñanza en la ardua tarea de intensificar la educación universitaria en esta área. Por su cometido, se excluyen conocimientos multidisciplinarios que son indispensables para integrar la preparación de expertos. La Teoría de la Información la de la Comunicación en varias de sus postulaciones, la Teoría de Juegos, como enfoque racional de la comprensión del

conflicto, la Teoría de la Negociación y la Inteligencia para la toma de decisiones en la administración de conflictos, integran desde hace años todos los programas de enseñanza en que tengo responsabilidad. Ninguno de ellos se incluye en este libro, que resulta incompleto si se lo quiere pensar como un tratado que agote los conocimientos científicos que versan sobre el objeto conflicto y las técnicas y tecnologías de administración, prevención y resolución que los conocimientos teóricos posibilitan. Por eso mismo, nada se trata en él sobre la mediación y la negociación, que tanto ocupan a nuestros teóricos. Precisamente porque estoy persuadido de que es imposible formar negociadores o mediadores, diplomáticos, estrategias militares o expertos en la dirección de organizaciones intermedias, que no sepan de conflictos. Del mismo modo que lo sería el intento de formar cardiócirujanos que no sepan anatomía, fisiología y hemodinámica, además de los conocimientos complementarios de estas disciplinas.

Tampoco se incluye en esta obra desarrollo alguno sobre Previsión o Anticipación de Conflictos ni sobre Prevención de Conflictos, a pesar de la importancia que estas áreas del conocimiento han cobrado en las dos últimas décadas. Buena parte de mis investigaciones más recientes han versado sobre esos temas, en el intento de formular estrategias para la prevención de conflictos en el Mercosur, cuyas bases resumí en un artículo (Entelman, 1997). Mientras que después de la Primera Guerra Mundial se creyó que el establecimiento de un tribunal para resolver los conflictos internacionales era un método satisfactorio de Prevención, hoy hemos cambiado nuestra visión sobre el tema. Es cierto que un Tribunal de Jurisdicción obligatoria puede prevenir la etapa bélica de un conflicto y evitar la guerra. Pero en el estado actual del sistema internacional y de los conocimientos sobre sus conflictos, se trata de prevenir otros tipos de aumentos de intensidad, en numerosos conflictos en los que la guerra no es previsible ni temida. El Mercosur es un sistema en el que así ocurre típicamente. Nadie teme –a nivel de gobiernos o de poblaciones– que los desacuerdos que se producen escalen a una confrontación armada. Aquí se trata de detectar tempranamente señales de aumento de las incompatibilidades y de procesarlas de modo que se eliminen o disminuyan su importancia hasta que se resuelvan. Si se hubiera actuado de esta manera desde 1994, no existirían hoy los tensos enfrentamientos que algunos de los miembros

de la región han protagonizado. El lector advertirá que toda esta problemática excede el objetivo de este libro y sería, tal vez, una lectura prematura para más de uno de sus destinatarios.

Durante las primeras dos décadas de la posguerra, diversas investigaciones atendieron al origen o causas de los conflictos, que aparecen agrupados en siete categorías: teorías instintivas de la agresión, (Ardrey, 1966; Larenz, 1969); teorías de la coerción, que encuentran las causas en las estructuras de ciertas sociedades (C. Wright Mills, 1959; Marcuse, 1968; Dahrendorf, aunque sin la influencia marxista de los anteriores, 1957); teorías del conflicto como un proceso disfuncional (Parsons, 1951; Smelser, 1962); teoría de la funcionalidad (Coser, 1956; Bourdieu, 1962; Oberschall, 1973); teorías centradas en la incompatibilidad de los objetivos nacionales de diferentes estados (Kissinger, 1964; Knorr, 1966; Morgenthau, 1967); teorías conductistas que centran en la mala percepción y en la mala comunicación los orígenes del conflicto (North, 1963; Kelman, 1965; Halberstam, 1972) y finalmente, las teorías que ven el conflicto como un fenómeno normal de todas las relaciones sociales, que permite análisis y regulaciones destinados a controlarlo y resolverlo (Coleman, 1957; Burton, 1968; Kriesberg, 1973). En esta línea se encuentra la mayor parte de los autores posteriores a la década de 1970. No he considerado de interés para este libro analizar esas diversas concepciones. Tomo el conflicto como un objeto que se ofrece a nuestra descripción con independencia de las causas por las cuales se encuentra en todos los niveles de las relaciones entre los hombres.<sup>9</sup>

El desarrollo de los capítulos y su secuencia responden a un intento de ordenación sistemática a pesar de la carencia de una acabada clasificación científica. Los estudios desarrollados en los últimos cincuenta años pueden agruparse en algunas grandes áreas sobre cuya denominación no existe, sin embargo, coincidencia. Muchos autores distinguen entre Prevención, Administración y Resolución de Conflictos. Algunos usan la expresión genérica «conflict management» e incluyen en ella tanto la prevención como la resolución, además de lo que en español llamamos conducción o manejo. Otros emplean la denominación de Regulación de Conflictos, con alcance comprensivo de todas las otras. He desistido del uso de la palabra «dirección» que parece la traducción correcta de *management* por el distinto sentido que ella tiene tanto en el lenguaje co-

tidiano como en el de las Ciencias de la Administración. Prescindo de esa división en áreas. El material expuesto aparece dividido en dos partes. El universo de los conflictos se trata en los dos primeros capítulos. La segunda parte contiene diversos análisis del objeto conflicto comenzando por una Estática del Conflicto (capítulos 3 a 9) para continuar con la Dinámica del Conflicto (capítulos 10 a 13).

## Notas

1. Ello no sólo porque no todos los conflictos pueden encontrar solución en los métodos que no emplean la violencia monopolizada. También porque los miembros de esa sociedad tienen, entre sus postulados, la asunción de que un sector especializado e independiente de la sociedad cumplirá dos funciones esenciales para su existencia como tal. Definir en última instancia el contenido de las normas que expresa el lenguaje del legislador. «Las leyes sólo dicen lo que los jueces dicen que ellas dicen». Y ser, además, el responsable de que los otros órganos del sistema, creados como están por el Derecho, también lo cumplan y ajusten su desempeño a la Constitución y a las leyes de la República.

2. La generalización «transnívelica» no es una novedad en las ciencias. A partir del momento en que el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy conmovió la filosofía de las ciencias y dio nacimiento a la Teoría General de Sistemas, comenzó a abrir el camino a investigaciones cuyos conceptos tuvieran su punto de partida en las propiedades de los sistemas abiertos. Cuando en 1954 se fundó la Sociedad para la Investigación General de Sistemas (Society for General Systems Research) entre sus objetivos teóricos se encontraban: a) estudiar los isomorfismos entre conceptos, leyes y modelos pertenecientes a distintos cuerpos teóricos, y b) minimizar la duplicación del esfuerzo teórico. Las transdisciplinas desarrolladas en la década del cuarenta prestigiaron las ideas de la Teoría General de Sistemas. Me refiero a la Teoría de la Comunicación de Shannon y Weaver, a la Cibernética de Wiener y a la Teoría de Juegos de Von Neumann y Morgenstern. La revolución operada por ellas en la Teoría del conocimiento no fue ignorada por las disciplinas del conflicto, que desde muy temprano trabajaron con generalizaciones transdisciplinarias. Pero lo que aquí postulo es el producto de una generalización «transnívelica». Ésta proviene de la verificación de una hipótesis sobre la similitud del funcionamiento de un sistema, resultante de comparar observaciones efectuadas a distintos grados de nivel elegidos bajo la asunción de su homogeneidad. Sobre una introducción a la generalización entre niveles puede verse: Rapoport, A.: «General Systems Theory: a bridge between two cultures», en *Behavioral Science*, Volumen 21, 1976. Un estudio más detallado se encontrará en Miller, J.G.: *Living Systems*, cap. 4: «Hypothesis concerning living systems», Mc. Graw Hill, 1978.

3. El lector encontrará estos conceptos desarrollados y explicitados en el capítulo 2.

4. Como se verá en el capítulo 7, el poder no era para mí, ni lo es hoy, un concepto claro. Pero, de todos modos, me parecía que los objetivos de nuestros conflictos de límites con Chile, que incluían entonces el del Canal de Beagle, eran diferentes de los de nuestro conflicto con Estados Unidos por la negativa de acceso de nuestras carnes vacunas a los mercados norteamericanos. Parecían resistirse a ser tratados de igual forma, como si fueran dos ejemplos de disputas por poder o seguridad.

5. Algunos autores que leí entonces tuvieron sobre mí una influencia motivadora que ha comprometido mi agradecimiento. Sólo cito a continuación a los que más me impactaron en un primer momento, porque siguen siendo las lecturas más aconsejables para quien tenga interés epistemológico en nuestra disciplina. En orden cronológico, descubrí primero la investigación empírica sobre los actores no estatales que condujeron Richard Mansbach y sus asociados, en la que intentaron verificar siete hipótesis de actores internacionales que participaban en conflictos interestatales sin ser Estados. Tal investigación conducía a dos tesis sustanciales. Por un lado, la razonabilidad de la postulación de Young sobre la posibilidad lógica de la existencia de una amplia gama de modelos, para explicar las relaciones internacionales, distintos del paradigma realista nacido en Westfalia y entonces reinante en las ciencias de lo interestatal (Young, 1972). En segundo lugar, encontré la idea de la existencia de una conducta transnacional, integrada por actividades que cruzan las fronteras estatales y que no lo hacen con la intermediación de agentes gubernamentales sino por decisión directa de actores «no estatales». Este concepto, publicado en 1971, permitía a sus autores adelantar la posibilidad de pensar en actores internacionales tales como iglesias, fundaciones, compañías multinacionales, organizaciones terroristas y sindicatos (Keohane y Nye, 1971). Alentado por esos descubrimientos que sólo consistieron en buscar bibliografía ignota en nuestro medio, descubrí que, en varias universidades estadounidenses, las ideas de Kuhn eran testadas en la epistemología de las ciencias sociales. Mi intuitiva reacción contra el paradigma realista tradicional no era, por lo visto, una novedad. Nada nuevo parecía haber bajo el sol. Pero esa constatación era reconfortante. El viejo paradigma cedía su lugar a nuevas propuestas. Años más tarde, cuando en 1986 enuncié estas ideas en la inauguración del Seminario Permanente, cité las cuatro obras siguientes: Wehr (1979), Collins (1979), Randall (1975); Isard, Walter y Smith (1982). Para quienes como yo no se sientan cómodos con las presentaciones matemáticas, Isard y Smith (1988), trata expresamente de obviar la dificultad de su lectura; Mansbach y Vasquez, 1981. Debo finalmente recomendar a los lectores interesados en el problema de la aplicación de la teoría de Kuhn a las ciencias sociales el estudio de Foster-Carter (1976), producto de un trabajo originalmente presentado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Leeds en 1974. Pero luego, cuando seis meses más tarde publiqué el *paper* número 1 del Seminario, hube de incluir nuevas citas de autores que trabajaban en el mismo sentido y que aparecían comentados en un libro que se editó en Gran Bretaña a fines de ese mismo año: Azar y Burton (1986).

6. El plan de este libro incluía un capítulo dedicado a los orígenes de las modernas disciplinas del Conflicto. Sin embargo, su extensión y contenido me

hicieron desistir de incluirlo. Se trataba de sintetizar la historia del pensamiento humano sobre ese tema, expuesto desde siglos a. de C. en la literatura política, filosófica, histórica y sociológica. Sólo brindaba al lector una lista de nombres y títulos de obras, con sendos textos que contenían mis resúmenes de sus ideas. Aun si tales reducciones fueran claras y precisas, no parecían de utilidad para quienes imagino como los destinatarios de este libro. Un porcentaje de ellos puede sin embargo estar interesado en los antecedentes de la ciencia actual. Decidí, pues, incluir en el texto de la introducción una brevísima información sistematizada que oriente la lectura especializada. Todo lo que el capítulo suprimido contenía puede encontrarse en una abundante literatura, fruto de esfuerzos efectuados por comentaristas que dominan su tema o en los propios autores que ellos comentan y recopilan. Dos libros son recomendables para iniciar el camino, uno publicado en español y el otro traducido del inglés: Martindale (1979) y el de González Seara (1979).

7. El primer grupo de autores denota que la preocupación por el conflicto es muy antigua y no privativa de Occidente. En textos que sintetizan los pensamientos de cada autor y con adecuadas citas y referencias que, por encontrarse en esa fuente no reitero, trata a Han Fei Tzu, Kautilya -ministro Brahmán del siglo IV a. de C., Heráclito, Protágoras, Gorgias, Calicles, Critias, Trasímaco, los Sofistas, Polibio, el árabe del siglo XIV Abu Zaid 'Abdal-Rahman Ibn Khaldun, que murió a principios del siglo siguiente (1406) y sólo fue conocido en Occidente cuando Ludwig Gumplowicz fue atraído por su concepto de la solidaridad social y luego, en detenidos análisis: Nicolás Maquiavelo, Jean Bodin, Thomas Hobbes, los empiristas posteriores, entre los que sintetiza a David Hume, Adam Ferguson y Anne Turgot -en Francia, con su influencia de Montesquieu-, algunos fisiócratas, como Du Pont de Nemours, Quesnay y Mercier de la Rivière, para seguir con Adam Smith y Thomas Malthus. El último apartado de este capítulo está dedicado al soporte de la biología dado en el siglo XVIII a la Teoría del Conflicto por la teoría de las células, citando a Bichard, Schleiden y Schwann, la embriología de von Bauer, los introductores de la teoría de la evolución, Humboldt, Jorge de Bufón y Juan Rayy, el pensamiento de Saint Hilaire, Lamarck y Darwin (Erasmus y no Carlos). Sin embargo, la influencia de estas teorías evolucionistas sobre Carlos Darwin es destacada con cita de una carta dirigida a su primo y biógrafo, Francis Darwin.

El segundo grupo trata las ideologías del conflicto, mostrando el tránsito del idealismo romántico al socialismo Marxista, que le merece un detenido y brillante desarrollo para rotularlo como una ideología del conflicto. En la misma línea en que diferencia entre ideología y teoría científica, refiere a Darwin, analizando por separado su Darwinismo social del de Spencer y del de Sumner, a todos los cuales cataloga como integrantes de la primera fase del darwinismo. A continuación expone su segunda fase, con síntesis del pensamiento de Arturo de Gobineau, H. S. Chamberlain, Jorge Vacher de Lapouge, Francis Galton, Karl Pearson y Lathrop Stoddard, cuyas teorías sobre la multiplicación de los superiores y la eliminación de los inferiores conducen a la tesis de la limpieza de la raza, que identifica con el nazismo de Adolf Hitler, a quien dedica su último apartado.

3. El extenso capítulo 8 está dedicado a lo que el autor considera una segunda corriente de la sociología, que corrige el organicismo positivista de manera realista pero atendiendo a los mismos requerimientos ideológicos. Se tiene en Walter Bagehot, Ludwig Gumplowicz, Gustav Ratzenhofer, Sumner y Small, los dos autores clásicos de la sociología americana del conflicto y Franz Oppenheimer, que enseñó en Alemania hasta 1933, para luego pasar a ser profesor invitado en París y Estados Unidos, donde murió en 1943. Fue pues el último sociólogo del conflicto anterior al gran cambio teórico generado por la Segunda Guerra Mundial. Martindale (1979, caps. 6, 7 y 8). La frase final del título es una clara referencia al carácter ideológico, carente de la rigurosa pureza descriptiva que se esperaba de las ciencias sociales al promediar el siglo XX.

8. Kenneth Boulding considera a Quincy Wright el fundador de la *Peace Research*. Wright (1942). El autor había dirigido el proyecto de investigación sobre las causas de la guerra en la Universidad de Chicago. Otros autores que trabajaron sobre la Paz estaban desde luego empeñados en obtener el mismo objetivo teórico de evitar la guerra. Aparentemente, la diferencia entre ambas líneas de pensamiento radica en que una pone el acento en conocer el fenómeno de la guerra, para evitarlo, mientras que la otra intenta acceder a ese resultado desarrollando conocimientos sobre la relación conflictual y sobre su regulación y administración. Las dos obras de Isard y Smith citadas en la nota 7 contienen útil información sobre las disciplinas de la Paz. Véase también los trabajos de Isard (1980 respectivamente). Polemología fue el nombre que originariamente propuso Gaston Bouthoul en 1945 y que Freund (1983), el jefe de la escuela francesa, pareció aceptar -a pesar de que en algún pasaje de su obra la define como una *Sociología del Conflicto*- ya que su obra principal sobre el tema se titula así.

9. El lector encontrará un buen análisis de algunas de las teorías mencionadas en Wehr, Paul, op. cit., cap. 1.

**PRIMERA PARTE**

**EL UNIVERSO DE LOS  
CONFLICTOS**

# 1

## Una región ontológica inexplorada

Tal como la concebimos, la Teoría de Conflictos es un intento incipiente cuya vocación teórica no ha sido suficientemente debatida ni reconocida. Tributaria de jóvenes disciplinas del conflicto internacional, sólo desarrolladas en la segunda mitad del siglo xx bajo diversas denominaciones, bien merece el calificativo de adolescente. En el sentido estricto de esa expresión, adolece de la falta de un lenguaje construido que le sea propio, de una nomenclatura suficientemente amplia y de un adecuado sistema de conceptos clasificatorios.<sup>1</sup> Es probable que esa carencia explique por qué en el discurso de las ciencias sociales, políticas e históricas han de buscarse en vano desarrollos, como el que esta obra intenta, que traten el conflicto como un fenómeno universal. En todos esos discursos y en otros de mayor divulgación –como el periodístico– la expresión «conflicto» es siempre utilizada con una adjetivación, expresa o tácita. Tratan del conflicto político, internacional, interno, de individuos, de grupos o de clases. Pero siempre de algún sector del universo de los conflictos, sin describirlos con las características genéricas comunes a todos los otros y sin marcar sus diferencias con aquellos. Carentes de una visión universalista de su objeto, esterilizan sus descubrimientos al imposibilitar que se detecten las características genéricas que se exhiben inadvertidamente como específicas. Se frustra así la utilización más amplia de sus conocimientos científicos y de las técnicas y tecnologías que crean sus investigaciones aplicadas.

Las investigaciones sobre un determinado tipo de conflicto, el internacional por ejemplo, aparecen así cual una zoología capaz de describir un equino o un perro como cuadrúpedos y agruparlos para sus estudios con otros individuos que poseen cuatro patas, pero sin percibirlos como una clase del género animal, entendido como región distinta de aquellas que sólo agrupan vegetales y minerales. Ante esta constatación, es preciso tener en cuenta que todo intento serio de una ciencia del conflicto debe enfrentarse con el fenómeno universal; aquel cuya descripción responda a las características genéricas de todos los tipos de enfrentamientos entre seres humanos, individuales o agrupados, que puedan describirse como una subdivisión del amplio género «conflicto». Ello con abstracción de cuáles sean las diferencias específicas que induzcan a considerar a cierto enfrentamiento como integrante de un tipo, clase, subclase o especie de conflicto.

El descubrimiento de notas esenciales comunes y distintas de otras que sólo aparecen en algunos individuos o grupos de individuos, conduce al análisis a la búsqueda de características propias de un género superior. Se hace así imperativa la necesidad de concebir la idea de una región ontológica que sólo denote las características comunes y esenciales que se encuentran en todas las clases o segmentos aislados por los diversos estudiosos de acuerdo a sus intereses y preferencias. Segmentos que, con la evolución de la actividad clasificatoria, pasarán a ser sendas divisiones de una u otra jerarquía en un sistema que todavía está por construirse.<sup>2</sup> En este punto, se advierten perplejidades a las que sólo puede accederse desde una visión universal del conflicto. El ordenamiento jurídico resulta ser la más antigua de las estrategias disuasivas de prevención de conflictos y sólo uno de los métodos disponibles en la sociedad moderna para la administración y resolución de conflictos.<sup>3</sup>

Surge aquí el escollo gnoseológico que es preciso sobrepasar cuando se intenta mostrar como un nuevo universo de objetos el de esa innovadora concepción de la Teoría de Conflictos. Como ocurre en toda ciencia social, ella no puede acceder a sus objetos por la intuición sensible con que verificamos los juicios de las ciencias naturales y al mismo tiempo advierte su necesidad de prescindir, como he anotado, de las definiciones disponibles. Desde luego, abundan definiciones sobre determinados tipos o clases de conflictos. Pero cada una de ellas, por corresponder a ejemplares de esas

subregiones, denotan características específicas que ocultan o disimulan las peculiaridades esenciales del género superior. Autores que tratan el conflicto internacional, fundados teóricamente en las inferencias empíricas suministradas por sus propias áreas de investigación, realzan la presencia de la violencia, en uso o como amenaza, como nota distintiva del objeto que describen. Otros, desde sus posturas ideológicas,<sup>4</sup> muestran al conflicto como una patología del tejido social que desalienta toda investigación sobre un fenómeno que, presentado como anormal, se exhibe destinado a desaparecer, como bien lo ha hecho notar Julien Freund (1983:54). Este mismo autor -jefe indiscutido de la Polemología en Francia- vio claramente que el género conflicto abarca también muchos tipos de enfrentamientos entre dos individuos sin recurso a la violencia (pág. 51). Sin embargo, llevado por su preocupación teórica por el conflicto internacional, define al conflicto en general -que yo quiero aislar como objeto testigo del género superior de la región- en estos términos:

El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro (pág. 65).<sup>5</sup>

Como se advierte, esta definición contiene notas descriptivas que excluyen una parte sustancial de situaciones de enfrentamiento que bien pueden considerarse susceptibles de ser comprendidas en un universo más genérico, del cual, las que el autor define, serían sólo una especie.<sup>6</sup>

Descartadas las definiciones que ofrecen las diversas disciplinas modernas del conflicto<sup>7</sup> como método de acceso a un contacto inicial y primario con el objeto «conflicto en general», es necesario afrontar el desafío propio de todas las ciencias sociales. A diferencia de lo que acontece con las ciencias naturales, sus objetos no son accesibles por mera intuición sensible. Como no lo son, con su propia problemática epistemológica, los objetos ideales de las disciplinas lógico-matemáticas.<sup>8</sup> Por esta razón, cabe aquí recurrir a la antigua técnica pedagógica que se utiliza para enseñar a distinguir grupos de plantas o animales por simple referencia a un «género

próximo» y una «diferencia específica». La pregunta es entonces si existe un género próximo superior que todos los que intenten estudiar el fenómeno «conflicto en general» conozcan bien, aun sin base teórica, por sus experiencias personales.<sup>9</sup> Si realmente lo hay, ¿cuál es ese «género» superior que puede considerarse «género próximo» de la especie «conflicto en general»?

Debo dar crédito a Julien Freund por el hallazgo de ese universo y de la diferencia específica que permite identificar la especie «conflicto». Aunque este autor no haga explícito el recurso al método que yo propongo, en el capítulo 1 de su obra —que con singular modestia titula «Sugestivas banalidades»— al mostrar el objeto de su «Polemología»,<sup>10</sup> presenta el conflicto como una relación social. Para lograrlo plantea un conjunto imaginario de opciones que se ofrecen a un mismo individuo y las presenta como «deseos concurrentes». <sup>11</sup> A renglón seguido propone la elección entre las mismas alternativas. Pero no ya como opciones dentro de la conciencia de un mismo individuo (conflicto interno), sino como la elección a efectuar entre objetivos incompatibles de distintos integrantes de una familia. Con gran destreza y suavidad argumental, el autor conduce a su lector a comparar ese enfrentamiento de pretensiones antagónicas con una eventual relación de acuerdo entre dos individuos, como si, por ejemplo, dos familiares hubiesen coincidido en ver el mismo programa de televisión. Freund llama la atención sobre la diferencia entre «conflicto consigo mismo» y «conflicto con otro» y excluye de su problemática —e incluso del uso mismo de la expresión «conflicto»— al enfrentamiento de dos opciones que provocan una elección dentro de la conciencia de un mismo sujeto. El autor concluye que la otra situación, la de enfrentamiento de objetivos o pretensiones incompatibles, constituye una de las formas posibles de «relación social» y, partiendo del pensamiento de Max Weber, muestra la relación social como el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros, con lo que dan sentido a sus actos (Weber, 1977).

Para entender bien este concepto, hay que advertir que en realidad los miembros de una relación social no sólo realizan conductas recíprocas que de alguna manera tienen en cuenta a los otros miembros. También ejecutan conductas independientes, que son concebidas y resueltas sin tomar en cuenta las conductas de los demás in-

tegrantes del grupo. Por ello, tales conductas que llamo independientes no definen la existencia de una relación social. Las conductas recíprocas que nos interesan son las que se condicionan entre ellas. Cuando varias personas que antes no se conocían entran en un aula y se ubican en los asientos destinados al público, constituyen un grupo de individuos sin relación social. Cuando alguien llega, se ubica frente a los demás y se presenta como el disertante o el profesor, el grupo humano ha aumentado en una unidad el número de sus miembros, pero no se ha establecido una relación social. A continuación, el disertante aclara su voz, regula la altura del micrófono y comienza a hablar. Hasta ese momento, algunos de los asistentes miraban los objetos que atraían su atención en la sala, mientras otros leían libros o periódicos. Realizaban conductas independientes de las de los otros. Cuando el discurso comienza, todos guardan silencio. Algunos parecen atentos. Otros distraídos. Alguien levanta la mano o significa de alguna otra manera su deseo de interrumpir. El expositor expresa de manera verbal o gestual su asentimiento. O significa, en algún lenguaje, su negativa a aceptar la interrupción o su indicación de que prefiere demorarla. Si la interrupción es aceptada, expresa o tácitamente, quien la solicitó se pone de pie y formula una pregunta. El interrogado le responde. O se dirige a los demás asistentes y, a su vez, les pregunta si entienden la consulta o si alguno quiere responder por él. Algunos de los interrogados guardan silencio y no se pronuncian. Otros expresan negativas. Desde un rincón, alguien manifiesta su deseo de que la pregunta sea aclarada, mientras otro opina que es oportuno manifestarle a quien pidió la interrupción que está fuera del tema o que le ruega postergar su curiosidad para el final de la exposición. Minutos después de concluida aquella secuencia, el expositor se detiene y dice algo así como: «qué calor hace». Un asistente piensa que su conducta oportuna es ahora levantarse y decir, por ejemplo: «un instante señor, yo me ocupo». Se dirige a la puerta de entrada y acciona un interruptor. Se oye el sonido típico de un propulsor de aire acondicionado. Reacciona una voz enérgica que pide: «modérela por favor, está muy fría». El disertante agradece y continúa. Todos vuelven a guardar silencio.

La secuencia de conductas recíprocas que fueron decididas por quienes las ejecutaron teniendo en cuenta la anterior de otro de los miembros del grupo define la existencia de una relación social en-

tre ellos. Mientras, algunos de los asistentes realizan conductas independientes ajenas a la relación. Alguien permanece atento, muy erguido, en una actitud compuesta. Otros apoyan un codo en una rodilla y el mentón en la palma de su mano, para extender con más comodidad su cabeza, en una posición de escucha. Han decidido esta conducta frente al que delante de ellos habla, porque les es más cómoda, pero no porque deseen denotar mayor interés. Estas conductas son, en cambio, indiferentes para determinar la existencia de una relación social. El grupo continúa su intercambio de actitudes recíprocas. Sus miembros tienen una relación social que, por lo que hasta ahora hemos visto que hacían, parece una «relación de cooperación», como la llamaremos más adelante.

La relación social es, pues, el género próximo que buscábamos, para distinguir dentro de él, por su diferencia específica, a la relación social «de conflicto» o «conflictiva». Pero ¿cuál es, entonces, esa diferencia?

Como todo universo de objetos, las múltiples relaciones sociales posibles pueden agruparse dentro de un proceso clasificatorio, aplicando criterios para distinguir a los individuos que se incluirán en cada grupo. Podemos distinguir diversos grupos, tipos o clases de relaciones sociales, recurriendo a diversos criterios clasificatorios. Hablaremos así de relaciones permanentes, como las familiares en general, o transitorias, como la que mantenemos con un conductor que contratamos para que nos transporte una sola vez a una ciudad. También nos referiremos a relaciones sociales continuas, como las de los tres miembros que integran un cuerpo estable que dura años en sus funciones sin alterar su integración y se reúne semanalmente, o accidentales, como la que uno mantiene con el pasajero que ocupa el asiento contiguo en un vuelo de varias horas de duración. Cuando me dirijo a él, me atiende y me responde, o gira su cabeza comunicando su deseo de permanecer aislado. Y cuando él coloca un dedo en posición vertical sobre sus labios, yo mantengo silencio. Luego inclina su cabeza sobre la palma de su mano, indicando su voluntad de dormir y yo le ofrezco apagar mi lámpara individual. Distinguimos las relaciones ostensibles (públicas), como el matrimonio, de otras que se conservan ocultas o secretas o se interpretan como privadas, como ocurre con la asociación ilícita. Las hay virtuosas o pecaminosas, y buenas o malas, interesadas o desinteresadas, altruistas o egoístas, homosexuales y heterosexuales y así casi al infinito.

Mientras podamos encontrar criterios con que separar a los individuos y agruparlos entre ellos por sus similitudes así enfatizadas, podremos confeccionar nuevos grupos o especies. Pero si esto es así, ¿con qué criterio distinguimos las relaciones de conflicto o conflictuales de otras que no lo son? ¿Y cómo llamamos a éstas últimas?

Lo que propongo es que el criterio a utilizar sea la índole de los objetivos que cada miembro de la relación intenta alcanzar con las conductas recíprocas que realiza o se propone realizar. Serán relaciones de conflicto cuando sus objetivos sean incompatibles o, como veremos después, todos o algunos miembros de la relación los perciban como incompatibles. Cuando los objetivos no sean total o parcialmente incompatibles, sino comunes o coincidentes, tendremos relaciones de «acuerdo» que, en lugar de conductas conflictivas, generarán «conductas cooperativas» o «conductas coincidentes» que pueden ser individuales o colectivas (Elster, 1997, 1996).

Estamos así en presencia de una imagen pre-científica de nuestro objeto, sin haber utilizado definiciones sólo válidas para algunas de sus especies. Algo así como si estuviéramos escuchando una clase o leyendo un tratado de zoología, (asumiendo que tenemos experiencia de lo que es un animal), y aceptáramos que un cuadrúpedo, del que nada sabemos, es, sin duda para nosotros, un animal que antes aprendimos a llamar así por lo animado, con la característica diferencial de tener cuatro patas. Y que, por lo tanto, podemos distinguir de otro que también reconocemos como animal, pero que se apoya sobre dos patas y al que se nos propone llamar bípedo. Podemos en efecto predicar de nuestro objeto, el «conflicto en general», que es una especie o clase de relación social en que hay objetivos de distintos miembros de la relación que son incompatibles entre sí. Más adelante precisaré los términos de esta descripción, al encarar otras más detalladas y profundas.

Ahora bien, ¿no es esto una definición de nuestro objeto? Y, si es así, ¿por qué entonces nos rehusamos antes a recurrir a definiciones que estaban disponibles? La respuesta es sencilla. Porque, en efecto, podemos valernos de esta definición de conflicto para tratar cualquier especie que nos interese, sea éste un conflicto internacional, familiar, laboral o uno que tiene solución jurídica. Y esto es posible porque esta definición sólo denota las características del género supremo «conflicto en general» sin incluir las notas definitorias de ninguna clase, especie o subespecie de conflicto.<sup>12</sup>

## Notas

1. Las ciencias nuevas se ven obligadas a recurrir a terminología del lenguaje natural o de otras disciplinas, hasta que están en condiciones de crear, difundir e imponer su propia nomenclatura. Carecen de conceptos clasificatorios suficientes, no por falta de investigadores con vocación de imitar a Linneo, sino por insuficiencia del conocimiento incipiente que poseen de los múltiples objetos que integran su región ontológica, de sus coincidencias genéricas y de sus diferencias específicas. Sobre esta carencia en las ciencias jurídicas, véase Entelman (1969 y 1983).

2. Toda clasificación es un agrupamiento de individuos integrantes de un universo, que son reunidos entre sí y separados de otros sobre la base de criterios clasificatorios, que sirven a determinados intereses teóricos, prácticos o ideológicos de quien formula la clasificación. De un agrupamiento que coloque en cada grupo a todos los individuos que poseen o carecen de la característica elegida como criterio clasificador, no puede postularse verdad o falsedad. Las clasificaciones que responden con coherencia y rigor a sus criterios separadores son sólo susceptibles de ser calificadas como útiles o inútiles para los fines a los que responden. Y obligan, a menudo, a tratar de descubrir ese fin que puede estar oculto cuando es ideológico o prejuicioso. En el capítulo 5 se muestra hasta qué punto así ocurre con la clasificación de conflictos en puros e impuros, que responde en realidad a una pura ideología.

3. En el capítulo 2 me ocupo de otras perplejidades aludidas en el texto. Así ocurre cuando describo la limitación por la cual el sistema jurídico sólo ofrece soluciones para una parte, seguramente la menor, de los conflictos posibles entre los miembros de la sociedad para la cual ese ordenamiento tiene validez y vigencia. Y también, cuando exhibió el carácter violento y no pacífico del método jurídico de resolución, en términos tales que constituyen una verdadera sorpresa para abogados y juristas. Ello es así, aunque tanto Hans Kelsen como Max Weber habían puesto de manifiesto el monopolio de la fuerza por la comunidad estatal, como la nota distintiva de su progreso evolutivo con relación a la sociedad tribal.

4. Sobre las Ideologías del Conflicto como antecedentes de nuestra disciplina véase Introducción y nota 6.

5. La traducción es mía.

6. Tendremos oportunidad de ver que existen numerosos enfrentamientos entre individuos o grupos de cualquier número de individuos y entre esos grupos e individuos aislados, que no pueden definirse a partir de un derecho ni llevar implícito a ningún recurso a la violencia, ni en acto ni bajo la forma de amenaza ni mucho menos al aniquilamiento físico del adversario. Tal es la amplia clase de conflictos que hemos denominado «permitido vs. permitido». Elegimos esa expresión para hacer compatible la noción de esta especie de enfrentamientos con la visión jurídica que, inevitablemente, tienen los miembros de una sociedad moderna de que todas las conductas posibles han de ser pensadas como prohibidas o permitidas. En realidad, el descubrimiento de estas categorías de conceptos ha sido el hilo conductor de nuestra idea de un con-

cepto universal de conflicto, sobre el que este libro versa. Desarrollo estos temas en el cap. 2.

7. Existen definiciones que se acercan más a nuestra concepción del objeto definido, pero enfatizan características propias de la especie y que no corresponden al género, lo cual las aleja de nuestro pensamiento. Para poner un ejemplo paradigmático, Kenneth E. Boulding, el eminente y prolífico sociólogo americano que tantos aportes ha hecho a las ciencias del conflicto, lo caracteriza como «la situación de concurrencia en que las partes tienen conciencia de la incompatibilidad de posiciones potenciales futuras en la cual cada una desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra» (Véase Boulding, 1962). Como se advierte, la conciencia de las partes es para este autor un elemento constitutivo del conflicto. Lo cual lo enrola en uno de los campos del debate que Luis Kriesberg analizó y, a nuestro criterio, superó. Sobre este tema véase cap. 4, «conciencia del conflicto por sus actores». Por otra parte, hoy intentamos identificar la incompatibilidad de metas u objetivos en que consiste la esencia de nuestro concepto universal del conflicto, sin recurrir al concepto de deseo, que tiene connotaciones diferentes en la teoría de la decisión racional, cuando se analiza el proceso de elección que lleva a la definición del objetivo de cada actor.

8. Había hecho esa experiencia pedagógica hace muchos años cuando, por primera vez, tuve que mostrar a jóvenes estudiantes en su primer año de la carrera de Abogacía, cuál era el objeto de la Ciencia del Derecho con el que habían de lidiar el resto de sus vidas, y que, desde el primer momento, se mostraba esquivo a todo contacto intelectual, adoptando el mismo nombre que la actividad científica que lo estudia. Esta confusión en la nomenclatura no es común a las ciencias naturales. *Animal* es el nombre del objeto y no se confunde con la *zoología* que lo estudia. Y las plantas son descritas por la Botánica y no por una ciencia llamada también *planta*. Cuando alguien predica que la antropología no es difícil de comprender, nadie entiende que se afirma que el hombre es un personaje que se entiende fácilmente. Ningún estudiante de ciencias naturales corre el riesgo de entender que la Zoología es cuadrúpeda o la Botánica verde. Pero la afirmación de que el Derecho Civil argentino está expresado en lenguaje confuso, ¿se refiere a los libros de los científicos cuya disciplina se llama de esa manera o al Código Civil que redactó Dalmacio Vélez Sarsfield y que es el objeto que esa ciencia describe?

9. Para muchos autores, en el aprendizaje de los fenómenos sociales, hay una importante incidencia de la educación familiar y folklórica en relación con la que se obtiene de la educación formal.

10. Como se verá en el cap. 1, Freund optó por denominar *Sociología del Conflicto* a la obra en que más sistemáticamente expone su pensamiento «polémológico».

11. Desde luego, la moderna teoría de la «rational choice» distingue hoy entre «deseos» y «opciones».

12. Véase nota 8.

## **Derribando barreras conceptuales**

El sistema jurídico como técnica de motivación social representa un progreso indiscutible en la organización de la sociedad estatal que, al retener y administrar centralizadamente el monopolio de la fuerza, excluye a sus miembros del uso privado de la violencia. El derecho es un sistema de normas que cumple el doble rol de disuadir conductas declaradas prohibidas y de brindar apoyo a sus miembros para resolver conflictos, poniendo a disposición de uno de los bandos conflictuantes, en determinadas situaciones, la fuerza monopolizada por la comunidad a ese efecto. Esta metodología de resolución de enfrentamientos entre los miembros de una sociedad estatal, o entre ella y algunos de sus miembros, no está sin embargo disponible en todos los enfrentamientos posibles, sino en aquellos que la comunidad selecciona sobre la base de criterios axiológicos de preferencia y mediante procedimientos establecidos a tal fin.

Pero ocurre que la existencia de un sistema jurídico, que inventaría determinados enfrentamientos cuya resolución asume y no deja librada a los particulares, crea serios condicionamientos para la comprensión del fenómeno social del conflicto. En la sociedad estatal, no sólo los científicos y profesionales del Derecho sufren el efecto inhibitor de estructuras de pensamiento que se tornan en estereotipos. A todos los miembros alcanzados por el sistema les ocurre lo mismo. La sola existencia de un sistema de normas que establece conductas sometidas a sanciones, que usualmente se

denominan ilícitas, antijurídicas o prohibidas, actúa como criterio clasificador y agrupa todas las conductas posibles en dos amplias clases o tipos: «conductas prohibidas» y «conductas permitidas». Como consecuencia de ello, se genera un inevitable estilo de pensamiento para el cual, cuando en una relación social se enfrentan dos pretensiones incompatibles, sus miembros se preguntan sobre quién «tiene razón» para el Derecho. Tratan de saber cuál de los miembros enfrentados «es titular de un derecho» y cual «está obligado». Y los destinatarios de tales interrogaciones, con iguales estructuras conceptuales, sólo tienen dos tipos de respuestas posibles.

En algunos casos, que como veremos más adelante son los menos, pueden definir que una parte tiene derecho y la otra está obligada. En esos supuestos la sociedad ha asumido el problema y ha protegido o apoyado a una de las partes pretensoras, poniendo a cargo de la otra obligaciones cuyo cumplimiento significa para aquella la obtención de su objetivo. En los demás supuestos, la respuesta del sistema, de sus teorizadores y de sus practicantes enfrenta a los conflictuantes con el inesperado fenómeno de que para cada uno de ellos es libre (no está prohibido) pretender lo que pretende. Lo cual significa que para ambos es igualmente permitido o legítimo estar en conflicto con el otro. Pero ninguna de ellas tiene apoyo o protección para obtener su objetivo, que, en esos casos, el derecho no ha privilegiado sobre el de su oponente, y que es incompatible con el suyo.

La consecuencia más grave de esa exposición del problema de los conflictos permitidos es que, cuando alguien nos enfrenta con sus pretensiones que sabemos no obligatorias para nosotros, nuestra inmediata reacción es pensar que no estamos «obligados». Mejor dicho, no estamos «jurídicamente obligados». Esto es así porque ninguna norma sanciona la acción u omisión que el otro conflictuante pretende de nosotros. Frente a esa constatación, concluimos en primer lugar que «no estamos en conflicto con él», desde que no tiene «derecho» a lo que nos pide. Y en segundo lugar, que no es, por ende, nuestro interlocutor.<sup>1</sup>

Hemos dedicado el capítulo 1 a mostrar el fenómeno «conflicto en general» como un amplio género abarcativo de todas sus especies, una de las cuales es, desde luego, el conflicto jurídicamente normado que el sistema jurídico asume y resuelve.<sup>2</sup> Pero las estructuras mentales, los estilos de pensamiento y los estereotipos que he-

mos desarrollado desde la infancia actúan sobre nosotros cual pantallas que nos impiden ver la problemática de los conflictos no reglados por el derecho y nos tornan insensibles a una realidad en la que solemos estar en conflicto con alguien contra nuestra voluntad o sin advertirlo.<sup>3</sup> Analizar esta problemática y despejar nuestro horizonte para poder divisar con nitidez cómo funciona nuestra vida social, es el objeto de este capítulo. Separados como estamos de los desarrollos que contienen los capítulos siguientes por una barrera conceptual, intentamos aquí una exposición que sirva de puente entre ellos y nuestra comprensión actual así condicionada.

## 1. El sistema jurídico como método de resolución de conflictos

Las normas jurídicas de las que se ocupan los expertos del derecho, tanto los que se limitan a estudiarlo como teóricos –que solemos llamar juristas– como aquellos que además lo practican –que llamamos abogados–, y también las técnicas sobre todo procesales que la ciencia aplicada elabora, funcionan en la vida social como instrumentos para la resolución de conflictos entre pretensiones incompatibles de dos o más sujetos. Sin embargo, ambas profesiones se han desentendido de la problemática del conflicto. Este desentendimiento está directamente vinculado con la aceptación del principio denominado *norma de clausura*. Conforme a él, todo lo que no está prohibido por las normas del sistema se considera jurídicamente permitido. La consecuencia principal de la aceptación del principio de clausura es la idea de que el ordenamiento jurídico es un sistema cerrado de normas que resuelve todos los enfrentamientos posibles

Los abogados, a su vez, son educados en un arduo y largo proceso de transmisión de conocimientos, sin que tengan oportunidad de tomar conciencia de que sus vidas profesionales transcurrirán confinadas en la operación de una sola categoría de métodos de administración y resolución de conflictos. Consecuentemente, tampoco tienen la posibilidad de descubrir la existencia de otros métodos que pueden usarse para los mismos fines, reemplazando al derecho o cumpliendo su cometido allí donde aquel resulta inoperante. El conflicto no les es mostrado como objeto de estudio, ni reciben no-

ticia alguna de las disciplinas que lo tratan, pese a que el conflicto entre pretensiones jurídicas de signo opuesto (legítimas e ilegítimas) del que ellos se ocupan, sea sólo una clase— aunque no la más numerosa— de ese género.

Cuando la Teoría Pura del Derecho enuncia la norma o principio de clausura, lo que en realidad denota es que, dada la existencia de un orden jurídico con validez y vigencia en una sociedad determinada, todas las conductas posibles de los individuos que la integran quedan automáticamente clasificadas en dos grandes categorías: conductas prohibidas y conductas permitidas. Las primeras son definidas como aquellas que constituyen el hecho antecedente de la sanción en una norma. Matar al prójimo, en ciertas circunstancias, es una conducta jurídicamente prohibida<sup>4</sup> si, y sólo si, en una norma del sistema una sanción está prevista como consecuencia de esa conducta.

Esto significa que la clase conductas prohibidas o sancionadas deja fuera de su ámbito a las conductas no sancionadas, que con precisión se llaman permitidas, pero a las que también se alude como conductas que alguien tiene derecho a realizar, en el sólo sentido que no le está prohibido hacerlo. Tal es el producto de aplicar el primer concepto clasificatorio de la ciencia del derecho a un universo de conductas posibles.

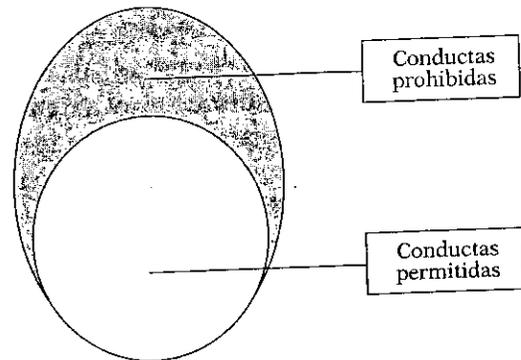


Figura 2.01. Universo de las conductas posibles en una sociedad con derecho.

Como se verá, el sector conductas prohibidas no está separado del que contiene las conductas permitidas por una línea recta sino por una curva que le permite penetrar, por así decirlo, en ese sector. Ello es así para significar que, bordeando el universo de lo permitido, donde cada actor tiene una amplia gama de recursos disponibles para influenciar su oponente,<sup>5</sup> tiene también unas cuantas prohibiciones contenidas en el sistema jurídico. Tiene prohibido, entre otras conductas, lesionar, extorsionar o amenazar a los oponentes para obtener su objetivo. Por cierto, tiene también prohibiciones de naturaleza ética, moral o religiosa, en la medida que, autónomamente, cada actor admita la vigencia de otras normas no jurídicas.

A su vez, la clase conductas permitidas o no sancionadas se divide en dos subclases: conductas no obligatorias y conductas obligatorias. Y estas últimas resultan definidas como el opuesto contradictorio, en términos lógicos, de las conductas prohibidas.<sup>6</sup>

Desde estos primeros conceptos, el sistema permite definir otros de función clasificatoria y demarcar otras categorías de conductas, como el concepto «derecho». Sin embargo, el lector debe tomar aquí en cuenta que esa expresión tiene diversos sentidos tanto en el lenguaje jurídico como en el vulgar y que normalmente no se explicita con qué denotación se la emplea. En efecto «tener derecho» a una acción, omisión o pretensión significa, en el sentido más amplio de la expresión, que ello «no está prohibido o sancionado». Pero en otros contextos se dice de alguien que tiene derecho a 'x' si hay un 'z' que tiene la obligación correlativa. Finalmente, en algunos usos, «tener derecho» significa no sólo que otro tiene «obligación», sino que el titular del «derecho» es el único que dispone de la acción que pone en movimiento el proceso judicial en que se impondrá la sanción a quien no cumplió la obligación.<sup>7</sup> Los ejemplos que siguen muestran el uso polivalente que se da a la expresión «derecho» cuando con ella se hace referencia a situaciones de conducta que se califican como tales. Tener derecho a fumar sólo quiere decir que hacerlo no está prohibido. Pero si alguien dice que tiene derecho a cobrar el monto de un mutuo,<sup>8</sup> está significando que otro, el mutuario, tiene la obligación de pagar. Y esto es así porque hay una sanción prevista en la norma para el que no restituye el monto del mutuo en tiempo oportuno. Y todavía en situaciones más específicas, la misma expresión tiene un sentido más estricto. Como

cuando afirmamos que 'sólo el calumniado tiene derecho a hacer condenar al ofensor'. Aquí, derecho es sinónimo de titularidad de la acción que pone en marcha el sistema punitivo cuando se trata de delitos de acción privada (Entelman, 1983:109).

## 2. El amplio universo de lo permitido

Si se abandona por un momento la conceptualización jurídica que divide el universo de las conductas posibles en las categorías de prohibidas y permitidas, se encuentra uno frente a una perplejidad. Al mirar desde otro ángulo el área de lo permitido, descubrimos dentro de ella un número infinito de conflictos que el derecho desdénia porque se dan entre pretensiones incompatibles, pero igualmente permitidas o no sancionadas. Advertimos entonces que juristas y abogados se limitan a ocuparse de las confrontaciones normadas que se producen entre oponentes que sustentan sus pretensiones como legítimas y rechazan las del otro por ilegítimas. Tal es el caso del acreedor frente al deudor que no acepta su pretendido derecho a cobrar o del presunto usurpador frente a quien se dice ilegítimamente desposeído. Pero subsiste un amplio espacio donde el derecho deja a los ciudadanos en libertad de confrontar, ya que no prevé proteger la pretensión de uno, poniendo a cargo del otro la obligación de satisfacerla. Es en este espacio donde se producen los conflictos entre pretensiones incompatibles pero igualmente permitidas, es decir, no prohibidas porque no están amenazadas con sanción por el ordenamiento.<sup>9</sup>

Toda relación social está llena de enfrentamientos producidos por la incompatibilidad de pretensiones que el sistema jurídico ha dejado en libertad de confrontación. Piénsese en la pretensión «no prohibida» de un socio minoritario de que la mayoría que controla la sociedad analice proyectos que él considera convenientes para la sociedad, en circunstancias en que atender ese pedido no es «obligatorio» para los órganos sociales. O en el esposo que está en conflicto con su cónyuge porque ella no le acompaña a presenciar partidos de fútbol, a lo cual no está «obligada» por ninguna norma. Muy pocos de los conflictos que a diario preocupan a los integrantes de una familia, de una sociedad o de una empresa constituyen incompatibilidades de objetivos que el sistema de derecho haya to-

mado a su cargo, protegiendo a una de las partes de la relación y creando obligaciones a la otra. Los estudiantes universitarios piden a menudo horarios determinados de clase, a los cuales ni la universidad ni sus profesores están «obligados» y están en conflicto con quienes se los niegan. Los gerentes de un área de la empresa solicitan a diario a otras áreas, de igual o distinto nivel, algo que no tienen «prohibición» de pretender, ni la otra «obligación» de conceder. El departamento de ventas conflictúa con el de finanzas por mayores plazos de pago, con el fin de aumentar las operaciones y mejorar la participación de la empresa en el mercado. Pero el responsable de obtener la financiación estima que el coste del dinero no permite otorgar tales créditos a los clientes. Al sistema que la empresa constituye le interesa que la confrontación se produzca, pero siempre que se administre y se resuelva. En el mismo sentido, a la sociedad como un todo le interesa que los conflictos «permitidos» se administren con baja intensidad conflictual<sup>10</sup> y se resuelvan pacíficamente sin alterar los vínculos dentro de los que aparecen. El derecho, como método, resulta aquí inaplicable.

Por si esto fuera poco, ocurre además que las conductas permitidas y las pretensiones no reforzadas por el derecho mediante la generación de obligaciones son muchas más que las acciones prohibidas. Esto es así porque esas conductas integran el área de la libertad jurídica que el derecho sólo invade con prohibiciones cuando la sociedad lo considera indispensable. Las pretensiones respaldadas mediante la imposición de obligaciones a otro u otros constituyen una parcialidad muy inferior a las de las expectativas que no están prohibidas, pero tampoco respaldadas: las meramente permitidas.

Finalmente, resulta que las situaciones de conflicto son excepcionales dentro de las relaciones regidas por las normas de derecho. Sencillamente porque, estadísticamente, los obligados cumplen sus obligaciones. No es aquí el lugar para analizar las causas de ese acatamiento, pero es claro que si un ordenamiento existe como tal, es decir si tiene vigencia, es porque tiene el consentimiento genérico de los súbditos, a pesar del margen de violaciones que su subsistencia como sistema soporta.<sup>11</sup> La relación entre validez y vigencia del derecho ha sido analizada con detenimiento por filósofos del derecho de la talla de Kelsen (1986), Hart (1992) y Ross (1977).

### 3. Derecho y violencia

He destacado ya la perplejidad que puede generar reconocer que el universo de los conflictos no se agota en el espacio que ocupan los conflictos jurídicos. Pero no es menos sorprendente la afirmación de que el sistema jurídico es un método violento y no pacífico de resolución de controversias. Violento, porque recurre al uso o a la amenaza de la fuerza.

Si recapacitamos sobre el hecho de que las definiciones de prohibido, obligatorio y permitido emanan del concepto de sanción, corresponde analizar el significado que esa expresión tiene en el lenguaje de la ciencia del derecho. Descubriremos así que la sanción, que en las normas está prevista como la consecuencia de determinada conducta (que llamamos antijurídica), es un acto que deben realizar los jueces o sus ejecutores, y cuyas múltiples variantes tienen, sin embargo, dos notas esenciales en común: (a) consisten siempre en una privación de algo valioso (libertad, vida, cosas, honores, atributos, distinciones), y (b) están siempre previstas como susceptibles de ser aplicadas con independencia de la voluntad del sancionado y aún contra ella, mediante el uso de la fuerza, por disposición del Juez, en caso de resistencia.

Ahora bien, tamaña revelación impacta, tal vez, a quienes dedican su vida al derecho porque lo perciben como un modo de asegurar la paz social. Esa percepción es, en cierto modo, correcta. El derecho de la sociedad evolucionada no es igual que el de las comunidades primitivas. En estas, la fuerza necesaria para aplicar la sanción quedaba en manos de la víctima, sus parientes o los miembros de su tribu. En la comunidad estatal, la sociedad monopoliza la fuerza y centraliza su uso en manos de órganos especializados, los jueces. Pero las amenazas que los particulares se intercambian y las que los jueces formulan cuando intiman a entregar bienes o libertad son las del simple y descarnado uso de la fuerza física. Que no lo es menos porque reciba el aristocrático nombre de *fuerza pública*.

Es correcto sostener que el derecho genera paz social cuando monopoliza la fuerza y prohíbe a los particulares usarla en forma directa. Sin embargo, las relaciones entre los miembros de la sociedad son más armónicas y pacíficas si, para resolver sus conflictos,

no recurren al uso o amenaza de la fuerza centralizada en el Juez por delegación de la comunidad. Para lo cual deben administrar y resolver buena parte de aquellos conflictos asumidos por el sistema jurídico utilizando otros métodos pacíficos, permitidos por el ordenamiento, pero no impuestos por éste.<sup>12</sup> Esto además del hecho fundamental –pero no rescatado por el pensamiento jurídico– de que a diario los particulares y sus abogados se encuentran frente a conflictos cuya resolución no tiene previsto el apoyo de la fuerza judicial. Y requiere recurrir al manejo de técnicas de administración y de resolución, que funcionan dentro del sistema conflictual (endógenas) o con participación de una múltiple gama de terceros (exógenas) y no tienen a su disposición la colaboración del juez y de la fuerza física que él administra.

Ocurre pues que los miembros de la sociedad regida por un orden jurídico tanto como sus teóricos, enfrentan la necesidad de analizar, comprender y saber utilizar esas otras técnicas, que no son generadas por el conocimiento jurídico sino por otras disciplinas sociales.<sup>13</sup>

Describir el fenómeno universal llamado conflicto, mostrar sus características y su dinámica y familiarizar al lector con los conocimientos que fundamentan y explican esas otras técnicas de administración y métodos de resolución y con su manejo práctico, es el quehacer de la Teoría de Conflictos. Las enseñanzas de esta teoría deberían permitir la ubicación adecuada del saber jurídico en esa dimensión universal del conflicto, visto como una forma de relación que también se da en el área en que pretensiones no prohibidas confrontan con otras no compatibles con ellas, pero igualmente no prohibidas.

### 4. La relación entre conflicto y derecho

Nuestra visión del ordenamiento jurídico como un método institucionalizado de administración de conflictos en sentido amplio (prevención y resolución) es a menudo rechazada por juristas y abogados, que la ven como una descalificación teórica.<sup>14</sup>

Sin embargo, desde la antigüedad, el hombre había desarrollado, sin teorizar sobre ello, diversos métodos de resolución de conflictos. Ya en la segunda mitad de este siglo, cuando comienza a in-

vestigarse seriamente sobre las características del fenómeno conflictual, con el objetivo principal de la creación de métodos pacíficos que no recurrieran a la violencia para la resolución de esos conflictos. En 1965 Galtung pudo ofrecer como resultado de sus investigaciones históricas un inventario de doce métodos –violentos y pacíficos– de resolución de conflictos: juegos de azar, ordalías, oráculos, combate sin limitaciones, guerra limitada, duelos verbales, duelos privados, debates judiciales, debates, mediación y arbitraje, tribunales y votaciones. La mención de este inventario sólo tiene aquí el interés de llamar la atención sobre los dos últimos métodos: tribunales y votaciones. Se posibilita así un análisis que contribuye a reducir la sorpresa que produce la calificación del orden jurídico como un mero método de resolución de conflictos. Basta reflexionar sobre las votaciones. Generalmente se las concibe como una forma de participación en el poder. Pero si lo pensamos más profundamente, resulta que en el conflicto por el poder o en el conflicto por cuál haya de ser el contenido de las normas que se dicten para orientar la vida social, las elecciones significan excluir la violencia como método de solución y adoptar una resolución pacífica, institucionalizada y reglamentada. De la misma manera que sorprende la afirmación de que el voto es un método de resolución de conflictos políticos entre sectores de la comunidad que no tratan de imponerse unos a los otros por la violencia, el sistema jurídico es también un método de resolución de conflictos que trata de excluir el uso de la violencia por los particulares. Sin embargo, tal exclusión no importa eliminar totalmente el uso de la violencia, porque ésta queda reservada en el estado moderno a los órganos judiciales encargados de administrar la fuerza sustraída a los particulares, en términos reglamentados por el mismo sistema.

En la comunidad primitiva, cuando no existía el ordenamiento jurídico, se supone que todas las conductas físicamente posibles competían libremente por realizarse, aunque fueran incompatibles. La Figura 2.02 ilustra esa situación, distinguiendo las conductas deseadas de las no deseadas.

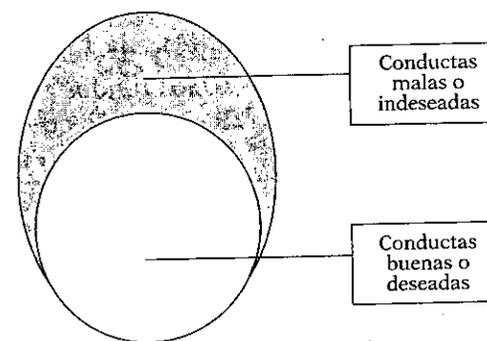


Figura 2.02. Clasificación de conductas posibles en una sociedad sin derecho.

La única manera de evitar la conducta opuesta a la deseada por un miembro de la comunidad era la persuasión o el recurso a la violencia. En el comienzo de la evolución del grupo, aparece la necesidad de excluir de él la realización de ciertas conductas, es decir, de motivar abstenciones y ejecuciones de conductas.<sup>15</sup> Dispuesta la comunidad a motivar ciertas conductas y evitar otras, recurre primero a un sistema directo de motivación. La autoridad moral o religiosa del jefe o del brujo. Más tarde, coexistiendo con este sistema de motivación directa, desarrolla la técnica indirecta. Para evitar la conducta 'a' se amenaza a quien la realiza con una sanción. Y, lo que es lo mismo, para obtener una determinada conducta 'x' se amenaza con una sanción a quien realice la conducta contraria, es decir, la conducta 'no-x'.

Esta técnica indirecta supone la amenaza del uso de la fuerza e implica en la realidad histórica el uso concreto de la fuerza. Cuando así ocurre, cuando una norma consuetudinaria establece que el que comete incesto será sancionado con la muerte, decimos, por un lado, que ha aparecido un sistema jurídico. Y, por otro lado, que en esa comunidad la fuerza ha sido monopolizada por el grupo, como lo está en el Estado moderno. Sólo que en éste el monopolio no se ejerce por cualquier miembro del grupo en nombre de la comunidad, sino que está centralizado en los órganos especializados del Estado que, dentro del modelo de Montesquieu, llamamos Poder Judicial.<sup>16</sup>

¿Qué pasa hoy en la sociedad moderna con los conflictos y su resolución por metodologías jurídicas? El acreedor amenaza al deu-

dor con la ejecución de sus bienes. Es decir, con apoderarse —a través de una acción judicial— de sus bienes y dárselos a un tercero (venderlos) para obtener de este tercero los fondos con que cobrar su crédito. Este apoderamiento de los bienes se efectúa con recurso a la fuerza cuando ello es necesario, esto es, si el deudor no los entrega voluntariamente. El progreso consiste en que la fuerza no es utilizada por el acreedor sino solicitada a un juez, que primero sólo hace uso de la amenaza de la fuerza<sup>17</sup> y luego recurre directamente a ella, cuando es necesario desposeer al deudor. Desde la «vendetta tribal» hasta la cárcel o la ejecución de bienes, hay sólo un proceso evolutivo. El que realiza una conducta que está prohibida —es decir, respecto de la cual se ha establecido la amenaza de una sanción— será objeto de la privación de un bien, en sentido amplio y no sólo material, de la libertad o de la vida. Ese lo hace mediante el uso, si es necesario, de violencia física; la cual no puede ser ejercida por los particulares sino sólo por un órgano competente. Este utiliza para la ejecución del acto de fuerza a un sector especializado de la comunidad, genéricamente llamado *fuerzas de seguridad*. Sin embargo, ha de destacarse que ese sistema sólo prohíbe a los particulares el uso de la fuerza pero no la amenaza de recurrir a ella, solicitando al juez su aplicación.<sup>18</sup>

Debe, no obstante, advertirse que el monopolio de la fuerza por la comunidad no significa en absoluto autorizar a los jueces para utilizar esa fuerza en favor de cualquier pretensión contra cualquier oposición. Al mismo tiempo que se establece un sistema de amenazas contenidas en normas jurídicas, se definen las metas «legítimas» al servicio de cuyo logro el sistema está dispuesto autorizar el uso de la fuerza.<sup>19</sup> La sociedad selecciona con cautela la protección de ciertas metas que considera legítimas y que en cualquier estadio de evolución social, son siempre sólo una mínima parte de los objetivos que los seres humanos se proponen y que resultan incompatibles con los objetivos de otro.<sup>20</sup>

Cuando el sistema jurídico elige los objetivos o metas que quiere privilegiar y pone a disposición de ellos la fuerza monopolizada, lo hace mediante una técnica tal que deja puntualizadas las metas ilegítimas creadas para privilegiar aquéllas otras. Por eso las ciencias jurídicas pueden hacer un inventario de obligaciones y derechos. Les basta con revisar el contenido de las normas que señalan la conducta amenazada con sanciones. El inventario de las prohibiciones

define en qué condiciones los titulares de metas «legítimas» tienen «derecho» a que el juez asista sus pretensiones con el auxilio de la fuerza.

Hemos señalado ya que, por el solo hecho de generar un inventario de conductas sancionadas (prohibidas), todas las conductas posibles restantes resultan calificadas por el sistema como conductas «permitidas». Conviene señalar aquí un problema semántico de grave incidencia en la dificultad de distinguir entre conflicto y derecho, o mejor entre conflicto permitido y conflicto resuelto por el derecho. Tanto en el discurso científico como en el lenguaje cotidiano llamamos «derecho» a esas pretensiones permitidas, mientras que en otro contexto, cuando hablamos del derecho de alguien, no nos referimos a situaciones de mera permisión o ausencia de prohibición, sino a aquéllas que son correlatos de las obligaciones que el sistema impone a otros mediante la técnica de aplicar sanción a la conducta contraria a una determinada acción u omisión, para que ésta resulte obligatoria.

Ahora bien, acostumbrados como estamos a pensar el derecho de uno frente a la obligación del otro, nos resulta difícil comprender cómo, en situaciones de enfrentamiento o confrontación de pretensiones incompatibles no prohibidas (conflictos), resulta que podemos sin embargo decir que uno tiene «derecho» frente al otro, que también tiene «derecho».<sup>21</sup>

Con el bagaje conceptual de una sociedad jurídicamente organizada, nos es dificultoso admitir que en el área de conductas no prohibidas tampoco existe la prohibición de «pretender» objetivos incompatibles con las pretensiones de otro. Por eso, cuando ocurre la confrontación entre pretensiones igualmente permitidas pero incompatibles, nos encontramos frente a un problema que carece de solución en el ordenamiento jurídico y en la ciencia del derecho.<sup>22</sup>

La Teoría de Conflictos radica su quehacer en la descripción del conflicto, en el análisis de sus elementos y modos de ser, en la generación de los métodos a que da lugar la aplicación de sus conocimientos y en los desarrollos tecnológicos que realiza con auxilio multidisciplinario. Ello no sólo abarca la problemática de la resolución del conflicto, sino también la de su conducción o manejo y prevención.<sup>23</sup>

## 5. «Permitido versus permitido»

Tenemos hasta aquí la postulación de que, en el universo de todas las confrontaciones posibles entre miembros de una sociedad, una parte, la menor, es asumida por el sistema. Este privilegia, porque las valora positivamente, algunas de las pretensiones opuestas en las confrontaciones posibles y pone a su disposición el método jurídico de resolución. Lo hace motivando al oponente a través de una amenaza de sanción susceptible de aplicarse contra su voluntad y con utilización de violencia. Nuestra postulación afirma que todas las otras confrontaciones posibles no asumidas por el sistema están permitidas, no son prohibidas y constituyen derecho en el sentido más lato de esta expresión.

Desde que es patente que el derecho no resuelve esas confrontaciones legítimas, intentamos analizarlas como un problema cotidiano de las relaciones sociales entre los miembros de una sociedad jurídicamente organizada. Nos encontramos así frente al objeto conflicto. Es claro que el método jurídico de resolución de los conflictos asumidos por la sociedad ha dado lugar en los últimos dos siglos a una vigorosa ciencia con antecedentes conceptuales muy antiguos. Y que el conflicto que se produce entre pretensiones incompatibles pero igualmente permitidas no es objeto de estudio para esa ciencia, ni integra de manera alguna las materias que contienen la formación multidisciplinaria brindada por las universidades al abogado. Sin embargo, estos son percibidos por la sociedad como los expertos a los que razonablemente debe acudir en tales situaciones. Deben advertirse los riesgos de esta situación. En la medida que los abogados no asumen la administración de ese tipo de conflictos permitidos, generan en quienes los consultan la percepción de que, en esos enfrentamientos, no tienen problema alguno. Después de todo, la respuesta usual frente a tales consultas, que se limita a informar al consultante que él no está obligado a satisfacer la pretensión de su oponente, es bastante lógica. Pero no borra por eso la calidad de requerido o reclamado, ni impide a quien consulta estar involucrado en un conflicto que su adversario puede manejar con métodos no jurídicos pero tampoco prohibidos por el derecho o por ordenamientos autónomos por él reconocidos como válidos, que le establezcan el deber de no utilizar determinados métodos o recursos de poder.<sup>24</sup>

## Notas

1. Resulta evidente que esto nos ocurre porque percibimos que el conflicto se agota en lo jurídico. Cuando hemos aceptado la validez de un sistema normativo autónomo de orden moral, ético, religioso o propio de una comunidad como ocurre en los ámbitos profesionales, deportivos o de negocios, y creemos que ese sistema nos impone deberes religiosos, éticos, morales o comunitarios frente al pretensor que nos reclama, reconocemos estar en conflicto pese a no tener obligación jurídica.

2. La expresión «jurídicamente normado» constituye una buena denominación para esta clase de conflictos, que no utilizamos a menudo por su extensión.

3. Encontramos a diario ejemplos de situaciones en que alguien enfrenta graves consecuencias que provienen de su incapacidad para admitir que se encuentra en conflicto con otro, fundado en su convicción de no estar obligado a lo que aquel pretende. Es paradigmático el caso de los reclamos laborales que no se fundan en un derecho de los dependientes. En el estado actual de evolución de las relaciones de trabajo, los empleadores han aprendido a tomar con seriedad y debatir con sus empleados todos sus reclamos, tengan o no obligación jurídica de satisfacerlos. Hay incluso procedimientos institucionalizados para administrar esos conflictos. Pero, a comienzo del siglo pasado, cuando no se había sancionado la ley limitativa de la duración de la jornada de trabajo, los patronos afrontaban reclamos de sus obreros, que pretendían reducir el elevado número de horas que debían trabajar cada día, de acuerdo con sus contratos. Los reclamados, tras analizar tales reclamos, deben haber arribado a la conclusión de que no estaban obligados a esa reducción de horarios. Tal conclusión los llevó seguramente a la convicción de que no estaban en conflicto con sus trabajadores. El agotamiento de estos por lo infructuoso de sus gestiones los persuadió seguramente de que algo debían hacer para concientizar a sus empleadores sobre la existencia de un conflicto. Cuando decidieron quemar un saladero, el atónito empleador debe haber entendido que uno puede estar en conflicto con otro por algo que este pretende, aún cuando no está obligado jurídicamente a satisfacer esa pretensión.

4. No lo es, en efecto, en otras. Por el contrario, está permitido matar al prójimo, como ocurre en el llamado homicidio deportivo, en que un boxeador muere por un golpe lícito de su contrincante. O aun más, matar es obligatorio para el derecho, como en el caso del verdugo que, allí donde hay pena de muerte, tiene prevista sanción por negarse a ejecutar una condena. O, en el caso del soldado, cuya sanción por no matar al enemigo cuando recibe orden de hacerlo, suele ser grave y, a veces, incluso de privación de su propia vida en un fusilamiento.

5. Sobre recursos e influencia, véase cap. 7, «El Poder de los actores».

6. Desde que una norma amenaza con sanción una conducta antes no sancionada, (plantar árboles a un metro de la línea que divide dos propiedades urbanas, por ejemplo) tal conducta pasa a integrar la clase de conductas prohibidas. Su opuesto contrario –no plantar árboles a esa distancia– ingresa a su vez

en la clase de conductas obligatorias y el vecino incorpora el derecho de que el propietario lindero no plante árboles en esa ubicación.

7. Se implica así que en el caso de esos derechos, llamados por los juristas «derechos subjetivos en sentido estricto», el titular es libre de disponerlos. Sin embargo, esa nomenclatura no aparece jamás en el uso corriente que de la expresión «derecho» hacen juristas y abogados para denotar esa particular situación.

8. Denominación técnica del préstamo de dinero.

9. He adoptado para estos conflictos la denominación genérica permitido vs. permitido que, por ser tales, no interesan a jueces, abogados ni juristas, salvo para verificar que no están prohibidos, lo cual nada aporta a su resolución.

10. Véase sobre la noción de intensidad el cap. 10.

11. En algún momento de su vida profesional, tanto el jurista como el abogado descubre que hay disputas entre quien, por un lado, pretende algo que no le está prohibido pretender y, por otro lado, alguien a quien le está permitido (no prohibido) no acceder, no facilitar o impedir. Esas disputas son lo más parecido que existe a la confrontación acreedor-deudor, usurpador-desposeído, o socio minoritario-socio mayoritario. Además, en una sociedad que forma juristas y abogados, sus miembros asumen que los numerosos enfrentamientos entre pretensiones incompatibles pero igualmente legítimas (permitidas o no prohibidas) que a diario se producen, pueden administrarse y resolverse con la misma asistencia profesional de los expertos en el sistema jurídico de resolución de conflictos que establece las zonas de lo prohibido, lo permitido y lo obligatorio. No sólo los acreedores impagos o los propietarios desposeídos recurren al abogado. También lo hace el socio minoritario cuando la mayoría de una sociedad anónima no le niega el pago de dividendos ni la información o el acceso a las asambleas, pero ni siquiera quiere analizar sus planes de desarrollo, porque no está jurídicamente obligada a ello. Aunque ese minoritario tenga permitido (no prohibido) pretenderlo y pedirlo. Las normas jurídicas que rigen algunas relaciones sociales estables, como la familia y las sociedades y asociaciones civiles o comerciales, delimitan a menudo tres grupos de conflictos posibles: a) los que son asumidos por el derecho, como los relativos a la prestación de alimentos o a la fidelidad en el matrimonio, o a la distribución de utilidades declaradas, suministro de información o transparencia de los estados contables, en las sociedades; b) los que deja librado a las partes que integran la relación, pero que somete a un procedimiento de resolución —la votación— que abre un amplio marco para la administración autónoma del conflicto, como ocurre en las estructuras normativas de las sociedades y c) los que quedan librados a la administración autónoma sólo limitada por las prohibiciones de conductas criminales como la extorsión o la amenaza de violencia directa. En los sistemas jurídicos que reglan los conflictos de la insolvencia empresarial, las tres esferas aparecen: conflictos que las normas específicas resuelven, conflictos que se resuelven por las partes pero con técnicas regladas de votaciones y conflictos que se administran autónomamente.

Cuando los abogados y sus clientes enfrentan estas realidades, se hace patente que el método jurídico de resolución de conflictos no es aplicable a aque-

llos que se dan en el área de las confrontaciones permitidas. El observador toma así conciencia de que el conflicto con resolución prevista en normas de derecho es una parcialidad del género conflicto. Se enfrenta, pues, con una nueva región ontológica, la que genera una nueva disciplina científica.

12. Los altísimos niveles de intensidad y los efectos devastadores de las dos guerras mundiales del siglo XX convirtieron la búsqueda de métodos pacíficos de resolución de controversias en un objetivo político común a todos los Estados. Y a la investigación científica sobre el conflicto, su prevención, administración en sentido estricto y resolución, en preocupación académica de numerosas disciplinas, como señalo en la Introducción. Parece llegada la hora de que la misma preocupación sea prioritaria dentro de las sociedades estatales, tanto como objetivo político de sus gobiernos y de la sociedad civil como quehacer fundamental de sus científicos.

13. Las universidades tienen aquí un papel fundamental que desempeñar en la formación y capacitación de profesionales idóneos.

14. Es probable que tal reacción se origine por dos causas: (a) el hecho de que el sistema jurídico fue implantado en la sociedad con el uso de un discurso estridente que recurrió a la postulación de valores de fundamentación divina o racional. Toda una concepción contemporánea de la filosofía del derecho ha llamado a ese discurso el «discurso del poder», y (b) el hecho de que el sistema jurídico se haya implantado mucho tiempo antes y de que la ciencia que hace de su estudio su objeto tenga ya existencia secular, mientras que la vocación científica por el análisis del conflicto, como problema general de una sociedad, sólo aparece en la segunda mitad de este siglo. Esa preocupación teórica sólo se desarrolló impulsada por el desenfrenado aumento de la capacidad de destrucción que exhibe el empleo de la violencia bélica como método de resolución de conflictos internacionales durante las dos grandes guerras mundiales que enlutaron el siglo XX.

15. Las investigaciones efectuadas sobre el derecho primitivo muestran históricamente al homicidio y al incesto como las primeras conductas cuya ejecución preocupa al grupo social.

16. No deben confundirse el concepto de monopolio de la fuerza con el de centralización. Cuando la comunidad primitiva adopta la técnica de motivar mediante el empleo de sanciones, ha monopolizado el uso de la fuerza. Sólo aparece la centralización cuando el uso monopolizado por la sociedad se delega a un órgano especializado dentro del programa de división del trabajo social.

17. La intimidación bajo apercibimiento del uso de la fuerza.

18. Tal vez el arma más poderosa que los abogados ostentan en sus arsenales sea la de intimidar a una prestación bajo amenaza de ejecución forzosa.

19. El derecho estatal contiene, además de soluciones concretas para muchos de los conflictos contenidos en la legislación, un sistema judicial que puede brindar otras soluciones no previstas en detalle dentro del marco de la ley, pero sólo dentro de los límites que la norma general deja al Juez para crear la norma individual aplicable al caso concreto. Un sistema jurídico que facultara a los jueces a resolver a su arbitrio todos los conflictos permitido vs. permitido

constituiría una habilitación al órgano para el uso arbitrario e indiscriminado de la violencia y esto no es concebible en el Estado liberal moderno.

20. Esto es así simplemente porque la vida en sociedad transcurre en un contexto de escasez de buena parte de los elementos que sus integrantes consideran necesarios para su bienestar. Y porque además esos individuos deciden sus preferencias con relación a valores ordenados en escalas que no son uniformes para todos ellos. A medida que la sociedad evoluciona, se organiza en grupos de diferentes números de miembros. Pequeñas aldeas donde la vida en común reviste formas sencillas coexisten y están intercomunicadas con grandes concentraciones humanas de alta complejidad en las que el número de confrontaciones regladas por el derecho y la cantidad de metas que éste declara legítimas y protege, aumentan. Pero al mismo tiempo la sofisticación de la vida social incrementa el número de nuevos objetivos que sus miembros se proponen, alentados por el progreso del conocimiento y de la tecnología. Ello al tiempo en que el desarrollo de las comunicaciones masivas posibilita a un mayor número de individuos una amplia información sobre un número creciente de objetivos que sus congéneres se proponen y que ellos desean imitar.

21. He ejemplificado estas situaciones en el segundo apartado de este capítulo.

22. La dificultad que los miembros de cualquier relación social tienen para reconocer que están en conflicto con alguien por algo a lo que no están obligados se funda no sólo en la falta de comprensión del rol limitado del ordenamiento jurídico, sino en los problemas semánticos a que hacemos referencia en el texto. Por ello es conveniente detener la lectura e intentar el ejercicio que a continuación se propone. El mismo consiste en: a) listar una serie de situaciones, realmente experimentadas o simplemente imaginadas, en que el lector se consideraría en conflicto con alguien, por considerar que uno de los dos tiene un derecho y el otro está jurídicamente obligado. b) listar a continuación una serie de situaciones, realmente vividas o imaginarias, en que el lector se sienta en conflicto con alguien, pero advirtiéndole que si bien le está permitido a uno de ellos pretender lo que pretende, al otro no le es obligatorio hacer u omitir nada que posibilite, facilite o satisfaga la pretensión meramente permitida o no prohibida, como ocurre cuando los estudiantes o los obreros recurren a la huelga legítima o no prohibida, para obtener objetivos que no pueden alcanzar mediante una acción judicial.

23. Puesto que la ocasión nos impide adentrarnos en esos análisis, es importante clarificar el rol que desempeñan los conocimientos aportados por la Teoría de Conflictos en la formación complementaria del abogado. Pensamos que, en primer lugar, se trata de capacitarlo para desempeñarse profesionalmente en la administración y resolución de conflictos entre pretensiones igualmente «no prohibidas» o «permitidas» que también la sociedad le requiere y para lo cual carece de herramientas en su formación de grado. Hemos dicho ya que la sociedad, acostumbrada a ver en los abogados los expertos en la resolución de las confrontaciones entre derechos y hechos antijurídicos, los perciben como los naturales operadores de aquellas otras que el sistema jurídico deja libres al manejo de los interesados, que encuentran en el ordenamiento sólo un

puñado de limitaciones jurídicas (prohibiciones) para los recursos que puede utilizar en procura de su objetivo. Pero, además, el conocimiento del fenómeno conflictual y de las técnicas para su administración permite al abogado complementar sus recursos emanados del sistema jurídico con otros que la ciencia del derecho no trata. O reemplazarlos por éstos, con adecuada ponderación sobre su eficiencia y conveniencia.

24. Véase sobre recursos de poder el cap. 7. Permanentemente nos abstenemos de utilizar determinados recursos que la ley no prohíbe para persuadir o influenciar a nuestro oponente, porque nuestros principios éticos nos lo vedan, como es el caso de amenazarlo con revelar un secreto de su vida personal que conocemos. Un adversario puede no titubear en crear a su socio un problema de abastecimiento, negándose a venderle a la sociedad que ambos integran. Pero siente prohibido por su ética el tipo de infidencia a que me refiero.

**SEGUNDA PARTE**

**ANÁLISIS DEL CONFLICTO**

## ESTÁTICA DEL CONFLICTO

### Una aclaración semántica

Como se señaló en la Introducción y se desarrolla en los capítulos 1 y 2, la Teoría de Conflictos es una actividad científica nueva que, como tal, adolece de la falta de un sistema terminado de conceptos clasificatorios y de una nomenclatura propia suficiente. De allí que la necesidad de transmitir inteligiblemente los conocimientos que se van desarrollando y adquiriendo obligue a tomar en préstamo terminología de otros lenguajes, naturales o contruidos y a recurrir a metáforas que permitan la comprensión de un discurso original sobre un objeto no familiar. Tales recursos hacen a menudo conveniente una adecuada explicación de su uso, para prevenir interpretaciones erróneas. Así ocurre con el título adoptado para este capítulo.

La expresión «Estática del Conflicto» parece contradictoria si se refiere a la descripción de un objeto, el «conflicto», que hemos definido como una especie del género «relación social», es decir, como una secuencia de conductas recíprocas, cuya diferencia con ese género reside en la incompatibilidad de los objetivos de los actores que las realizan. Tal sucesión de conductas es, obviamente, un proceso dinámico, tanto en el sentido que ese vocablo tiene en la Física como en su uso cotidiano. Y precisamente, al describir más adelante la dinámica del conflicto, tomaré en consideración su desarrollo y sus cambios en el tiempo, los movimientos de ascenso y eventual

descenso de su intensidad y, en general, todas aquellas mutaciones que con el transcurso del tiempo experimentan sus diversos elementos, desde las actitudes y percepciones de los actores hasta sus objetivos.<sup>1</sup> Por esta razón, debe entenderse, pues, que en la expresión «estática» empleada para calificar un análisis de características del conflicto hay una consciente licencia del lenguaje que sólo responde a un afán pedagógico. Lo usamos en el mismo sentido figurado en que puede hablarse del análisis estático de una secuencia filmica o de vídeo. Si bien es cierto que sólo observando el devenir de la película, que es un proceso dinámico, uno puede entenderla, la tecnología permite detener la proyección y analizar elementos que se extraen de una escena «estática». La relevancia del análisis estático estriba en que es preciso conocer esos elementos (la intensidad de una lluvia o el gesto de un intérprete en una escena fugaz) para comprender luego, en un posterior examen dinámico –la exhibición continuada– el objeto película. Tal es el sentido con que hemos sistematizado nuestros análisis de los conflictos, al desarrollarlos en sendos capítulos que hemos titulado Estática y Dinámica del Conflicto, respectivamente.

### Notas

1. Tratamos la dinámica del conflicto en el cap. 10.

## 3

### Los actores del conflicto

Al categorizar el conflicto como una relación social en el sentido de Max Weber, quedó dicho ya que sus actores son seres humanos. Pero enfatizarlo no es una obviedad, tan pronto como uno se ocupa de conflictos en los que por lo menos uno de los campos enfrentados incluye actores plurales o colectivos: especialmente si están de alguna manera organizados. Nos preguntamos, por ejemplo, respecto de quiénes son los actores en un conflicto entre dos Estados. Detrás de muchas de las respuestas que pueden ensayarse, no será siempre fácil divisar un ser humano. Un Estado, se dirá, es una persona jurídica, denominación que no parece denotar un hombre de carne y hueso.<sup>1</sup>

Una primera e indispensable clasificación del universo de los actores, nos conduce a distinguirlos en dos grandes grupos: actores individuales y actores plurales o colectivos. No encontramos dificultades para reconocer los primeros que son los típicos protagonistas del conflicto conyugal, de buena parte de los conflictos de familia, del societario en las compañías de dos socios, de los múltiples enfrentamientos posibles entre dos individuos cualesquiera que integran un grupo más amplio y en gran cantidad de los conflictos asumidos por el derecho de cada Estado, que se desarrollan entre dos individuos, uno en cada campo conflictual.<sup>2</sup>

Pero cuando tratamos con actores colectivos, se nos presentan problemas que requieren mayores descripciones.<sup>3</sup> Los desarrollos sobre las características de los actores colectivos tienen por objeto

el mejor conocimiento del proceso de toma de decisiones de cada uno de ellos, la mejor percepción y comprensión de sus conductas e intenciones y la mejor construcción de los escenarios de futuro posibles. Pero las características que observaremos en ellos no alteran la constatación esencial de que todos los enfrentamientos de que nos ocupamos son protagonizados por individuos, aunque estos actúen en algún sentido o de alguna manera en representación de un grupo mayor. Como se verá más adelante, todos los estudios realizados sobre las variables de la conducta conflictual han producido conocimientos sobre los procesos de la conciencia de los actores que nosotros hemos podido utilizar en el estudio del conflicto en general y aplicarlos tanto a disputas entre grupos sociales más pequeños que el Estado como a los enfrentamientos que típicamente se producen sólo entre individuos, como por ejemplo los conflictos los conyugales. Ello a pesar de que se obtuvieron en investigaciones efectuadas sobre actores estatales en conflictos internacionales.<sup>4</sup>

## 1. Actores colectivos

Imaginemos un grupo de personas sin relación alguna entre ellas que intenta apoderarse de un inmueble que otro pretende retener. Se trata de una simple pluralidad de individuos independientes que ocupa uno de los campos del conflicto. Puede parecer que analizar ese actor colectivo, carente de toda organización, no ofrece más dificultades que hacer lo propio con el actor individual que ocupa el otro campo.<sup>5</sup> Pero cuando el actor colectivo tiene algún tipo de organización que regula las conductas recíprocas de sus miembros obligándolos a interactuar y permite pensarlos como una unidad en algún sentido, nuestras preguntas y sus respuestas se hacen más complicadas. En estas situaciones, por lo general, nombramos incluso al actor colectivo con denominaciones que denotan la unidad de una pluralidad. Hablamos allí de «la sociedad tal», «la universidad cual», «el departamento x», «el personal administrativo», «los administradores del sistema», «el Estado reclamante o reclamado», «la raza blanca», o «los blancos».

Para el análisis de esas complicaciones, formulemos ahora las siguientes preguntas extraídas al azar entre muchas que se refieren a situaciones similares: ¿quiénes son los actores en un conflicto entre

Estados? ¿o entre una Universidad y sus estudiantes? ¿o entre dos compañías públicas de miles de accionistas? ¿o entre dos sociedades o asociaciones integradas por un reducido número de personas? Advertimos de inmediato que las respuestas no son unívocas. No todos los blancos están en conflicto con la minoría de color en los países en que ese conflicto todavía existe. Cuando a menudo una parte de la población no coincide con las decisiones que en nombre del Estado adoptan sus órganos, no puede afirmarse sin más que una parte de los ciudadanos está en conflicto con la otra o con el propio Estado.

Ahora bien, nuestras complicaciones no se agotan aquí. Dos problemas añadidos que generan los actores colectivos son los de su identidad y los de su fragmentación. Veamos cada uno de ellos.

Por lo común, en una relación entre dos individuos aislados, hay por un lado objetivos comunes, idénticos o coincidentes y, por el otro lado, objetivos incompatibles en conflicto. Sin embargo, no tenemos dudas de quiénes son cada uno de los actores en ninguna de las situaciones de conflicto o de coincidencia que nos proponemos analizar. Como se verá más adelante, la coexistencia de objetivos compatibles e incompatibles en una misma relación es una realidad que incide en la selección de los métodos de resolución, pero no en la determinación de quiénes son los actores, cuando se trata de conflictuantes individuales. Pero, cuando se trata de actores colectivos, además de las relaciones de conflicto y cooperación que teóricamente pueden involucrar a los campos enfrentados, existen entre algunos miembros de cada uno de los grupos enfrentados diversos tipos de relaciones aisladas y plenas de alta proporción de compatibilidad de objetivos y aún de cooperación más o menos intensa. Estas relaciones parciales inter-grupos generan a su vez vínculos y sentimientos destinados a influenciar en el grado de participación que esos subgrupos o sus integrantes están dispuestos a tomar en la relación de conflicto entre los grupos más amplios, -sus países-, a que ellos pertenecen.

Entre los niveles universitarios de los países que en cierto momento se encuentran en conflicto, existe a menudo un alto grado de interacción coincidente o cooperativa entre actores que desarrollan relaciones amistad, de intercambio frecuente y de actividad conjunta. Cuando esos conflictos entre los Estados aumentan de intensidad y alcanzan estadios de uso de la violencia, parece difícil afir-

mar que esos grupos internos son actores del conflicto en cada uno de sus bandos. Al mismo tiempo en que aparecen dudas respecto de en qué medida o hasta qué punto cada uno de esos subgrupos puede estar seguro de que el otro no sea un actor del conflicto. En una disputa entre la autoridad individual de una casa de estudios, como por ejemplo el Decano de una Facultad y sus profesores, no puede afirmarse *a priori* que todos aquellos que enseñan integren el actor colectivo «profesores». Es probable que un análisis correcto nos impulse a inquirir en qué postura están aquellos miembros del claustro docente que enseñan la misma asignatura que el Decano e integran con él una misma cátedra que, como tal, es un núcleo de coincidencia.

Como se observa la existencia de conflictos internos en un actor colectivo enfrentado con un adversario externo complica –y a menudo altera– para éste la identificación del adversario.

Junto a la cuestión de la identificación puede surgir un segundo problema. El conflicto interno dentro del seno de un actor colectivo –Estado, sociedad, asociación o aun, grupo colectivo no organizado– puede provocar la fragmentación de ese actor. En muchos enfrentamientos bélicos entre Estados se percibe en cierto momento que un importante sector de la población se opone a continuar la guerra, como ocurrió en Estados Unidos de Norteamérica durante el conflicto de Vietnam. Es posible que ese sector no pueda tomar decisiones por el actor que integra ni cambiar de inmediato los integrantes del o los órganos de gobierno implicados. Pero puede influir en el proceso de toma de decisiones, como en efecto ocurrió en ese caso. Ello explica por qué, en los conflictos en que participan actores plurales, organizados o no, como Estados o grupos sociales menores, raciales o religiosos, sus adversarios traten de influenciar, con estrategias psicosociales sobre la opinión interna de los miembros de su oponente.

Lo mismo ocurre en conflictos que se desarrollan dentro de un estado y en los que alguno de los actores es colectivo. Cuando en su seno las disidencias respecto al conflicto, su intensidad o su terminación se convierten en un verdadero enfrentamiento interno entre miembros del actor colectivo, el otro actor dispone de la misma alternativa de concebir al grupo disidente como un tercero con quien puede intentar una alianza que aumente su poder.<sup>6</sup>

El llamado «frente interno» de un grupo social durante un conflicto de alta intensidad es visto a menudo como un verdadero terce-

ro, con quien es posible gestionar alianzas o coaliciones.<sup>7</sup> Se trata del fenómeno de la fragmentación de los actores colectivos, al que parece prestársele menos importancia que la aconsejable en la definición de estrategias de administración de conflictos. Una de las características de los actores colectivos consiste en la tensión que dentro de ellos se produce entre dos fuerzas opuestas: la «cohesión» y la «fragmentación». Aunque es más fácil de detectar en los Estados durante conflictos externos prolongados, o en los partidos políticos en intenso conflicto con sus opositores, este proceso comparable a la oposición física de las fuerzas centrípetas y centrífugas, tiende a estar presente en todo actor integrado por una pluralidad de miembros.<sup>8</sup> Aunque sin utilizar la misma terminología que aquí empleamos, ya a mediados del siglo pasado, Lewis Coser (1956) predicaba del conflicto internacional que tenía la virtud de superar los conflictos internos provocando la unión de los ciudadanos detrás del objetivo nacional. Pero al mismo tiempo advertía que los conflictos externos que se perpetúan en el tiempo dividen a las comunidades adversarias.

En el medio siglo que han durado las guerras actuales entre árabes e israelíes, el Estado de Israel se ha exhibido como un ejemplo paradigmático de un actor colectivo con una gran cohesión inicial, que perduró una larga época y que, con el transcurso del tiempo y la duración del conflicto externo comenzó a experimentar un proceso creciente de fragmentación y enfrentamiento interno que hoy lo caracteriza.

Las complejidades que anotamos –problemas de identificación y fragmentación de los actores colectivos– no impiden que un análisis correcto permita una adecuada descripción de los actores colectivos. Por el contrario, ellas alertan sobre la necesidad que un operador tiene de prestar atención a una serie de elementos cuyo conocimiento y apropiada ponderación es indispensable, tanto para la administración como para el proceso de resolución del conflicto. Sin pretender agotar una enumeración, tratamos aquí algunas de las características que, casi rutinariamente, deberían tomarse en cuenta en el análisis de un actor plural.

En los dos apartados siguientes se analizan algunas características relativas a conflictos con actores colectivos no organizados y a actores colectivos organizados.

*a) Separación entre actores colectivos*

Dentro del mismo área de estudio de los conflictos entre actores colectivos, debe tenerse en cuenta si los individuos que integran cada campo son todos los de su género o sólo una parte de ellos. Existe la posibilidad de que algunos individuos, que en un acercamiento ingenuo podrían considerarse integrantes de uno de los campos del conflicto, integren en realidad el otro. En las relaciones laborales, es difícil encontrar dependientes integrando el campo patronal o empresarios que formen parte del campo de los trabajadores. Decimos entonces que las fronteras que separan ambos campos son rígidas e infranqueables.

Pero si estudiamos el problema del feminismo-antifeminismo, descubrimos hombres que se jactan de ser feministas y mujeres antifeministas. Igual característica ofrecen los conflictos religiosos o raciales, en los que no todos los que profesan un credo están en conflicto con todos los que profesan el otro. Ni todos los que pertenecen a una raza están en conflicto con los que integran la otra. En los períodos más intensos del conflicto racial en Estados Unidos, gran parte de la población blanca fue partidaria de los sectores de color discriminados y adversaria de las minorías racistas. En estos conflictos las líneas que separan ambos bandos constituyen una especie de límites fluctuantes, que no pueden considerarse fronteras rígidas ni infranqueables.

El conflicto entre trabajadores y empleadores puede, con sus fronteras rígidas, referirse a los trabajadores o empleadores que integran una determinada industria o a todos los que en un país mantienen relaciones laborales en las diversas actividades en que el trabajo bajo dependencia es posible. El antifeminismo puede declararse en una actividad concreta, como ha ocurrido por mucho tiempo —aunque hoy esté superado— en la docencia universitaria o en la función parlamentaria. O manifestarse como un conflicto que afecta en general a toda la población del país aún con las particularidades de sus fronteras laxas. Puede en algún lugar existir discriminación racial en las escuelas o sólo en los transportes, en las fuerzas armadas o sólo en alguna de ellas. O el conflicto puede estar extendido a toda la población de esa particular ciudad, Estado o provincia o a todo un país. Esta diferencia de amplitud no es aquí cuestión menor para el análisis y la administración de estos conflictos.

En efecto, cada uno de los casos que hemos ejemplificado, cuando se manifiestan en extensión reducida, implica el grave riesgo de la contaminación conflictual. La huelga sectorial, por objetivos que no son ajenos a otras actividades, se extiende fácilmente a todas las relaciones laborales en la misma jurisdicción territorial y puede avanzar a todo un país. Lo mismo ocurre con el conflicto estudiantil, que estalla en una casa de estudios y que, a falta de administración prudente y experta, se extiende rápidamente a otras. Al parecer, ese fenómeno de contagio se produce más fácilmente en los conflictos entre unidades conflictivas plurales separadas por fronteras rígidas que en las de fronteras abiertas. Ello es así porque en estos últimos la existencia de miembros del otro bando en cada uno de los grupos conflictuantes, como ocurre con la discriminación racial o religiosa, hace más difícil la propagación. Los antirracistas que integran el grupo de cada una de las razas en conflicto, como los feministas y antifeministas que integran los dos campos en que se da la discriminación por sexo, actúan como una especie de anticuerpos y son, por su sola presencia, un obstáculo para la expansión del conflicto. Tal como ocurre en la medicina y en la epidemiología, la profilaxis de la propagación requiere buenos análisis sobre las condiciones y posibilidades de contagio.

*b) Actores colectivos organizados*

Los diversos tipos de actores colectivos ofrecen grados muy distintos de organización. Desde un grupo juvenil vinculado por la práctica de un deporte que reconoce un líder, hasta una asociación o un Estado, que constituyen personas jurídicas con un alto grado de diferenciación entre sus miembros y con sistemas de división del trabajo social en que el liderazgo o la representación del grupo aparece diferenciada. Existe multiplicidad de matices de organización que aconsejan un análisis individual de cada caso más que un intento de sistematización, que en el estado actual de las investigaciones parece prematuro.

Es relevante en cambio, resaltar algunos elementos que un analista debería observar en los actores colectivos organizados.

### *c) El liderazgo de los actores colectivos*

En primer lugar, en un grupo organizado debe poder observarse la existencia de un mínimo de liderazgo. No se trata de un análisis sencillo. Por ejemplo, hay líderes que los adversarios reconocen como tales y sobre cuyo liderazgo no hay un claro reconocimiento dentro del grupo. Y a la inversa, a menudo el líder aceptado por el grupo no es reconocido externamente.

En los Estados la función orgánica es compleja y en su interior se observa una minuciosa división del trabajo social. Organos ejecutivos que se diferencian de los legislativos y judiciales. Y en la función ejecutiva, ramas que se especializan en las relaciones externas al grupo. Y aún dentro de las relaciones exteriores, suele haber divisiones sistemáticas, como, por ejemplo, entre funciones diplomáticas, militares o comerciales. En todos estos supuestos de estructuras complejas, nuestra pregunta original sobre quién está en conflicto ofrece claras respuestas. Pero el liderazgo de los grupos menos estructurados ofrece dificultades propias de su escasa organización. A menudo, el propio grupo es reactivo a que se genere un liderazgo capaz de ejercer la representación de todos los miembros que quieren participar en las acciones conflictivas o en la toma de decisiones. Así parece ocurrir en los movimientos estudiantiles y en las organizaciones obreras incipientes. En los primeros, tal reticencia a la delegación se observa a veces cuando conflictúa una agrupación estudiantil muy organizada, pero cuyos miembros reivindican participación más activa que la sola participación en asambleas de última instancia. Algo similar se advierte en algunas ocasiones en el seno de los partidos políticos. Y es precisamente la disidencia con el liderazgo una de las mayores fuentes de fragmentación dentro de los grupos políticos.

La tensión entre líderes y liderados ofrece muchas otras complicaciones. Mientras que la representación de un actor individual permite al representante compatibilizar las necesidades de secreto de sus acciones con su deber de lealtad, ello no es igualmente fácil para los líderes que conflictúan o negocian en representación de actores colectivos. La multiplicidad de sus representados hace que toda reserva sobre una gestión o una propuesta, que sólo debería transmitirse al bando oferente cuando se tenga respuesta de su destinatario, genere una crisis de confianza. Las negociaciones inter-

nacionales, y mucho más las operaciones militares en un conflicto armado, están hoy cubiertas por medios masivos de comunicación en tiempo real. Ellas muestran a diario ejemplos de lo conflictivo que puede tornarse el vínculo interno entre el líder y los miembros del grupo. Un análisis serio de los actores colectivos del conflicto en tratamiento requiere prestar atención a estos problemas.

### *d) Actores colectivos con relaciones intrasistémicas*

A menudo los conflictos se producen entre unidades que integran un mismo sistema. Un departamento o una división de una gran empresa tiene objetivos propios de su especialización que son incompatibles con los de otra de esas divisiones o departamentos. Ambas unidades pueden estar a un mismo nivel, por ejemplo dos subgerencias generales, o a distinta altura en la jerarquía organizativa, por ejemplo una subgerencia que está en conflicto con la gerencia de la que depende. Cuanto más alto es el nivel en que se ubica un actor, más parece representar no sólo sus intereses sino los de todos los niveles inferiores. Y cuando conflictúa con el nivel más alto, este representa aparentemente todos los intereses, incluido el de la unidad inferior que es su contraparte. Piénsese en una universidad. No es lo mismo tratar un conflicto entre dos grupos de profesores que pretenden disponer el mismo día y a la misma hora de un aula determinada, que disputar con el Rector por la adjudicación de esa aula. Este último, por ser la autoridad superior, representa también a los otros profesores para los cuales el uso de ese recinto es una meta excluyente.

A menudo los conflictos y sus estrategias están mal planteados porque se omiten los análisis relativos a los vínculos que las unidades en disputa tienen dentro de un sistema más amplio que ambas integran.

## **2. Multiplicidad de actores y bipolaridad**

En el transcurso de nuestra exposición el conflicto aparece tratado como un fenómeno bipolar, que encierra a todos sus actores en dos campos enfrentados por incompatibilidad de sus objetivos. Rección al tratar la intervención de terceros en los conflictos, será apro-

piada la consideración de este tema, cuya explicación se vincula a la metáfora de la fuerza de atracción de los campos del conflicto que he denominado «magnetismo conflictual».º Sin embargo, el tratamiento de los actores plurales contenido en este capítulo puede llevar al lector a una asociación de ideas con un concepto distinto: el de «actores múltiples». Se torna entonces difícil compatibilizar lo que esa expresión pueda denotar con la existencia de dos campos excluyentes que se perfila en toda nuestra exposición precedente.

Se habla y escribe, en efecto, sobre conflictos de actores múltiples, como la Segunda Guerra Mundial o los conflictos ambientales. En éstos últimos, y a diferencia de los actores colectivos, el problema se plantea en tanto que no se distingue claramente dos bandos constituidos por sendos grupos integrados por individuos o subgrupos con intereses claramente coincidentes. No se trata por cierto de casos en que uno distingue claramente dos bandos constituidos por sendos grupos integrados por individuos o subgrupos con intereses claramente coincidentes. Por ejemplo, se trata de diferenciar un actor contaminante de un grupo de vecinos que cuestionan su actividad, de un conjunto de trabajadores que prestan servicios en la planta que genera polución, de un Municipio que reivindica el cobro de impuestos a la actividad cuestionada por otros actores, pero que representa también a los vecinos y a los propios trabajadores, como habitantes de su jurisdicción.

Pero si esto es así, ¿cómo se explica nuestra insistencia en la bipolaridad del conflicto? Lo que ocurre en estos supuestos es que, cuando hay varios actores con incompatibilidades cruzadas, se perfilan inicial o progresivamente dos bandos dentro de los cuales se agrupan todos los miembros de la relación. Lo hacen teniendo en cuenta sus coincidencias sobre los temas que más les interesan o que simbolizan sus valores más elevados. De esa manera, los Aliados de la Segunda Guerra Mundial se agrupan contra los países del Eje que originariamente formaron Alemania e Italia, que también se asociaron por sus máximos intereses y valores. En situaciones de conflicto con multiplicidad de actores, ocurre que, dentro de cada campo, sus integrantes están unidos contra el adversario por determinados objetivos. Lo que ocurre es que en los supuestos de actores múltiples, otras situaciones de conflicto que pueda haber entre integrantes de un mismo campo son rápida y previamente resueltas o postergadas. Esta afirmación no contiene un puro afán de mante-

ner coherencia sistemática con lo ya expuesto. Creemos estar frente a una peculiaridad de la relación conflictual, sin cuya comprensión sería imposible explicar satisfactoriamente el problema de los terceros en el conflicto, que ha preocupado pensadores de la talla de Georg Simmel ya desde el siglo XIX. Volveré posteriormente sobre esta cuestión.

## Notas

1. El lenguaje de las ciencias jurídicas reserva el nombre de «persona física o visible» para los individuos del género humano, y el de las ciencias políticas simplemente el de individuo, súbdito o ciudadano. En otros lenguajes, el Estado será mostrado como una organización política, jurídica o social. En ninguno de esos supuestos será fácil aceptar nuestra afirmación de que los actores del conflicto son siempre seres humanos. Ello nos obliga al análisis.

2. Como ocurre con un acreedor frente a su deudor, entre un propietario y un usurpador, o entre un dependiente y su principal. Desde luego el sistema estatal no excluye conflictos jurídicos en los que sean parte el propio Estado u otros actores colectivos, organizados o no.

3. Sin embargo, la adecuada administración de conflictos en los que uno o más actores son individuales, requiere a menudo analizar el entorno humano con cuya participación cada uno de esos actores toma sus decisiones. Porque influenciar en las decisiones del otro miembro de la relación es parte de la esencia de la acción conflictual.

4. Véase «Variables de la conducta conflictual», cap. 10.

5. Aunque en realidad, en la mayor parte de las veces, las relaciones entre esos individuos, anteriores o generadas por la participación en el conflicto, influyen sobre la conducta y sobre la toma de decisiones.

6. Sobre este estilo de pensamiento triádico, véase *infra*, cap. 9.

7. Véase «Las coaliciones en las tríadas», cap. 9.

8. Es sorprendente cómo, en los análisis de conflictos asumidos por el derecho, todas estas preguntas están ausentes. Las partes saben, por las normas del sistema, quien representa a su oponente colectivo, como es, por ejemplo, el caso de los presidentes de las asociaciones civiles. Y como no ven el enfrentamiento regido por el derecho como una especie del género conflicto, pierden los valiosos elementos que podrían obtener para enriquecer sus estrategias, si estudiaran desde nuestro ángulo a sus adversarios colectivos. El presidente puede representar el actor «asociación civil», pero ello no implica que no deba examinarse la postura que respecto de los términos del enfrentamiento tienen los miembros de dicha asociación, que pueden influenciar en la decisión del órgano.

9. Véase cap. 8.

## 4

### **Conciencia del conflicto por sus actores**

En los apartados anteriores hemos tratado de actores colectivos e individuales, enfatizando que siempre son hombres de carne y hueso los que deciden las conductas conflictivas de cada uno de los campos del conflicto. Nos ocuparemos ahora de atributos o características de la conducta conflictual que siempre se refieren a individualidades psicofísicas, es decir, a seres humanos concretos. Se trata aquí de la conciencia que los actores tienen del conflicto y de sus percepciones. Aunque la expresión «tomar conciencia» pueda en algunos contextos denotar sentidos confundibles con algunos de aquellos que denota la palabra «percepción», usamos ambos términos con significados bien diferenciados. La conciencia del conflicto a que nos referimos, menciona el producto de un acto intelectual en el que un actor admite encontrarse con respecto a otro actor en una relación en que ambos tienen, o creen tener, objetivos incompatibles.

Por el contrario, la percepción de la que nos ocupamos es el contenido con que acceden a nuestro intelecto los datos externos relativos a fenómenos tales como conductas, actitudes, pretensiones, intenciones, riesgos o amenazas. Como hemos visto, se puede tener percepción de la incompatibilidad de objetivos y no tener conciencia de estar en conflicto, como ocurre cuando alguien cree que su pretensión no está jurídicamente prohibida. En tales condiciones, generadas por una estructura normativa del pensamiento, la consecuencia es que quien así razona cree que no está en conflicto con el

pretensor porque no se considera obligado a satisfacer la pretensión ajena. Dedicaremos este capítulo al problema de la conciencia y el siguiente a tratar sintéticamente la problemática de la percepción en el análisis del conflicto.

En el capítulo segundo hemos mostrado cómo la existencia de un ordenamiento jurídico divide el amplio universo de los enfrentamientos posibles entre las conductas reguladas y las conductas no reguladas. En estas últimas, se desarrollan relaciones sociales permitidas que pueden tener objetivos incompatibles y resultar, por ello, conflictivas. Cuando uno se adentra en el mundo de los conflictos «permitido vs. permitido» comprende lo dificultoso que resulta entender que alguien que no tiene ninguna «obligación» respecto de otro esté en conflicto con él. Ahora bien, sea en un ámbito o en el otro, el analista del conflicto se encuentra con una pregunta que desde esa visión de la sociedad resulta dramática: para que exista conflicto en una relación social, ¿es necesario que los miembros que pujan por metas incompatibles tengan conciencia de esa incompatibilidad? O, lo que es lo mismo, ¿existe conflicto sin que sus actores estén conscientes de ello?

Muchos de los autores que tratan este tema como un problema gnoseológico en contextos menos críticos, como el de los conflictos internacionales, raciales o religiosos, consideran que la conciencia que las partes tengan del conflicto que las enfrenta es un elemento esencial del mismo, lo que significa que para esos actores el conflicto no sería tal si faltara esa conciencia.

Louis Kriesberg (1975:16) ha resumido esas posiciones citando tanto sociólogos tradicionales, como Max Weber, como algunos de los prominentes fundadores de la moderna disciplina, como Coser, Park y Burgess, y Kenneth Boulding.

Otros, en cambio, ven el conflicto como un fenómeno objetivo que existe aunque no sea advertido por alguno de sus participantes o por todos. Con relación al conflicto social, esta postura es típica de las concepciones que se fundan en una especie de ideología del conflicto, como es el caso de Marx. En esta línea de pensamiento, Kriesberg incluye a Dahrendorf (1979), por sus desarrollos sobre el conflicto laboral.

Cuando uno se enfrenta con esas concepciones contrapuestas, experimenta la sensación de hallarse ante una antinomia del tipo «realismo versus idealismo», que el pensamiento filosófico no ha

conseguido todavía disolver. La idea realista de que el mundo existe y ha sido constituido con independencia del ser humano es irreconciliable con la tesis idealista de que el conocimiento del hombre constituye al mundo como objeto de ese conocimiento.

Desde el comienzo de mis investigaciones sobre el conflicto, me ha parecido que si no se recurre a una demostración clarificadora de las diferencias entre la conciencia subjetiva de los actores y la incompatibilidad de metas, como la que propone Kriesberg, resulta realmente dificultoso entender algunas distinciones doctrinarias que se advierten cuando la problemática empieza a desarrollarse. Con una actitud desprovista de influencias teóricas, tenderíamos a pensar que los conceptos «conflicto subjetivo» y «conflicto objetivo» señalan una dualidad. Por un lado, la incompatibilidad subjetiva de metas sería sólo una creencia que se da en el nivel intelectual de la conciencia interna o, en todo caso, un sentimiento que todavía se encuentra en el nivel afectivo de esa conciencia. Mientras que, por el otro, habría una razonable incompatibilidad objetiva de metas, susceptibles de ser demostrada. Algo así como intentar terciar en el secular debate realismo-idealismo, afirmando que hay un mundo objetivo y otro subjetivo.<sup>1</sup>

Frente a tal dificultad de acceso al tema, la presentación que del mismo hace Kriesberg me parece la más clarificadora.

Su método consiste en distinguir, por un lado, la índole de las situaciones objetivas, entendiendo por tales las relaciones entre actores; y, por el otro lado, la creencia de tales actores sobre la índole de esas situaciones objetivas. Kriesberg clasifica tales situaciones en dos grandes grupos: conflictivas y no conflictivas. Y, en lo referente a las creencias, destaca que sólo puede ocurrir que:

- ambos crean que una relación es de conflicto,
- ambos crean que una relación no es de conflicto,
- uno de ellos crea que es de conflicto y el otro que no lo es.<sup>2</sup>

De tal manera uno se encuentra con seis situaciones distintas que se ha tratado de visualizar mejor con el siguiente cuadro propuesto por el citado autor.

Situación objetiva	Creencia de las partes acerca de la situación objetiva		
	Ambas creen que existe un conflicto	Una de las partes lo cree un conflicto y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe un conflicto
Conflictiva	1	2	3
No conflictiva	4	5	6

Cuadro 4.01. Conciencia del conflicto.

Si uno pasa revista a las posibilidades expresadas en la tabla, resulta que la que parece crearnos menos problemas es la que lleva el número 6. Si no existe relación conflictiva y ninguna de las partes cree que existe esta alternativa, ella es, en el fondo, una mera posibilidad lógica<sup>3</sup> que proviene de la coherencia del esquema, pero que no reviste, al menos por el momento, interés teórico para nuestro examen.

La situación 1, en que ambas partes creen que existe entre ellas un conflicto y en que realmente ambas tienen objetivos incompatibles, se presenta como el típico caso en que no es necesario concientizar<sup>4</sup> a ninguna de las partes sobre el problema en que se encuentran. Aunque sea necesario que comprendan la índole de ese problema y la metodología aplicable para su administración o manejo y su resolución.

En las situaciones 2 y 3, en que, habiendo conflicto, una de las partes o ambas no lo advierten, la primera función del operador será la de concientizar a los actores.

La trascendencia del proceso de concientización radica en que sería muy difícil programar una conducta conflictual que lleve a un proceso de resolución satisfactorio si no se realizan los actos tendientes a crear, en el actor que no se ha apercibido del conflicto, la convicción de que está inmerso en él. Muchas veces no se trata sólo de persuadir con explicaciones que intenten demostrar la incompatibilidad objetiva de metas. En general, es difícil hacer consciente al oponente. En tales supuestos se hace necesario realizar conductas

que hagan evidente para el actor descreído la percepción, la actitud y la voluntad del otro. Sólo cuando el oponente, o el actor propio, ha llegado a tomar conciencia del conflicto, todo lo que pueda hacerse técnicamente para conducirlo o resolverlo comienza a ser posible. Antes de ello, el manejo de las variables<sup>5</sup> que permiten conducir el conflicto hacia su etapa de resolución resulta generalmente estéril, frustrante y, por lo tanto, negativo, en cuanto cualquier acción del participante que es consciente del conflicto, se estrella contra la falta de percepción de su oponente, que no capta su sentido. Es algo así como intentar jugar al ajedrez con alguien que no ve el tablero ni da ningún significado al movimiento que uno hace de sus piezas. Con lo que simplemente, no está en ese juego.

Adviértase cómo la acción gremial está a menudo destinada a concientizar en el sector patronal una situación de conflicto antes no asumida como tal. Cuando con anterioridad a la sanción de normas que resolvieron el enfrentamiento de asalariados y empleadores sobre la extensión de la jornada de trabajo, si un empleador era requerido para que redujera un cierto número de horas, su respuesta negativa quería significar que no se consideraba obligado a hacerlo. No tenía tal obligación jurídica. Y es probable que así le aconsejaran también los conocedores del derecho. Pero es claro que si hubo finalmente discusiones y negociaciones, mucho antes de dictarse una ley limitativa de la jornada laboral, alguien debe haber hecho algo que llevara al requerido a tomar conciencia de encontrarse en un problema, aunque no fuera un problema jurídico. Tal vez los dependientes comenzaron a ser indolentes ensayando así lo que en la terminología de las relaciones laborales se denomina, en algunos países, trabajo a reglamento.<sup>6</sup> O tal vez alguien provocó un incendio casual que los demás no fueron diligentes en combatir.<sup>7</sup>

En la mayor parte de las situaciones en que un actor no toma conciencia de encontrarse en conflicto con otro, de lo que se trata en realidad es de su convicción de no estar obligado a considerarlo su interlocutor por ninguna norma impuesta o aceptada.<sup>8</sup> Es cierto que en la situación a la que se refiere el párrafo anterior el empleador puede entender que no tiene deber alguno, de cualquier índole, de aceptar que su reclamante es su interlocutor. Pero en la verdadera naturaleza de las relaciones entre los hombres, resulta que nadie puede evitar ni impedir que otro lo haga objeto de un requerimiento; lo que significa, en resumen, que lo introducen o involucran en

un conflicto. Sé que, tal vez, esta afirmación de que uno no puede impedir que alguien lo convierta en su interlocutor puede resultar difícil de aceptar. Porque, en efecto, frente a cualquier clase de requerimiento —apoyado o no por un sistema normativo que vale para los miembros de la relación— una de las actitudes que el requerido puede tomar es la de no reaccionar, no contestar ni darle importancia o ignorarlo.<sup>9</sup>

Ahora bien, si se mira con perspectiva histórica la evolución del problema, se advertirá que cuando el conflicto existe, tarde o temprano, las partes desarrollan metodologías tendientes a hacer consciente a la otra parte y a procurar encontrarle solución. En este contexto, los oponentes terminan por reconocerle el carácter de interlocutor y, por ende, la facultad de «conflictuar», es decir, de tener metas propias y antagónicas, así como de realizar conductas que no le estén prohibidas.<sup>10</sup> Además, este tardío reconocimiento cuenta con la agravante de que, en muchos supuestos, han obligado a su oponente a realizar actos que afectan, como se ha señalado, al nivel de intensidad inicial del conflicto. Los análisis de dinámica sobre los procesos de escalada, contenidos en el capítulo 10 ilustrarán esta afirmación. En el universo de los conflictos laborales, se advierte la institucionalización de métodos, como la huelga o el trabajo a reglamento que en muchas circunstancias se utilizan para obtener del actor empleador el reconocimiento de que sus dependientes están en conflicto con él por una pretensión que no está apoyada por una norma.<sup>11</sup>

La situación número 4, en que ambas partes creen que existe un conflicto sin que el mismo sea advertido por un operador en la relación objetiva, aparenta ser sencilla pero no tiene fácil solución. Habría que convencer a las partes de que tienen percepciones erróneas de la realidad, que sus metas no son incompatibles. En esos casos, la comunicación y la intervención de terceros que le faciliten cobran un valor instrumental considerable. Por su parte, los recursos y las posibilidades de éxito de los operadores presentan cierta complejidad, puesto que si ninguna de las partes cree en la existencia de conflicto, ninguna de ellas estará dispuesta a realizar conductas conflictivas destinadas a concientizar a la otra. Ni facilitará la producción de actos positivos y actitudes amistosas.<sup>12</sup>

Finalmente, la situación prevista como número 5 se asemeja a la que hemos tratado como 2 y 3. Si una de las partes cree que hay conflicto y no lo hay, mejor que ayudarlas a pelearse con su adver-

sario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe. En la medida que esta tarea resulte dificultosa, se harán patentes las dudas que acabamos de exponer sobre la diferencia entre meta conflictiva y meta asumida como conflictiva por un actor supuestamente equivocado.

Es verdad que en muchas situaciones, como las comprendidas en el casillero 1 de Kriesberg no hay problema alguno que resolver con relación a la conciencia del conflicto ni se hacen necesarias acciones tendientes a concientizar al oponente. No obstante ello, creemos que un buen operador de conflictos debe, de manera casi rutinaria, analizar desde su primer contacto con el conflicto el grado de conciencia que los actores tienen del mismo.

## Notas

1. Como bien señala Kriesberg, tampoco es uniforme el uso que se da a las expresiones «conflicto subjetivo» y «conflicto objetivo» en el discurso de las disciplinas del conflicto. Muchas veces este último término es utilizado para indicar la existencia de «posibilidades» de que un conflicto se plantee, situación que a menudo aparece denominada como «conflicto latente». En no pocas ocasiones «conflicto subyacente» es utilizado como sinónimo de «conflicto latente» y, por lo tanto, de «conflicto objetivo», aunque uno tendería más bien a asociar «latente» con «objetivo», tal como esta última expresión se encuentra utilizada. Véase Kriesberg (1975, p. 17).

2. Debo hacer notar que Kriesberg no consideró de interés incluir esta presentación del problema de la conciencia del conflicto en su segunda edición del libro. Véase Kriesberg (1982).

3. No he tenido oportunidad de discutir esta interpretación con el autor citado y, en consecuencia, ignoro si él coincide con ella.

4. Como se verá más adelante, concientizar a alguno de la existencia de un conflicto que lo involucra puede no obtenerse por persuasión argumental y requiere, a veces, la realización de conductas conflictuales del actor que no puede persuadir a quien pretende tener como adversario, o al menos, como interlocutor. En ciertas condiciones, esas conductas colocan al conflicto en un nivel mayor de intensidad, porque inician la interacción conflictiva. Volveré sobre el concepto de intensidad en el cap. 10.

5. Sobre el concepto de variables, véase cap. 6. Se trata allí de la congruencia entre los procesos racionales, emocionales y volitivos de la conciencia y sobre los métodos para alterar esa congruencia.

6. Se trata de una metodología conflictiva que consiste en disminuir la producción, exagerando en la aplicación de pautas o reglas que tornan más lento el trabajo.

7. Es probable que no sea fácil entender cómo una parte puede no asumir como real el hecho de que otra le reclame el cumplimiento de una obligación y no acepte que está en conflicto con el reclamante, aunque se considere no obligado por cualquier razón. Por ello el problema de la falta de conciencia se hace patente en la confrontación donde una pretensión permitida pero no garantizada por el derecho se enfrenta con otra, igualmente permitida, pero incompatible.

8. Aunque hemos destacado que la mayor fuente de la incapacidad de admitir estar involucrado en un conflicto proviene de la conceptualización jurídica del problema, se trata en realidad de actitudes que se fundan en no sentirse con ningún deber, emanado de cualquier ordenamiento normativo y no sólo del jurídico. Me refiero a los deberes morales, religiosos, éticos, de convivencia social o emanado de reglas aceptadas de la comunidad específica que los miembros de la relación integran. Tales como, por ejemplo, la comunidad académica, la de negocios o la deportiva. Es para mí claro que quien sienta que su pretensión viola un deber emanado de normas no jurídicas, acepta estar en conflicto con quien pretende objetivos incompatibles con los suyos.

9. En los últimos años hemos encontrado que la dificultad de comprender esta afirmación es similar a la que la gente tiene para aceptar la afirmación de que nadie puede evitar comunicarse con otro que intenta tal comunicación. Sin embargo, los modernos desarrollos de Watzlawick nos han brindado un excelente argumento para hacer más objetiva y comprensible nuestra tesis. En efecto, el jefe de la prestigiosa escuela de Palo Alto sostiene que, ya ahora, la moderna Teoría de la Comunicación puede enunciar algunas leyes, la primera de las cuales la formula así: «no es posible no comunicarse». El lector reaccionará con sorpresa ante su experiencia de haberse negado a contestar llamados o requerimiento o de haber ordenado que no quería atenderlos o contestarlos. Precisamente de tesis de la Teoría de la Comunicación es que, de ese modo, ha comunicado que no quería comunicarse. Tal vez esta comparación aclare al lector el punto de vista que sostengo. Por todo véase, Watzlawick, Bavelas Beavin y Jackson (1987).

10. Aquí puede entenderse la expresión prohibida en sentido amplio, con referencia a cualquier sistema normativo que valga para las partes y no sólo por el jurídico. Nos referimos, por ejemplo, a un sistema de normas éticas. En un conflicto «permitido *versus* permitido» los actores deberán abstenerse «jurídicamente» de lo que la ley prohíbe o sanciona y del mismo modo, se abstendrán de las conductas aceptadas entre ellos como «éticamente no debidas».

11. Por cierto que esos métodos también se utilizan para obtener objetivos apoyados por las normas y convertidos en incompatibles por la pretensión de la otra parte. El campo laboral es tal vez el único tipo de conflictos entre los que se desarrollan dentro de un Estado, en el que se ha visto con claridad, probablemente antes por los actores que por los estudiosos u operadores, la distinción entre conflictos que allí se denominan de «derecho» y conflictos «de intereses». Que caben dentro de nuestra categoría de conflictos permitido *versus* permitido.

12. En las situaciones del supuesto 4, debo admitir que queda oscuro el definir qué significa hablar de una relación entre dos partes que creen que es

de una manera y querer presentar esa relación como siendo «objetivamente: de otra. ¿Qué quiere decir que aunque ambos actores lo crean, su relación no tiene conflicto? Es por cierto posible que haya error sobre la incompatibilidad de las metas. Pero ¿qué diferencia real hay entre una meta y lo que un individuo cree que es su meta? Desde una postura gnoseológica idealista, este tema encierra un problema de fondo, que no es éste el lugar de analizar. En la práctica, los operadores que detectan compatibilidad entre las metas que sus clientes viven como incompatibles pueden manejar fácilmente el conflicto por caminos de persuasión. Sobre la referencia a actos positivos que se hace en el texto, véase «Variables de la conducta conflictual» en el capítulo 11.

## Los objetivos de los actores

Los actores conflictúan para obtener objetivos, enfrentándose con oponentes que a su vez pugnan por alcanzar los suyos, que son incompatibles con aquellos. Hemos venido haciendo referencia a las metas u objetivos que los actores persiguen en las relaciones de conflicto, sin que se haya advertido la necesidad de definir esas expresiones. Ello es así porque tal como las usamos su inteligencia resulta posible gracias a un conocimiento precientífico de sus connotaciones, que el lector obtiene del lenguaje cotidiano. Sin embargo, a esta altura de nuestro análisis, se hacen necesarias ciertas precisiones y distinciones, por la influencia que ellas tienen en una mejor comprensión de cada conflicto concreto así como en su administración y resolución.

Mientras el paradigma realista de los conflictos internacionales orientó las investigaciones hasta bien avanzada la década de los años setenta, en el siglo XX, el poder era pensado como el único objetivo de todos los conflictos internacionales, que sólo tenían a los Estados como actores. Desde sus asunciones, la lucha por el «interés nacional», de difícil definición y de contenido variable, fue considerada la característica definitoria de las relaciones internacionales.<sup>1</sup> Esa concepción, heredera del pensamiento que a lo largo de los siglos representaron pensadores políticos como Tucídides, Hobbes, Maquiavello y tantos otros, se desarrolló en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial bajo nombres distintos, tales como: «Global Politics», «State-centric Model», «Power Politics»,

«Political realism» o «billard balls model» (apuntando a la política internacional y la nacional como cuerpos separados que no se alteran por sus contactos o choques).

La visión del mundo de las relaciones internacionales y de la naturaleza humana sustentada por esta concepción condicionó la descripción del fenómeno posible y retrasó la comprensión del conflicto como un género más amplio dentro de la amplia gama de las relaciones humanas. Además, impidió ver con claridad la naturaleza de los conflictos, llevando a postulaciones como la de la existencia de conflictos que por ser de objetivo único sólo pueden resolverse con resultados que arrojen un ganador y un perdedor. Todo lo cual tuvo una incidencia decisiva en el retardo que experimentaron los métodos de resolución de conflicto en evolucionar hacia una concepción más pacífica e integradora, capaz de brindar mejor satisfacción a valores aparentemente incompatibles e irreconciliables de diferentes actores.<sup>2</sup>

Con el advenimiento de nuevos puntos de partida que fueron construyendo el cambio de paradigma en las ciencias de las relaciones internacionales, el eje de las investigaciones se trasladó al conflicto mismo. Se ensayaron entonces diversos criterios explicatorios, entre los cuales, algunos se referían a los objetivos. En este contexto, diversas tipologías trataron de agrupar clases de objetivos y de explicar la influencia de cada uno de esos tipos en las características que adquieren los conflictos y las actitudes de sus actores.<sup>3</sup> No creo oportuno introducir en esta obra mayores desarrollos sobre esas investigaciones.<sup>4</sup> Sin embargo, analizaré una clasificación de objetivos que permite definir mejor el sentido de esa expresión y efectuar distinciones y señalamientos que sirvan mejor al análisis que en el próximo capítulo realizaré.

Los objetivos o metas de los actores en los conflictos, son objetos, en el más amplio sentido de la expresión, materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor. Son sin duda, en la terminología de Rickert, objetos culturales, con un sustrato y un sentido axiológico, distintos de los objetos naturales, y de los ideales. Tales objetivos conflictuales pueden distinguirse entre ellos, según el número de valores que se les atribuye y según la cantidad de valor que se les adjudica (Rickert, 1942).

Distinguimos, siguiendo las investigaciones citadas, entre objetivos concretos, simbólicos y trascendentes.

Llamamos concretos a aquellos objetivos más o menos tangibles que además de una u otra manera—son susceptibles de ser pensados como divisibles. Esos objetivos tienen la característica de que su obtención importa la automática satisfacción de las pretensiones de quien conflictúa por ellos. Esto es así porque en tales objetivos el valor, económico o de cualquier otra naturaleza, que la parte les atribuye es inseparable del objeto mismo. Cobrar un crédito, obtener la tenencia de un menor cuya proximidad sentimos valiosa, adquirir un territorio en una contienda internacional, pactar un salario mayor en un conflicto gremial tendiente a obtener ese objetivo concreto. En resumen, dar al actor que obtiene su objetivo un aumento finito de bienes valiosos.<sup>5</sup>

Por su parte, los objetivos simbólicos son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra, lo cual convierte en muy difícil de definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo. El objetivo simbólico escondido detrás de uno concreto, tiene el mismo sustrato pero oculta el valor cuya satisfacción busca el actor. Una superficie de campo como objetivo concreto en una disputa cualquiera, es un sustrato material con valor económico. Pero, si uno en cambio lo reclama en una disputa sucesoria o societaria, no por el valor que tiene en un cálculo de intercambio con otros bienes, sino por el principio de que ese particular bien representa la jefatura espiritual de la familia, como ocurría con los castillos medievales, transforma el objetivo concreto en un objetivo simbólico. Frente a este tipo de objetivos resulta más difícil encontrar una solución que no sea la total ganancia o pérdida del actor que sustenta la pretensión. En el campo internacional los ejemplos son patentes. En el caso de Alsacia y Lorena, las provincias francesas que Alemania anexó, toda negociación sobre su readquisición no fue a partir de un objetivo concreto consistente en algo mensurable como una determinada superficie con determinados habitantes y riquezas. Las provincias fueron impregnadas de valores políticos de soberanía y pasaron a representar la integridad del concepto de «patria». A partir de ello, Bismark advirtió un obstáculo inamovible para la reconciliación franco-germana. Otro ejemplo de este tipo de objetivos es el de la ciudad de Berlín (Mansbach y Vasquez, 1981:245). Con acierto se ha hecho notar que, después de la Segunda Guerra Mun-

dial, Berlín Oeste no representaba para Estados Unidos el valor seguridad. Simplemente era el símbolo de la Alemania del Oeste. De igual modo que Laos, carente de valor estratégico en sí mismo, era un objetivo simbólico porque representaba el Sudeste Asiático. En realidad puede pensarse que toda la «teoría del efecto dominó», que postulaba que la pérdida de una pieza poco valiosa provocaría, como en aquel juego, una caída sucesiva de objetivos más valiosos, no fue sino una racionalización para justificar una política costosa y de alto riesgo en procura de objetivos menores, que ocultaban, por ser simbólicos, otros de más envergadura a los que se atribuía mayor valor.

En ciertas circunstancias<sup>6</sup> los actores tienden a teñir los objetivos concretos agregándoles valoraciones que los convierten en simbólicos, porque les preocupa, más que obtener satisfacción a su valor mediante el logro del objetivo, provocar en su adversario una pérdida. Tal pérdida es el verdadero objetivo concreto disimulado detrás del simbólico. En un conflicto conyugal, el objetivo de la tenencia de un menor es concreto mientras el debate se genere en el deseo de cada una de las partes de que el menor viva y se eduque con ella, porque así es considerado como lo más valioso para tal proceso de educación. Pero, cuando en la relación de confrontación personal prima, más que el cálculo del coste-beneficio de una parte, el valor que ésta le otorgue a la pérdida que sufre la otra, se genera un objetivo simbólico. A partir de allí las soluciones se dificultan. Si hubiera dos hijos respecto de los cuales se debate la tenencia podemos pensar (si dejamos al margen por un momento la inconveniencia que desde muchos puntos de vista tiene la separación de los hermanos) en la solución de que uno viva con el padre y otro con la madre. Esta solución se hace imposible de acordar cuando el objetivo es simbólico; el valor fundamental que se agregó al objetivo concreto para transformarlo en simbólico, por ejemplo, el del estilo moral de vida de los padres, no es susceptible de división como para que ambos cónyuges acepten que cada uno de ellos es de «buena vida» para convivir con uno de sus hijos y de «mala vida» para compartir su hogar con el otro. Una vez que se ha afirmado que es inmoral que los hijos convivan con esa madre o ese padre, no puede negociarse la división de las tenencias de los menores.

No sólo en situaciones de excepción en los conflictos internacionales aparecen, como pudiera creerse, objetivos simbólicos. Se de-

tectan frecuentemente en los conflictos que a diario se producen entre particulares. En una universidad es común que dos profesores entren en conflicto por la adjudicación de determinada aula donde dictar sus clases. Ambos alegarán que los valores que adjudican al objetivo tienen que ver con la comodidad para los estudiantes que brinda el mayor espacio y en la ventaja pedagógica del instrumental tecnológico como computadoras o proyectores. Pero más a menudo de lo que nos gusta reconocer, la dificultad en resolver esos conflictos, proviene del hecho de que ambos oponentes, o uno de ellos, trata al objetivo dotado de los valores comodidad y eficiencia tecnológica como una pantalla detrás de la cual se oculta su verdadero objetivo. El aula de que se trata, es representativa de prestigio académico. Ella es tradicionalmente asignada a los profesores extranjeros invitados por su renombre. O en ella enseña siempre el Decano, o el director de un departamento. A diario en las organizaciones gubernamentales o empresariales se advierten conflictos similares. En los más altos niveles, gerentes, directores o ministros del Estado disputan un lugar de trabajo determinado, alegando que se trata de un objetivo concreto, por ejemplo, porque el lugar tiene una mejor luminosidad o un mejor amueblamiento. Pero detrás de ese objetivo se disimula una disputa por el prestigio que, en ese entorno, da el trabajar en un recinto en el que, como todos saben, siempre ocupó el de mayores méritos o el más vinculado al órgano superior.

Por último, llamamos objetivo trascendente a aquel en el que en realidad puede decirse que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divisa que esté anexo a un objeto tangible ni divisible. Si pretendemos cobrar o no pagar, o adquirir un bien o no entregarlo, u ocupar un territorio o no tolerar la intervención de otro Estado en el nuestro, sosteniendo que lo que está en juego allí no es ni el monto a cobrar, ni el bien a recibir, ni la significación del problema concreto en que un Estado interviene, ni la importancia física, económica ni política del territorio a ocupar, sino un principio cualquiera, muy difícilmente puedo llegar a una transacción. «Debo» cobrar la totalidad porque, que el otro retenga el pago, es una inmoralidad que no puedo aceptar; «debo» ocupar el inmueble porque la familia tiene la obligación moral de reconocer que he heredado de mi padre el carácter de jefe del grupo familiar; «debo» ocupar el territorio para que no avance en su expansión un sistema

político-social con el que no puedo transigir, llámese socialismo o capitalismo. En ese aspecto, toda transacción supone perder parte de algo que en su integridad ha sido declarado fundamental para mí. No puedo aceptar ser «menos» moralmente rígido en las transacciones comerciales, ni «menos» jefe de familia ni «menos» socialista ni «menos» capitalista.

Cuando se detectan objetivos simbólicos o trascendentes, el conflicto en que aparecen tiene una dimensión distinta que cuando los objetivos en pugna son concretos. Las actitudes de las partes y su disposición para coincidir en la creencia de que existen soluciones que puedan satisfacer los valores de ambas cambian sustancialmente. Además, las dificultades de administración y resolución de esos conflictos se multiplican. Veremos este problema con más detalle más adelante.

## Notas

1. Es frecuente encontrar citado, como definición prototípica del pensamiento realista fundado en sus asunciones previas sobre cómo ha de ser la realidad a describir, el siguiente pasaje de Osgood (1953, p. 9): «El realista, porque es escéptico sobre la habilidad de las naciones de trascender su propio interés, ve la lucha por el poder nacional como la característica distintiva de las relaciones internacionales. Tiende a visualizar los conflictos internacionales como un inevitable «estado de cosas», emergente de los tenaces instintos patrióticos del hombre y condicionado por influencias relativamente inmutables, como la geografía y algunas urgencias primordiales, como la tendencia a dominar».

2. Trataremos estos temas en el cap. 13.

3. Aludimos a los síntomas del advenimiento de este cambio en la conferencia pronunciada el 17 de junio de 1986, al inaugurar el Seminario Permanente para el Análisis, Prevención y Resolución de Conflicto del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Editada por ese Instituto como su *Paper* n.º 1.

4. El lector interesado en profundizar este tema, encontrará una buena referencia a las tipologías entonces más desarrolladas y de sus críticas en Mansbach y Vasquez (1981, cap. 2) y sus citas de reenvío a otros pasajes de la misma obra. Allí encontrará también una temprana referencia a la clasificación que exponemos en el texto.

5. La Filosofía de la Cultura define los objetos culturales como integrados por un sustrato y un sentido axiológico, consistente en el agregado o atribución de un valor al sustrato. Este agregado, obra del hombre, es que transforma el sustrato en un objeto cultural, distinto de aquel. En consecuencia, un mismo sustrato puede constituir distintos objetos culturales, en la medida que se le ad-

hieran distintos sentidos valorativos. Así, un objeto natural como un trozo de piedra, se transforma en pisapapeles cuando lo utilizamos para evitar que el viento desordene las hojas que están sobre nuestro escritorio. Pero pasa a ser proyectil cuando tiramos el trozo de piedra contra una persona. Y deviene luego mojón, si lo usamos para marcar un extremo de la línea que separa dos fracciones de tierra. Esta referencia permite entender desde ya que un mismo objeto, que aparentemente resulta incompatible para dos actores aparentemente en conflicto, tenga en realidad distintos valores para cada uno de ellos. En la posibilidad de que así sea y en la frecuencia con que ello ocurre, se funda buena parte mi convicción de que los conflictos de objetivo único pueden ser tratados como si fueran de objetivo múltiple. O, metafóricamente como juegos de suma variable. Me referiré extensamente a este problema en el cap. 6.

6. Véase «conflictos actorales», cap. 12.

## 6

### Juegos, relaciones sociales y conflictos

Desde que, apenas terminada la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a intensificarse los análisis teóricos sobre los conflictos internacionales, comenzó a plantearse la distinción entre conflictos de objetivo único y conflictos de objetivos múltiples.<sup>1</sup> Paradójicamente, mucho antes de conocerse las características distintivas de esos dos grupos así separados, ni el sentido o la utilidad que tenía esa clasificación se acuñaron sus nombres: conflictos puros e impuros. Más tarde, en un estadio aún precario de la investigación, se postuló como paradigmática la diferencia de resultados que pueden obtenerse del proceso de resolución, según que se tratara de conflictos de uno u otro tipo. A los conflictos puros, se les atribuyó la particularidad de arrojar, como único resultado posible al tiempo de su resolución, un ganador y un perdedor. Si uno de los actores lograba su objetivo por cualquier método disponible, el otro actor perdía el suyo. En los conflictos impuros, parecía ocurrir lo contrario. Los resultados que podían obtenerse al resolverlos, permitían una distribución de ganancias entre todos los actores. En los primeros, la resolución producía un ganador y un perdedor. En los segundos no había perdedores. Todos ganaban.

En medio de este complejo proceso de descubrir, nominar y generalizar, caracterizado por sus marchas y contramarchas, por sus aciertos y frustraciones, con frecuentes postulaciones apresuradas seguidas de honestas retractaciones, la terminología de la Teoría de Juegos desempeñó un papel que no tenían previstos sus creadores.

Mucho antes que sus conceptos, penetró en el espacio cultural donde se sembraban las preocupaciones teóricas sobre el conflicto y en el que florecían o se agotaban cosechas intelectuales. En sorprendente coincidencia, en la década del sesenta, Thomas Schelling (1960) y Anatol Rapoport (1960) fuertemente influenciados por Morgenstern y Von Neumann (1944), publican las dos obras a la que es común considerar pilares de las disciplinas de la negociación racional.<sup>2</sup> Pero al mismo tiempo introducen las expresiones «juegos de suma cero o constante» y «juegos de suma variable» al lenguaje que era familiar a los estudiosos de los conflictos. En pocos años, fue corriente hablar de conflictos puros de objetivo único o de suma cero y distinguirlos de conflictos impuros, o de suma variable o suma indeterminada. Sin que pueda precisarse cuándo, cómo o por gracia de quién, los calificativos puros e impuros para referirse a conflictos pasaron a ser sinónimos, en el discurso teórico, de los calificativos suma cero y suma variable, que cuando se utilizan con precisión, se refieren a juegos y no a conflictos.

Ahora bien, como en la terminología de la Teoría de Juegos, un juego de suma cero es aquel en el que alguien gana todo lo que otro pierde, la sola aplicación de ese nombre a los conflictos de objetivo único contribuyó imperceptible e involuntariamente a dotar de un aval terminológico lleno de prestigio a la afirmación de que los conflictos *puros* solo podían arrojar un ganador y un perdedor. Esta hipótesis, apenas tímidamente esbozada y no comprobada, que atribuía esa condición a los conflictos de objetivo único, parece haber adquirido así linaje teórico, al adoptar un nombre perteneciente a la familia de las matemáticas que más respetaban los científicos de lo social.

Sin embargo, en la década del setenta, no resultaba claro el sentido de la distinción entre conflictos puros e impuros. Aún si hubiera sido cierto que las soluciones que se podían obtener para cada uno de ellos tenían las características expuestas, me parecía, cuando inicié mis investigaciones, que lo único que se estaba en realidad afirmando era que los conflictos puros no podían tratarse como aquellos de objetivos múltiples, por la dificultad de plantear intercambios que satisficieran a todas las partes, ya que ellos no ofrecían la multiplicidad de objetivos que aparentemente requería todo intercambio. Tenía ya para ese entonces la convicción de que era posible tratar a todos los conflictos con la misma actitud, en busca

de soluciones satisfactorias para todos y que no era inevitable producir un ganador y un perdedor por el solo hecho de que hubiera un objetivo único. Debí haber comprendido en aquel momento que lo que ocurría era simplemente que la clasificación no tenía utilidad a los fines del estudio de los conflictos con miras a generar técnicas idóneas para su resolución. Debí pues decir que no era útil llamar a unos puros y a otros impuros, y menos aún a unos de suma cero y a otros de suma variable, por las connotaciones precisas que estas expresiones tienen en la Teoría de Juegos. Pero ahora, cuando releo los primeros papeles de trabajo que entregué a mis alumnos, veo que, en mi deseo de enfatizar y dar fuerza a mi idea, afirmé que no hay conflictos de suma cero. Pero lo que esa afirmación quería implicar no era que no hay conflictos con un solo objetivo. Lo que realmente ocurre es que no hay relaciones que se agoten en un único objetivo, igualmente valorado como incompatible por los actores en pugna. Lo cierto es que la pareja conceptual «suma cero-suma variable» no es aplicable al conflicto. Y que sí existen conflictos de objetivo único. Pero no hay, sino en alguna abstracción, relaciones sociales de puro conflicto,<sup>3</sup> relaciones de un solo objetivo incompatible sin algún área de coincidencias o de intereses comunes. Si todo conflicto es pensado dentro de una relación social, se ve clara la distorsión que resulta de afirmar que hay relaciones sociales de suma cero (o puras) en las que un miembro necesariamente pierde lo que el otro gana. Y tal distorsión sólo proviene del empleo inapropiado de expresiones técnicas, tomadas de otro lenguaje en el que su rol es denotar otros objetos.<sup>4</sup> Cuando todas estas obscuridades semánticas y comunicacionales se aclaran, podemos describir con precisión las relaciones de conflicto y buscar en otras vertientes las diferencias que sea preciso tener en cuenta para tratar relaciones sociales que se diferencian entre sí por el distinto grado que exhiben de incompatibilidad o compatibilidad entre los objetivos de sus miembros.

Si aclaramos las características que dieron lugar a la clasificación, terminaremos por descubrir que hoy la afirmación de que ciertos conflictos sólo tienen solución ganador-perdedor, es casi una ideología.<sup>5</sup> Afirmer que un conflicto es puro o de suma cero sólo significa que uno de los actores no comparte con su adversario la creencia de que existen otras soluciones que benefician a ambos. Buscar cooperativa y creativamente, supone una actitud o, si se

quiere, un estado de ánimo. Digamos mejor, una mentalidad. Por eso creo que si bien no cabe hablar con propiedad de objetivos de suma cero, es muy apropiada la afirmación –metafórica, por cierto– de que hay mentalidades de suma cero. Los actores o sus operadores son los que impregnan a una contienda de su carácter de «no negociable», de su supuesta necesidad de generar un ganador y un perdedor, de lo exótico que fluye de su aureola de «juego de suma cero».<sup>7</sup>

No es impensable que la incompatibilidad de metas en que el conflicto consiste exista entre partes que sólo mantengan esas relaciones conflictivas y ninguna otra de cooperación. Pero en la realidad, las incompatibilidades están insertas en una relación, que, sólo por ser tal, las excede. Porque es común que los actores de tales relaciones conflictivas estén vinculados entre ellos por intereses comunes y complementarios que generan coincidencias, cooperación o intercambios de otra naturaleza. Debemos preguntar también cuando las partes tienen una sola relación de conflicto sobre una meta única e incompatible, si ambas esperan de ese objetivo la satisfacción de valores absolutamente idénticos. Ello sólo parece ocurrir cuando no se investiga con suficiente profundidad esos tres datos: valores, intereses y objetivos.

Cuando la administración de un conflicto ha producido suficiente inteligencia y dispone de la información que ella provee, se descubre que en la mayor parte de los casos los actores tienen varios objetivos en disputa y algunos objetivos coincidentes o comunes. O, aun tratándose de objetivos únicos de disputa, tienen coincidencia sobre el marco en el que se produce la incompatibilidad. Piénsese en los conflictos regionales, en que diversos países coinciden en los fines de sus acuerdos asociativos y proponen, para obtener esos fines comunes, medios incompatibles con los de sus oponentes, como ocurrió en la década de los noventa con la moneda común en la Comunidad Económica Europea. A su vez los socios que se agrupan dentro de un Estado para obtener beneficios con una actividad productiva, tienen en común ese objetivo, capaz de generar cooperación para alcanzarlo y pueden disentir y conflictuar –lo hacen a menudo– porque unos creen que es mejor procurar las ganancias con la agricultura y otros con la explotación industrial. Hay conflictos conyugales por la pretensión de cada uno de los miembros de la pareja matrimonial de enviar a sus hijos a establecimientos distintos e incompatibles, con diferentes programas y con o sin el apren-

dizaje de este y no aquel idioma. Y esos conflictos versan sobre objetivos-medios que integran una cadena de sub-medios y sub-fines, cuyo último fin, la buena educación del niño, es una meta de coincidencia e interés común, sobre la cual ambos conflictuantes depositan igual cantidad del mismo valor. Pero, además, ¿porqué habrían de pensarse como juegos de suma cero los conflictos, pacíficos o violentos, entre grupos de población o partidos políticos que coinciden en el objetivo de hacer crecer su país y están en conflicto sobre los medios para obtener ese fin?<sup>7</sup>

La respuesta a este tipo de preguntas bien puede estar en la reflexión sobre la relación que hay en una cadena teleológica entre los medios y los fines. Entre el objetivo final y quien lo procura hay una sucesión de medios que actúan como fines intermedios, de modo tal que el primer objetivo a obtener es un medio para el siguiente y así sucesivamente. Y ello ocurre así por sencillos que sean los fines últimos declarados por los actores, desde que, en todo caso, es posible expandir el conflicto incorporando valores de cada actor que estén, en su escala de preferencias, por encima de aquellos que sustentan el objetivo simple que aparece como final. El crecimiento puede obtenerse, para unos, con programas de economía abierta y para otros, con una fuerte protección. Pero además, si coincidieran en estos temas y disolvieran sus incompatibilidades, podrían tener conflictos entre quienes creen que no es posible el desarrollo económico sin el fortalecimiento de la sociedad civil y sin la formación de capital social y los que creen que estos objetivos no son intermedios y deben postergarse (Fukuyama, 1995). El NAFTA (*North America Free Trade Agreement*) ha generado un debate sobre este tema.<sup>8</sup>

En la realidad es muy difícil encontrar una relación de conflicto que se dé aislada de toda otra relación entre las mismas partes. Ello se evidencia por el sólo hecho de la existencia de un contexto social dentro del cual las partes conviven. Normalmente ellas integran algún grupo social más o menos extenso –familia, sociedad o asociación de cualquier tipo– o, por lo menos, la comunidad a que pertenecen. En consecuencia, es muy probable que tengan otras relaciones dentro de cada uno de esos grupos, o al menos que tengan intereses coincidentes vinculados por ejemplo a la repercusión que el conflicto produce en el contexto social de que se trate. El prestigio de cada uno de los actores dentro de su grupo no le es indiferente a ninguno de ellos, y puede constituir un interés amplio o di-

fuso en el que ambos debieran, en la mayor parte de los casos, coincidir.

Un teórico acreedor puede no tener ningún conocimiento ni relación con su teórico deudor, si se exceptúa la relación de crédito en sí misma. Pero ello ocurre en situaciones ideales que sólo pueden pensarse como supuestas. En efecto, si pensamos por ejemplo en el cliente habitual de una empresa, el conflicto que puede mantener respecto del pago de una determinada deuda se entrelaza con otras relaciones de cooperación en la que tanto el acreedor como el deudor tienen intereses coincidentes. El acreedor deseará seguir vendiendo, en principio, a su cliente y éste tiene, a su vez, interés en seguir siendo aprovisionado. Por otra parte, al vendedor le interesa la imagen que el conjunto de sus clientes pueda tener respecto de su tolerancia o intolerancia con su clientela, en supuesto de dificultades económicas para atender el pago de sus obligaciones. En las relaciones internacionales resulta patente que aun en los momentos más tensos, y en los más violentos de una relación conflictiva —la guerra por ejemplo— ambos bandos tienen intereses en común, cuales son la protección de la vida y los bienes de los respectivos súbditos que se domicilien en el Estado enemigo o ciertas relaciones de intercambio comercial que pueden mantenerse y generalmente coinciden en el objetivo de preservar su imagen ante la comunidad internacional y en la necesidad de evitar el aislamiento. De allí que pueda afirmarse que, salvo situaciones que pueden considerarse verdaderas abstracciones, los participantes en una disputa mantienen entre sí relaciones coexistentes de carácter conflictivo y no conflictivo.<sup>9</sup>

Como es obvio, mientras el conflicto de suma variable o de objetivos mezclados ofrece una rica gama de posibilidades de solución a través de los diversos métodos que denominamos de «resolución», el conflicto de suma cero supone de hecho su terminación por lo que llamaremos, en términos simples, la victoria de una parte, y la derrota de la otra.<sup>10</sup>

Pero puesto que hemos sugerido que la existencia de conflictos estrictamente de objetivo único —dentro del ámbito de las relaciones sociales internacionales y aún en la mayor parte de los conflictos interpersonales— es casi una abstracción, es importante anotar que, en realidad, todo aparente conflicto de ese tipo se puede tratar como un conflicto de suma variable. Ello puede obtenerse por dife-

rentes caminos. De los dos más fáciles de aplicar, uno consiste en extender el conflicto proponiéndose, respecto del mismo adversario, otras metas distintas. Las otras metas a que hago referencia pueden ser también de carácter cooperativo. Al actor que me plantea un conflicto al procurar un objetivo único e incompatible con el mío, le propongo cooperar con él, en algo que para él resulte valioso. Adquiero así la posibilidad de seleccionar lo que ofrezco, desprendiéndome de lo que para mí tenga menos valor y que para mi oponente signifique, por el contrario, un valor mayor. La misma selección es posible cuando al objetivo único de conflicto se le agregan otros, también incompatibles, porque ello posibilita a cada parte ceder el menos valioso para ella en canje con el más valioso para la otra. Como se advierte, este proceso de extensión del conflicto lo transforma y permite procurar soluciones en las que, por medio de intercambio, cada parte gane en la escala de sus valores sin que ninguna de ellas resulte estrictamente la ganadora o perdedora.<sup>11</sup>

El segundo método consiste en dividir el objetivo, cuando ello es posible. En el simple ejemplo del cobro de una deuda, si uno divide el objetivo, separando lo relativo a la oportunidad del pago, de las garantías de que dispone el acreedor para asegurarse el cobro, de la tasa de intereses y de la moneda de pago o bases de ajuste monetario, la solución se torna más fácil. En general, un acreedor no demasiado apremiado por sus propias necesidades de dinero, preferiría cambiar un crédito discutido y de difícil cobro, que tiene que ejecutar judicialmente, con costos y demoras adicionales, por otro que todavía no sea exigible, pero que tenga, por ejemplo, títulos ejecutivos, garantías reales o seguridades de estabilidad monetaria. Ello sobre todo si además se le ofrece un incremento del quantum de los intereses. «Dividido» así el objetivo «cobrar ahora» la necesidad del acreedor de ganar frente a su deudor perdedor se disuelve. Hay ahora cuatro rubros para intercambiar. El deudor estará feliz obteniendo un plazo que le permita pagar. Y el acreedor, que en general vuelve a prestar el monto de lo que sus deudores le pagan, habrá satisfecho sus valores: más rentabilidad, más garantías y seguridades de estabilidad monetaria o cobro en otra moneda, que el deudor no tendrá inconveniente en conceder, si obtiene la prórroga que necesita y que para él vale más que el riesgo cambiario.<sup>12</sup>

Después de la guerra de las Malvinas, desarrollamos en la década del ochenta análisis de ese conflicto, en varias áreas teóricas dis-

tintas: las características del conflicto en cuanto al número de objetivos –puro o impuro–, el carácter simbólico del objetivo «soberanía» así nombrado y la posibilidad de dividir el objetivo «soberanía».

Podemos resumir, pues, afirmando que la pureza de un conflicto depende del conjunto total de las relaciones entre las partes y de la posibilidad que haya de dividir las cuestiones en conflicto en elementos más pequeños.

Aquí hay que tener presente que, cuando se analiza una relación en búsqueda de la totalidad de temas de conflicto o de temas en común entre las partes, el análisis puede y debe hacerse también con relación al tiempo. En determinadas relaciones, puede detectarse que a las partes o a alguna de ellas les interesarán en el futuro ciertos objetivos. Es ejemplo típico de esta situación el conflicto entre miembros de una familia que están interesados en mantener cierto nivel de buenas relaciones en el futuro o que saben que, a raíz del vínculo de parentesco, tendrán intereses comunes más adelante, como puede ser el estado de salud de los padres, por sólo mencionar un tema obvio, o la administración de un patrimonio en el que los contendientes sucederán a sus progenitores. Lo mismo ocurre en cualquier grupo con interacción continuada, como una sociedad, un cuerpo colectivo de cualquier índole y desde luego, entre los Estados en general y particularmente los grupos regionales. Los actores –o sus operadores– cuando actúan con mentalidad de suma cero se basan en el cálculo coste-beneficio. Cuando por esa mentalidad o por otras razones, tratan el conflicto como actoral y no objetal pugnan entre los resultados de ese cálculo y los del *affectio* que los lleva a pensar más en el costo o la pérdida del otro que en la ganancia propia. La investigación sobre los intereses y valores de las partes en el futuro de sus acciones acude al cálculo de interdependencia. Tal como lo han tratado algunos autores que se ocupan del conflicto internacional, este cálculo establece una especie de pensamiento triádico que calcula también las implicancias presentes o futuras del actor con relación a terceros. Por mi parte, algunos análisis referentes a relaciones futuras entre los mismos actores constituyen también un cálculo de interdependencia. Que bien puede parecerse a un cálculo de coste-beneficio proyectado al futuro de la relación entre los mismos actores.

## Notas

1. Objetivos variados, mixtos o mezclados, según la terminología utilizada por diferentes autores.

2. También destacan las obras de: Nash (1950 y 1953); Duncan y Raiffa (1957); Bishop (1964, pp. 559-602); Brams (1975); Kaplan (1968, pp. 483-518); Kuhn (1962, pp. 1-76). (Todo el número dedicado a la teoría de juegos y negociación generalizada para los conflictos internacionales. Contiene artículos de Kuhn, Dean Pruitt, Fred Iklé, Nathan Leites, John Harsanyi y Arnold Zellner); Lieberman (1968).

3. En cambio, hay juegos de puro conflicto que constituyen un género del cual los juegos de suma cero son sólo una especie.

4. Si se presta atención se advertirá muy frecuentemente el uso de las expresiones a que aludo en el texto, con variado sentido metafórico, en el lenguaje político y periodístico. Tal incorporación sólo data de algo más de una década y tal vez ayude a comprender la atracción que esas fórmulas producen en quienes, por su tarea creativa, están siempre sedientos de encontrar nuevas terminologías que denoten la novedad de lo que ofrece. Esta inquietud alcanza especialmente a los cultores de cualquier ciencia nueva que, como tal, carece de nomenclatura específica.

5. Freund (1983) escribe: «*un conflicto no es jamás un acto aislado* (el texto en cursiva es una cita que el autor francés hace de Clausewitz), salvo en la abstracción teórica del conflicto puro o absoluto», p. 195. Nicholson (1998) afirma a su vez: «El juego de suma cero es el caso de puro conflicto donde los intereses son totalmente opuestos. Esa pureza, o mejor esa siniestra pureza, es una rareza en la vida social, pero es útil como una base con la cual los conceptos sobre el conflicto pueden ser comparados», p. 89.

6. La mentalidad de suma cero es una actitud que apunta siempre a una solución en que una de las partes gana y la otra pierde. No es en el fondo mentalidad ganadora, sino una mentalidad poco proclive a la concertación, cuyas consecuencias pueden transformar a quien la exhibe, en parte perdedora. Uno puede reconocer entre operadores de conflicto con los cuales ha tratado muchas veces, con motivo de distintas disputas entre actores diferentes, aquellos con los cuales pueden buscarse soluciones en que todas las partes ganen y distinguirlos de los que seguirán la contienda hasta que finalmente puedan afirmar que su cliente ganó o perdió. La mentalidad suma cero en las relaciones entre Estados lleva necesariamente a la intensificación del conflicto y, a menu-do, a la etapa bélica. Esta a su vez es de muy difícil resolución cuando la «victoria» en sentido tradicional, se convierte en el único resultado aceptable por cada uno de los adversarios. En el conflicto interpersonal o intraestatal entre grupos sociales, la mentalidad de suma cero condiciona igualmente un aumento de la intensidad conflictiva, lo que llamaremos, a su tiempo, una escalada.

Es básico, al comenzar a analizar un conflicto, requerir la mayor información posible sobre la totalidad de las relaciones entre las partes, e intensificar el análisis de los intereses que cada una de ellas puede tener, incompatibles o

en común con la otra, en áreas que parecieran totalmente ajenas a la cuestión en conflicto. Ello le permitirá extraer la posibilidad de ensanchar el conflicto, agregando otros temas, es decir, formulando otros reclamos adicionales o intentar dividir el objetivo de modo que existan posibilidades de intercambio entre metas diversas.

7. En la realidad, buena parte de los casos en que estos conflictos se piensan así, se trata del producto de liderazgos de mentalidad de suma cero.

8. Sobre este tema, véase los artículos de Morales, Rich y Robey en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* (1999).

9. En algunos Estados, el sistema judicial moderno pone a disposición de las partes la posibilidad de presentarse juntas ante el juez, para obtener que éste resuelva su conflicto. Este procedimiento les proporciona economías de tiempo y dinero. Es común pues que dos actores de un conflicto que sus abogados tratan como si fuera un juego de suma cero, pueden encontrar, en la misma tensa relación adversarial, objetivos coincidentes que los motive a cooperar para evitar el procedimiento tradicional en que uno demanda al otro y este contesta o contra demanda, además, en ciertos casos.

10. Esto con reserva de que los conceptos tradicionales de victoria y derrota serán oportunamente objeto de un análisis que los mostrarán mucho menos absolutos de lo que parecen ser, tanto en el lenguaje común como en la doctrina tradicional.

11. No se trata aquí de repartir valores arrojando un resultado en que cada parte gana algo y pierde algo. La técnica consiste en agregar metas que no tienen el mismo valor para ambas partes o que valen sólo para una de ellas. De tal modo, en el intercambio, ambas partes ganan en la medida de sus propios valores.

12. Se me ha preguntado a menudo cómo se divide un objeto físicamente indivisible que es soporte de valor y constituye un objetivo de conflicto. La respuesta tiene que ver con el sentido metafórico en que empleo la palabra *dividir*. Tratar de dividir el objetivo supone investigar los valores de cada parte que lo convierte en tal objetivo y las percepciones de los actores, que lo ven como incompatible con el de su oponente. Es habitual en las Universidades la existencia de conflictos por elementos de laboratorio o de informática que son escasos y deben cubrir los requerimientos de varios investigadores. Si se profundiza el análisis, es fácil detectar qué diferencias hay entre las necesidades que cada conflictuante desea satisfacer. Suelen ser de horario de uso, más que ninguna otra. Ya advierte el lector cuán simple será la resolución del conflicto, dividiendo el objetivo en cuanto al tiempo u oportunidad de uso, aunque el sustrato material del valor no sea físicamente susceptible de división. Algo parecido ocurre con las estrategias para «desmontar» objetivos simbólicos, que ya hemos analizado, y que aparecen cuando el mismo sustrato tiene adherido dos valores diferentes para el mismo actor, uno de ellos oculto y el otro aparente. Lo que allí hace el analista es, de alguna manera, dividir el objetivo separando el sustrato común a los dos valores e identificando cada uno de éstos.

## 7

### El poder de los actores

#### «Un concepto esencialmente controvertido»

Es insólito y realmente desalentador el panorama que ofrece el término «poder» ante cualquier intento serio de precisar su significado. No ha de extrañar que, tan pronto como adquirí la convicción de que la Teoría de Conflictos afrontaba un nuevo cambio de paradigma, se hizo patente la necesidad de redefinir el sentido de la expresión «poder».

Si el conflicto había de ser tratado, como propongo, cual el género superior de una vasta región ontológica, se hacía indispensable disponer de un concepto de «poder» dotado de equivalente universalidad. Por doquier se encuentran usos de esa expresión, que denotan claramente significados muy distintos. Los expertos del conflicto entre Estados, que como hemos visto, centran el uso de la noción «conflicto» en la violencia física, hablan paralelamente de poder militar. A su vez, quienes teorizan sobre el conflicto laboral, hablan de poder económico y de poder gremial. El poder del padre en la familia patriarcal, o el del tío materno en la matriarcal, alude por su parte a algo similar. En el uso figurado del lenguaje puede hablarse, y por cierto se hace sin gran embarazo, de «armas» en sentido general para referirse a los elementos que integran el poder de los actores en conflictos sin utilización de violencia física. Se dice así que la huelga es un arma poderosa en el conflicto gremial, o que, a la inversa, los empleadores, en épocas de desocupación hacen de la amenaza de despido un arma para defenderse de reclamos gremiales que no pueden o no quieren satisfacer. A su turno, los abo-

gados le dicen a los deudores que no pueden o no quieren pagar una deuda, que el hecho de haber librado un cheque sin fondos da a los acreedores un arma más potente; porque incluye la posibilidad de una condena penal. Sin embargo, no se encuentran definiciones claras sobre cuál sea la nota esencial que permite equiparar el poder con que se imparte una orden paterna con una invasión aérea, con una huelga de trabajadores o con una intimación formal que alguien que se titula acreedor dirige a quien él considera su deudor. ¿Cuál es la explicación de que podamos afirmar con el mismo sentido, que una terminal de automóviles tiene más poder (económico) que un comprador individual y, al mismo tiempo, que la marina de guerra de un país tiene más poder (bélico marítimo) que la de otro país?

Tan pronto como uno intenta precisar la literatura sobre la que cree necesario trabajar, descubre que es casi infinita en dos dimensiones. Por un lado, el número de lenguajes o discursos en que aparece la expresión «poder», aun si se excluye los usos figurados o claramente extensivos que de ella se hace, por ejemplo, en la poesía. Y, por el otro lado, el número de predicaciones totalmente distintas con que se adjetiva el sustantivo poder, para limitarlo o especificarlo de alguna manera. Tanto el discurso de los historiadores como el de los politólogos, pero también el de los políticos, y el de los militares de las distintas ramas de la actividad bélica —terrestre, marítima, aérea y nuclear, para no hablar de guerra biológica o química— se adueñan legítimamente de la expresión «poder». Lo mismo ocurre con muy diversos textos de las ciencias sociales.

Pero también en las ciencias naturales el término poder ha tenido sus diferentes usos. Se habla del poder de los elementos de la naturaleza que se ejerce sobre cosas y hombres. El término aparece utilizado a veces de forma tal —como cuando se hace referencia al poder de los animales— que aumenta nuestra aflicción en la búsqueda de un concepto universal claro y unívoco. En ocasiones, sólo se está haciendo referencia a algo como la capacidad de mover objetos: el poder de tracción de una yunta de bueyes, por ejemplo. O la medida de la capacidad motriz dinámica de un motor, cuya unidad se menciona con una sigla convencional universal y formal u oficialmente aceptada: «HP». Teóricos, legos, periodistas y diletantes son bien entendidos cuando usan la expresión HP en tanto que la abreviatura globalmente utilizada de «horse power», que en in-

glés significa justamente el «poder» de un caballo. Y aunque en español creemos haber aclarado el significado hablando de «caballo de fuerza», esto no es más que una ilusión que se pone de manifiesto tan pronto como nuestra investigación nos lleva a descubrir que existe algo así como un «vocabulario» del poder, en el cual, «fuerza» no es su sinónimo, sino una subespecie del género «poder». Veamos más de cerca este problema que no es, por cierto, meramente semántico.

Advierto que existe realmente un vocabulario del poder. Junto al término «poder», aparecen expresiones que no son simples adjetivaciones, como poder «militar», poder «político», poder «económico» o poder «legítimo», «abusivo», «tiránico», «democrático», «humano», «masculino», «femenino» o «divino» y así casi interminablemente. En efecto, uno tendería a creer, ingenuamente, que para los teóricos del poder todas estas son sub especies de un género unívoco llamado «poder»; y que cada una es el resultado de varias clasificaciones de ese género obtenidas con distintos criterios clasificatorios. Sin embargo, esto no es así. En el análisis de la vasta y diversificada literatura aludida, otros términos ostentan la vocación de ser las verdaderas clases inferiores del género «poder». «Influencia» es seguramente la que conviene citar en primer lugar, como se verá después. Pero hay otras, como: «fuerza», «coerción», «autoridad» o «manipulación» que muchos autores, incluyendo algunos de los más modernos enrolados en la problemática de la «rational choice»,<sup>1</sup> enumeran como si se tratara de la nomenclatura de una tipología propia del poder. Con razón, Steven Lukes (1974:17), a menudo citado como un clásico de la literatura sobre este tema, afirma, refiriéndose a ciertos autores que:

usan el término «poder» en dos sentidos distintos. De un lado, lo usan en forma general para referirse a todas las formas de control exitoso de *A* sobre *B*, esto es, de *A* asegurando el acatamiento o la sumisión (en inglés *compliance*) de *B*. Ciertamente desarrollan una completa tipología (que es de gran interés) de las formas de ese control, formas que ellos ven como tipos de «poder»... Por el otro lado, etiquetan uno de esos tipos de «poder», como el aseguramiento de sumisión o acatamiento a través de la amenaza de sanciones. Su tipología del «poder» incluye entonces «coerción», «influencia», «autoridad», «fuerza» y «manipulación».

El lector podría pensar que las cosas no están tan oscuras. Si se corrige un poco la terminología de estos autores todo parece simplificarse. El propio Lukes (1974:17) lo postula diciendo, con referencia a esa aparente contradicción:

Expandiendo su posición, podemos fácilmente eliminar esa confusión, si continuamos hablando del primer sentido (control) como «poder» y hablando del segundo (control mediante amenaza de sanciones) como «coerción».

Sin embargo, estoy persuadido de que es imposible manejarse con una visión simplista y pretender que existen en el uso de los diversos lenguajes, o al menos en aquel que más nos interesa, significados claros y unívocos de cada una de las palabras que integran esas tipologías. No es esta, por cierto, una preocupación personal. El problema ha sido tratado específicamente por diversos autores. Para sugerir la lectura de un trabajo breve pero convincente sobre la imposibilidad de una definición universalmente satisfactoria del término «poder» debo citar el desarrollo de D. M. White (1972:479-490), que concluye tratando la expresión como un «affecting significant», denominación que otros autores también usan y que no tiene fácil traducción al español, salvo que se utilicen más palabras. Puede en efecto entenderse esa frase, si en español hablamos de «expresiones que tienen la virtud –o el pecado– de afectar a su propio significado».

La sugerencia de que algunas expresiones llevan implícita la propiedad de afectar su propio sentido no es una excentricidad. Precisamente a propósito del «poder» y su significado, Morken y Stokman (Barry, 1976:34) dicen:

De hecho, «poder» e «influencia» parecen sufrir del mismo defecto que el concepto de enfermedad: todos sabemos lo que significamos cuando usamos la palabra y sin embargo parece imposible definirla de una manera satisfactoria.

Numerosas definiciones han sido sugeridas, a través de análisis teóricos, en una discusión que sigue vigente en nuestros días. Todavía no puede decirse de muchos, y a menudo paradójicos, aspectos o «caras» del poder y de la influencia que hayan sido captadas en

una teoría abarcadora (omnicomprensiva). Por eso uno puede sentir alguna simpatía con la actitud, de algún modo negativa, de Riker. Habiendo descubierto que mucho del pensamiento sobre poder e influencia parece sufrir de las mismas confusiones conceptuales que saturan las discusiones sobre el concepto de causalidad, se pregunta si no debiéramos abolir juntos ambos conceptos (Barry, 1976:34).

También en el contexto de la discusión sobre el significado de la expresión «poder», el propio Lukes (1974:9) sostiene que su concepto sobre el poder es empíricamente aplicable, aunque lo reconoce como «evaluativa y esencialmente discutible». La expresión empleada no tiene en este autor un uso casual o casualmente coincidente con la categoría de conceptos que lleva el mismo nombre. En cita de Gallie, Lukes (p. 9) reconoce referirse expresamente al sentido específico con que los especialistas se refieren a aquellos conceptos cuya aplicación es un motivo inherente de disputa.

Es probable que a esta altura el lector se haya detenido a analizar en su memoria textos diversos donde se utiliza la expresión «poder». Si hace repetir el intento por otras personas y luego compara los resultados, advertirá, que, por lo general, han elegido distintos pasajes de literatura dispares. Pero el grado de confusión y complejidad será muy semejante. Hemos leído sobre el «poder calórico» y sobre el «poder de tracción de un animal» o sobre el «poder (fuerza a veces) de atracción que tiene la tierra o un imán sobre ciertos objetos físico-naturales en determinadas condiciones». Pero también se nos refiere el «poder que ejerce el líder» sobre las masas, y el que tiene el «jefe sobre su subordinado», o «el padre sobre su hijo».

Supongamos ahora que pedimos a un teórico que describa lo que tienen de común todos estos poderes, que a veces pertenecen a cosas o animales y otras a seres humanos. Y que en algunas oportunidades se ejercen por cosas sobre cosas, y en otras por cosas sobre hombres, como el «poder antiinflamatorio de la cortisona» o el «poder somnífero de una determinada droga», o el «poder anestésico» de otra. Mientras que en ciertas ocasiones se afirma que «los hombres tienen poder sobre cosas» (así se dice del propietario *sobre* su tierra o del monarca *sobre* su territorio). Apremiado, nuestro teórico creará que puede descubrir la esencia común que involucra todas estas situaciones en un concepto genérico unificador. De he-

cho, así ha sucedido. En el *Dizionario di Politica* de Norberto Bobbio y Nicola Matteucci (1981:1217) se puede leer el siguiente texto, sobre el vocablo poder, firmado por Mario Sttopino:

Definición. En su significado más general la palabra poder designa la posibilidad o la capacidad de obrar, de producir efectos y puede ser referida ya sea a individuos o grupos humanos, como a objetos o fenómenos de la naturaleza como en la expresión poder «calorífico» o «poder absorbente». (Tomo II, p. 1217 de la segunda edición en español.)

Luego, tanto el autor transcrito como otros tratarán de explicitar el sentido de «producir efectos» y distinguirán, en el caso del hombre, entre «poder como capacidad», y «poder como actividad». Acuñaarán incansablemente expresiones como «poder en potencia», que tratarán de diferenciar de «poder en acción o en acto». Pero nos dejarán igualmente insatisfechos. Porque algunos diferenciarán poder de influencia, pensando al primero como género y a la segunda como especie. Y otros establecerán la afirmación inversa. Y esto ocurre en ocasiones en un mismo libro o en dos publicaciones del mismo autor.<sup>2</sup>

Si uno bucea en el pensamiento de la *rational choice* con la influencia de concepciones matemáticas que lo caracterizan, encontrará serios intentos de formular presentaciones semiformales, que originariamente resultan cautivantes.<sup>3</sup> Así, por ejemplo, en Dahl (1957:201-205), un autor muy citado por pensadores americanos y nórdicos, especialmente preocupados por este tema, uno puede encontrar el siguiente texto:

A tiene poder sobre B, hasta el punto en que A puede obtener que B haga algo que de otra manera B no habría hecho.

El mismo autor, posteriormente, define influencia como antes definió poder.<sup>4</sup> Y en el mismo trabajo el poder es definido como influencia basada en la aplicabilidad de severas sanciones. Con lo cual, además de la confusión que provoca, resulta claro que presenta la influencia como género y el poder como una de sus especies.<sup>5</sup>

Como resultado de todos estos intentos de lidiar con un concepto, el de «poder», uno llega a la conclusión de que cada autor o escuela lo define de conformidad con sus necesidades teóricas o ideo-

lógicas. Bien es cierto que en la literatura sobre el poder social y el poder político, la idea de que A tiene poder sobre B cuando puede modificar las alternativas entre las que B tiene que decidir o elegir, resulta tentadora a muchos. Pero pronto, cuando preguntan sobre la influencia, ésta resulta ser la capacidad de A para obtener que B elija, entre sus alternativas, la que A prefiere. Pero ocurre que la «persuasión», que supone provocar la elección deseada sin alterar las alternativas del decisor, es vista en general por muchos autores como una forma indiscutida de poder. Y, por lo tanto, tampoco encuentro en esas concepciones la solución para el concepto universal de poder que pueda utilizarse en el análisis de cualquier clase de conflictos. Es decir del concepto del género poder que convenga al estudio del género conflicto.

### Una definición de poder para la teoría del conflicto

Si, como sospecho, cada autor construye su concepto de poder de acuerdo a sus necesidades, creo saber lo que necesita la Teoría de Conflictos, y, tal vez, algo de lo que no le es útil. No le sirve el concepto de «coerción», como sinónimo de poder ni como una forma específica del mismo.<sup>6</sup> Pero tengo para mí que la coerción que en ciertas situaciones puede ejercer un actor para obtener su objetivo, mediante la amenaza o el uso de ciertos recursos (que no necesariamente tienen que contener violencia material contra el bienestar psicofísico de otro actor), sólo puede pensarse como una forma de poder bajo ciertas condiciones. Para ello se requiere que mi concepto de poder involucre cosas tan dispares como coerción, persuasión, influencia y premios.

Tratemos de sistematizar los requerimientos de un concepto universal como el que pretendo enunciar. Lo primero que se me ocurre, es destacar que un actor que trata de obtener su objetivo, incompatible con el de su adversario, puede hacerlo mediante el uso de sanciones, es decir, de privaciones impuestas efectivamente o amenazadas. Pero puede también hacerlo ofreciendo beneficios que solemos llamar premios. Y, finalmente, puede utilizar la persuasión. Por lo tanto, una definición de «poder» desde la Teoría del Conflicto debería permitir dar cuenta tanto de los casos de amenaza de sanción como de promesas de premios.

Para entender esta distinción es importante comenzar por diferenciar entre «sanciones y premios» o «amenazas y ofertas». Cabe señalar que la sanción es lo amenazado en el acto de amenazar y el premio, lo ofrecido en el acto de ofrecer. De la misma manera en que digo que lo recordado es el producto del acto de recordar.

Puede sostenerse que la diferencia entre amenazas y ofertas es puramente semántica porque ambos tienen el mismo efecto. La amenaza de sanción efectuada por A produce en B el resultado que no actúe o no omita actuar como lo hubiera hecho de no mediar la amenaza. Porque media la amenaza, B se somete a lo pretendido por A, o lo acata. Pero también ocurre que B, ante la oferta de un premio que le efectúa A, hace u omite lo que no hubiera hecho si la oferta no se hubiera producido. Estas objeciones parecían irrefutables, hasta que Taylor difundiendo en realidad el pensamiento de Nozick, mostró que:

«Robert Nozick está en la línea correcta cuando sugiere que una propuesta de A de hacer efectivo *y si*, y sólo si, B hace *x*, constituye una amenaza si *y* hace que las consecuencias para B por hacer *x* sean peores para él de lo que hubieran sido en el curso normal y esperado de los acontecimientos». Y constituye una oferta si ella hace mejores las consecuencias.

El juego de las amenazas y las ofertas (de sanciones y premios) es fundamental para las técnicas de negociación y en general para la correcta administración de los conflictos, desde la óptica que postulamos en el capítulo 5. Y sin duda lo es igualmente el nuevo concepto desarrollado por estos autores que lo denominan *throffer*. Con él intentan explicar los casos en que al producir efecto sobre B, la primera parte de una propuesta de A empeora la situación anterior de B, pero en su segunda parte representa un beneficio sobre la situación de B tal como quedó cuando se produce el efecto de la primera parte. Un buen ejemplo es una negociación en que un fabricante A informa a B, su cliente habitual, que no entregará nuevas partidas de mercaderías al precio de las operaciones anteriores. Pero que se las venderá en lo sucesivo con un descuento sustancial si B le permite instalar un anuncio luminoso con la marca de A en el frente del local de ventas de B. A sabe que B necesita la mercadería. No entregársela más es una amenaza de privaciones. Pero hacerle un

descuento beneficia a B y es una oferta de premio. Porque si B la acepta, su situación será mejor que la que tenía cuando recibió la información de que no se le vendería al precio acostumbrado. Aunque es claro que, mirada esta oferta con relación al estado anterior de B, cuando A vendía al precio acostumbrado, su situación es transitoriamente peor.<sup>7</sup>

Si se trasladan estos tres conceptos al terreno de la administración de conflictos pensados como problemas que requieren soluciones, se advertirá la riqueza de las posibilidades que ofrece su adecuado manejo. La expresión *throffers* que los autores que menciono utilizan resulta de unir la primera parte de la palabra *threat* (amenaza), con la última sílaba de la *offer* (oferta). Se me ocurre que en español podemos con la misma contracción, crear los términos *amfer* o *amofer* que bien podríamos tomarnos la libertad de utilizar con similar practicidad. Y aún si partimos de los productos de la amenaza y la oferta, es decir, de sanción y premio, que son los conceptos que en nuestro idioma utilizamos habitualmente, podemos crear expresiones igualmente utilizables, aunque algunas menos gratas al oído, tales como *sanmio*, *sanio*, *sanpre* o *presan*. Todos estos vocablos brindarían una nomenclatura específica para la combinación de amenaza y oferta o para la propuesta de cambio que involucra sanción y premio.

En resumen, la definición de poder que he de proponer como idónea para una Teoría del Género Conflicto requiere de estas distinciones y trata de dar cuenta de ellas.

Es ahora tiempo de que la Teoría de Conflictos defina el concepto de poder que conviene a su vocación de ser una teoría del género conflicto o del conflicto en general.

Entenderé por poder de los actores en el conflicto «al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo».

Es claro que al hacer referencia a recursos disponibles, me encuentro más cerca de la concepción del poder como una capacidad y no como la ejecución de esa capacidad, a que ya he aludido.

Debe destacarse igualmente que las amenazas, las ofertas, las propuestas combinadas que contienen amenazas y ofertas (*throffers*), la influencia en cualquiera de sus acepciones, la persuasión, la posibilidad de una alianza con terceros, el poder de convicción, la autoridad moral o el prestigio frente al adversario, integran el con-

junto de recursos a los que, por ahora, seguiremos llamando el poder de los actores.

Por simple que resulte, frente a las bibliotecas ya escritas sobre el tema, este, y sólo este, es el concepto de «poder» que puede aplicarse al análisis de cualquier conflicto. La lista de recursos variará. Cada clase de conflictos requerirá expertos en el análisis y manejo de ciertos recursos. Militares para el estudio y utilización de los recursos bélicos propios del conflicto armado entre Estados. Abogados para los recursos jurídicos específicos, como las demandas, querellas o embargos, cuando se trate de los conflictos asumidos por el Derecho. Sociólogos, psicólogos y psico-sociólogos para el conflicto político que se resuelve en las democracias por el voto. Pero ha de tenerse en cuenta que los recursos específicos, cañones, encuestas de opinión y campañas proselitistas o acciones judiciales, en esos tres ejemplos, son sólo parte de los múltiples recursos que cada actor puede tener disponibles, de los cuales el párrafo anterior sólo contiene una enumeración ejemplificativa. Seguramente, uno de los beneficios del adecuado uso de la información en la administración de conflictos, facilitará la creatividad de quienes tienen, en cada conflicto, el cálculo responsable del poder propio y el del adversario.

Llegado aquí, el lector se preguntará: ¿por qué no prescindir de la palabra «poder», y utilizar en su reemplazo otra que sirva a los fines operativos y teóricos ya indicados? ¿Y por qué no definir ese concepto así aclarado y rebautizado? Creo tener elegida la expresión adecuada y desde luego, poder ofrecer además una explicitación de su significado, que no implique los problemas, confusiones y complejidades que nos ha mostrado el concepto de «poder». El vocablo adecuado, es la expresión «recursos». Pero ¿puedo realmente utilizarla? La cuestión es la de saber si es posible irrumpir en el lenguaje del conflicto, o mejor, en los diversos lenguajes que se ocupan del conflicto con una nueva expresión y derogar así, en forma automática los hábitos de uso vigentes. La respuesta es negativa. Como bien lo señalara Wittgenstein –el autor tan influenciado por Russell y Frege y que tanto influyó a su vez en los filósofos del lenguaje– en sus *Investigaciones filosóficas*, cada palabra desempeña un rol distinto en cada «juego de lenguaje». De modo tal que una misma palabra tiene distintos significados en distintos lenguajes. Como un jugador de fútbol puede jugar como defensa izquierdo en un parti-

do y como delantero derecho en otro. Ahora bien, cada juego de lenguaje es el producto de reiterados usos de una expresión con un sentido determinado, que crea el hábito de utilizarla e interpretarla con ese sentido. Cambiar un hábito, bueno o malo, conveniente o pernicioso, es un proceso de tiempo y de autoridad, en sentido lato, del que propone el cambio. No veo cómo podría hoy el autor suprimir el uso de la expresión en debate, que lleva íncita su capacidad de confundir y generar discusiones, por otra que, por ser nueva para ese uso, no ofrecería igual dificultad.

He de resignarme pues a hablar del poder de los actores en el conflicto. Pero precisando claramente que lo utilizo como una expresión que menciona los recursos con el sentido que les da la definición que vengo de ensayar y explicitar.

Algunas precisiones finales parecen indispensables para el tratamiento del tema del poder o de los recursos.

### 1. La relatividad del poder

He destacado ya que el término «poder» denota un concepto que esencialmente controvertido o disputado, que cada autor llena con el contenido más conveniente para el uso que quiere darle. Por eso las distintas definiciones de poder que ofrece la variada literatura sobre distintas clase de conflictos no pueden ser tomadas como el género poder que estamos buscando. He señalado también que el conflicto es una especie del amplio género denominado relaciones sociales. El poder de que me ocupo se refiere pues a una característica, atributo o capacidad de los actores del conflicto, que se da en el marco de esa específica relación social en que éste consiste. Tiene sentido de tal sólo dentro de la relación: es un concepto relacional. Es un poder de un actor, del que éste dispone para obtener su objetivo que es –o él cree que es– incompatible con el objetivo de otro actor. A su vez, para este actor, hablaremos de su poder para fines similares o simétricos.

El poder con que trabaja la Teoría de Conflictos, es el poder de alguien frente a alguien, en una concreta relación conflictual. Cuando el título de este análisis menciona el poder o los recursos de las partes, quiere ya significar que lo que realmente interesa analizar no es pensado en términos absolutos, sino relativo. Queremos sa-

ber, en cada conflicto, para cada uno de los actores, cuáles son sus recursos, o cual es su poder, en comparación con el poder del otro, es decir, con relación a éste. De modo tal que lo que en cada caso se analiza es lo que llamaremos el poder «remanente» o «relativo». Si se piensa en el poder militar, por ejemplo, cuantificado en número y calidad de armas, se advierte que no es lo mismo analizar qué poder tiene una de las superpotencias frente a un pequeño país subdesarrollado, que tratar de definir cual es su poder frente a otra superpotencia. Si dijéramos que el actor A tiene un poder 10 y el actor B un poder 8, el análisis daría como resultado un poder 2 a favor del actor A. Lo mismo ocurre cuando los abogados listan las acciones judiciales que puede intentar un actor frente al otro. Deben necesariamente inventariar también los recursos de que dispone el adversario. No hacerlo imposibilita todo análisis estratégico de la conducta a seguir y toda previsión de la dinámica del conflicto, en la que el control de la intensidad es uno de los principales desafíos que enfrentan los conductores de cualquier de conflicto. La sorpresa ha sido, desde siempre, uno de los recursos estratégicos tratados por los autores de esa disciplina. Pero las sorpresas que esperan a quienes no hayan efectuado un cálculo de recursos que tome en cuenta los del adversario serán simplemente el fruto del error y la imprevisión.

## 2. El cálculo del poder

El cálculo del poder en un conflicto no es, por cierto, una cuestión aritmética y su evaluación no es teóricamente fácil ni precisa. Frecuentemente, sólo la confrontación y el uso por cada uno de los actores de parte de su poder en los primeros pasos de una interacción conflictiva (Kriesberg, 1975:25) permiten una mejor evaluación. Porque, obviamente, aunque el poder sea un conjunto de recursos de muy diversa índole, tales recursos sólo son eficientes si existe también la voluntad de usarlos. Ello es patente, por cierto, con referencia al poder bélico, que se desvaloriza totalmente en la medida que la opinión pública no preste consentimiento a su utilización en un caso determinado, como ocurrió con la incuestionable superioridad de recursos bélicos y económicos de Estados Unidos en la guerra de Vietnam. Pero la situación es idéntica en los conflic-

tos interpersonales, donde no basta «poder» realizar una conducta sino que hace falta también la decisión de utilizarla. Tanto en el sentido material relativo a la disposición y utilización de recursos, como en el sentido anímico relativo a la voluntad de utilizarlos, el cálculo del poder se vincula fundamentalmente con el costo del mismo. Todo recurso y su utilización generan un costo, que no necesariamente es económico. A su vez, el oponente tiene costos que deben ser evaluados por su adversario. Puede ocurrir que un actor tenga mucho poder y demasiado costo para utilizarlo. El ejercicio del poder paterno se torna en muchas ocasiones intolerable para los padres a la hora de aplicar al menor un castigo severo preanunciado. Inversamente, la lucha por la independencia nacional permite a países con poco poder material, disponer de la voluntad necesaria para pagar altos costos en sacrificios de toda índole, por la distinta valoración del objetivo. Las luchas anticolonialistas posteriores a la Segunda Guerra Mundial y entre ellas, tal vez en conflicto entre Francia y Argelia como ejemplo paradigmático, muestran la relatividad del poder de una gran potencia, frente a la decisión de una pequeña colonia de soportar altos costos.

## 3. La medición del poder

Algunos trabajos desarrollan distintas maneras de medir el «poder», que en el lenguaje del conflicto, llaman «dimensiones del poder». Así, por ejemplo, Mario Sttopino (Bobbio y Matteucci, 1976: 1223 ss.), distingue varios criterios para efectuar las comparaciones que permitan definir cuando un poder es *-grosso modo, dice-* mayor que otro. Aunque no se trata de comparaciones indispensables para el análisis del poder (o el conjunto de los recursos) de los actores, tal como lo propongo, sintetizo a continuación esos criterios.

Un criterio de medición reside en la probabilidad de que se produzca el efecto que se procura obtener con los recursos de poder. Cuanto mayores sean las probabilidades de que *B* reaccione positivamente a las directivas de *A*, mayor será el poder de *A* sobre *B*.

Otro criterio está dado por el número de destinatarios a que está dirigido el poder. Hay poderes que se refieren a la relación de quien lo posee con una sola persona, o con varias. En otros casos, el poder

está dirigido a millares o millones de personas, como el poder de un líder o de un gobernante.

Un tercer criterio, referido a una escala de valores, permite asimismo una comparación de poderes mayores con poderes menores. El poder (autoridad) de un científico o un profesional, que se funda en el convencimiento de quien lo acata de su capacidad para fundamentar racionalmente su mandato es, para el autor citado, menor que el que concierne a la vida o la muerte. Como ocurre en ciertas situaciones con el poder político.

Una cuarta dimensión atiende al grado de modificación de la conducta de *B* que el poder de *A* produce. Dos entidades, por ejemplo dos sindicatos, o una asociación intermedia y la Iglesia Católica, pueden influir sobre las decisiones del gobierno en materia de educación, por ejemplo. Pero puede discernirse que una de ellas influye más que la otra.

La quinta dimensión propuesta toma en cuenta el grado en que el poder de *A* restringe las alternativas de *B*.

Existen otros desarrollos relativos a la medición del poder que, sin embargo exceden, a criterio del autor, los límites que señalan los objetivos de este libro.<sup>8</sup>

## Notas

1. Bachrach y Morton, 1963.
2. El lector que quiera internarse en desarrollos que contienen numerosos ejemplos de las situaciones que refiero en el texto, los encontrará en el trabajo de Morken y Stokman, ya citado, en Lasswell y Kaplan (1950), y en los autores por ellos citados.
3. Entre los pocos autores de Teoría de Juegos que se han ocupado específicamente del problema del poder, merece especial atención la tesis doctoral de Charlton (1978). El autor explica detalladamente su visión del poder como una posición relativa de negociación.
4. Dahl (1961). Sobre el uso que Dahl hace de su concepto del poder, véase Morris (1972, pp. 457-465).
5. Al parecer, los desarrollos de la elección racional no pueden dar cuenta coherentemente de una noción específica de poder, apta para satisfacer los requerimientos teóricos de esos desarrollos. Más adelante en el texto trato de poner de manifiesto el pragmatismo con que cada discurso define el esencialmente discutido concepto de poder.
6. Tal vez lo mejor que puede leerse sobre el concepto de coerción es el trabajo de Nozick (1969) y, luego, el de Lasslett (1972).

7. Taylor (p. 15), en la nota 10 incluye un diagrama ilustrativo que adapta del de Hilar Steiner. Véase Steiner (1974-1975, pp. 33-50). El lector encontrará también un interesante tratamiento de las amenazas y las ofertas en Barry (1976).

8. Desde la Teoría de Juegos, es notable el aporte de John Harsanyi (1962, pp. 67 ss. y pp. 102 ss.).

## Los terceros en el conflicto

### 1. Concepto

Tal vez sorprenda, en un primer momento, la idea de que puedan existir terceros en un conflicto, cuando éste consiste en una relación que se caracteriza como una dualidad adversario-adversario, que tiene lugar entre dos oponentes. Más aún, una de las características del conflicto es su bipolaridad, que supone una exclusión de terceros. Julien Freund (1983:287) ha dicho con razón que el conflicto es una relación signada por el principio de tercero excluido. En realidad, lo que ocurre es que los terceros, o bien son absorbidos por el conflicto, o bien se mantienen fuera de él. Sin embargo, tanto algunas de las maneras en que los terceros hacen «implosión» en el conflicto como otras en que participan en su resolución, son temas inexcusables para nuestra disciplina. Aunque debe reconocerse que sólo muy recientemente los teóricos le han dado su merecida importancia.

En realidad ha sido el sociólogo Georg Simmel (1950:148-149) el primer autor moderno que trató el tema de los terceros. Su tipología distingue tres clases de terceros:

a) Los terceros imparciales que no están implicados en el conflicto, pero a quienes se les pide que lo juzguen o le pongan fin. Tal tipo de intervención da lugar a una variedad de formas de las que Simmel señala el mediador y el árbitro. Posteriormente analizaremos la gama de las intervenciones más usuales.

b) El segundo tipo de terceros es denominado por Simmel «*tertius gaudens*», a quien los autores franceses llaman «*tiers larron*», expresión que no traduciría textualmente como «tercero ladrón», sino como «tercero ventajista». Algo así como lo que en el lenguaje cotidiano se denomina «tercero en discordia». Se trata de aquel no implicado en el conflicto, pero que obtiene de él beneficios para sí mismo. Es evidente que en un conflicto gremial, por ejemplo, los competidores se benefician de la paralización de la producción de uno de sus colegas. Estos terceros beneficiarios, a veces lo son porque uno de los actores en el conflicto, o ambos, tratan de favorecer a un tercero, porque ello refuerza su posición. Hay casos incluso, de conflictos que se generan a causa de terceros cuando uno de los conflictuantes tiene en vista obtener algún tipo de beneficio del tercero, por estar en conflicto con otro. Si alguien realiza actos que perjudican la acción de un operador en el mercado, es probable que pueda obtener algún tipo de ventajas de aquellas que resulten beneficiadas con el deterioro de la posición del destinatario de aquellos actos conflictivos.

c) El tercer tipo de tercero identificado por Simmel es el que corresponde a la vieja máxima «dividir para gobernar», que en su primigenia expresión *divide et impera* resulta más precisa en su aplicación a nuestro tema: este tercero interviene en el conflicto directamente, porque obtiene de él ventajas o espera obtener una posición dominante.

Freund critica esta clasificación en la medida en que no advierte cómo la un tercero en un conflicto puede producirse sin provocar la bipolaridad, fenómeno este del que raramente se exceptúan algunas situaciones como, por ejemplo, etapas efímeras de algunas guerras civiles. La existencia de tres campos conflictuando mutuamente en total autonomía le parece al polemólogo francés una situación de conflicto infrecuente muy difícil de encontrar en la realidad. Tan pronto como el tercero que juega el rol de dividir para gobernar participa directamente en la contienda, provoca la bipolaridad e integra una de las unidades contendientes.

En reemplazo de la clasificación formulada por Simmel, de la que se aparta no sin reiterar sus elogios al sociólogo alemán, Freund propone distinguir entre terceros que participan en el conflicto y terceros que no participan en él.

Dentro de la primera categoría considera tres tipos:

- a) las alianzas o sus homónimos: coalición, liga, entente, frente o bloque;<sup>1</sup>
- b) el tercero protector de uno de los campos adversarios;
- c) el tercero beneficiario, en el sentido del «*tertius gaudens*» de Simmel.

Entre los terceros que intervienen en la resolución sin participar en la contienda, incluye al disuasor, el persuasor y el moderador, de quien dice que es, esencialmente un mediador.

Ahora bien, una obra como esta, cuyo imperativo de síntesis he destacado anteriormente, no puede avocarse al detalle pormenorizado de todas las características de cada especie de terceros. Pero tampoco puede excluir el intento de mostrar, con adecuada concisión ciertas notas distintivas de diversos modos de relación de los terceros con el sistema social en conflicto. Ello posibilita efectuar distinciones de particularidades esenciales susceptibles de ser tratadas como diferencias específicas, que arrojen un esbozo de clasificación rudimentaria. Este será el objetivo de este apartado. Cumplirá así su función esencial de abrir horizontes a la investigación, que hoy recluta en nuestro medio y en los niveles académicos de muchos países un número significativo de estudiosos preocupados por la construcción de sociedades más pacíficas y menos violentas.

Para cumplir con ese objetivo, me parece relevante una primera distinción entre terceros que participan en el conflicto y que, más temprano o más tarde, están destinados a integrar uno de sus campos y terceros que no participan pero intervienen en los procesos de resolución. El tercero que interviene para cooperar en la resolución o terminación del conflicto no integra ninguno de los campos del conflicto. Los terceros participantes, desempeñan roles que se analizan más adelante en el apartado 2.2 y actúan dentro del campo magnético a que se refiere el apartado siguiente, corriendo así el riesgo de hacer implosión en uno de los campos, lo que no pocas veces ocurre.

## 2. El magnetismo conflictual

Como ya he mencionado, Freund utiliza la expresión «implotar» para referirse a un tercero que se aproxima demasiado a uno de los campos del conflicto y termina por caer en él. De esa metáfora nació mi idea de hablar, con similar licencia de lenguaje, de magnetismo conflictual.

Imagino el magnetismo conflictual como una «fuerza de atracción» ejercida por el centro de cada campo del conflicto y que tiene un radio de acción desde su núcleo hasta una zona que bordea los límites del sistema social en conflicto. La siguiente figura ilustra la metáfora.

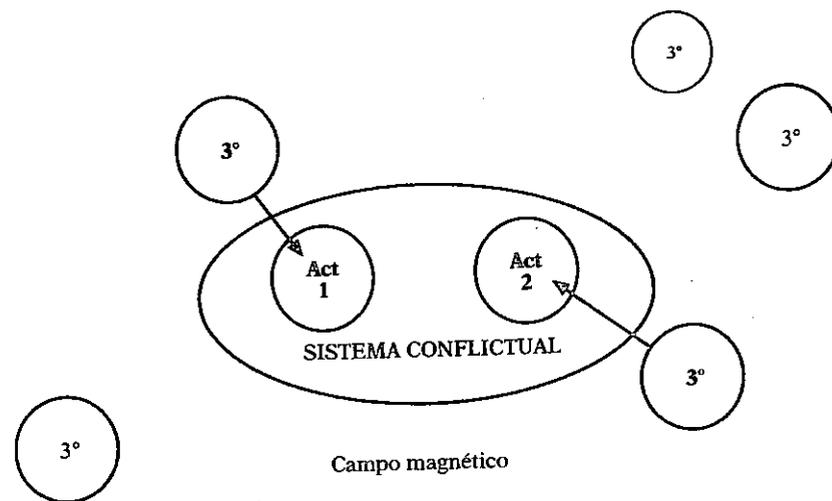


Figura 8.03. Magnetismo conflictual.

La comprensión del magnetismo que ejercen los campos adversarios de un conflicto para los terceros que integran su entorno es fundamental para entender los diferentes tipos de terceros y poder evaluar la facilidad con que quienes no eran participantes al comienzo del conflicto, pasan a serlo.

## 3. Terceros que intervienen en la resolución

Dentro de los terceros que intervienen se puede distinguir entre aquellos terceros que se ofrecen para colaborar con las partes en conflicto o se avienen a hacerlo a requerimiento de ellas. Y los terceros cuya intervención es impuesta por un sistema mayor al que pertenecen los actores y resulta para éstos obligatoria en algún sentido normativo que no necesariamente tiene que ser jurídico.

En las sociedades modernas con un sistema indirecto de motivación, consistente en un conjunto de normas que amenazan con sanción a ciertas conductas la intervención de un tercero para solucionar los conflictos que se producen entre pretensiones legítimas e ilegítimas es por lo general obligatoria. Por lo común el sistema establece que si uno de los conflictuantes pretende que el juez resuelva el conflicto, el otro está jurídicamente obligado a aceptar esa intervención y a acatar la decisión del juez adjudicando los objetivos.<sup>2</sup> En otras situaciones la obligación de someterse al juez no depende de la decisión del otro actor, sino de la del propio juez o la de otro órgano del sistema. En todo caso, estos matices no alteran la esencia del órgano judicial, que a continuación se destaca.

Ahora bien, los terceros que intervienen en la resolución, sean voluntariamente aceptados por los actores o impuestos por el sistema, deben distinguirse por una nota que marca entre ellos una diferencia fundamental, que no siempre se tiene en cuenta cuando se los agrupa con fines clasificatorios o cuando se asocian como idénticas las formas de intervención que despliegan.<sup>3</sup>

Hay terceros<sup>4</sup> a los cuales las partes en conflicto o el sistema superior que las obliga, encomiendan la resolución del conflicto y la determinación de qué parte obtendrá el objetivo incompatible. En términos técnicos se dice que a esos terceros se les adjudica el conflicto. O que ellos adjudican los objetivos a los actores. De las intervenciones de terceros más comunes, sólo el juez y el árbitro integran esa categoría. Hay entre ellos muchas diferencias, pero sólo una esencial: los árbitros no tienen delegada por el sistema social la facultad de ejercer el monopolio de la fuerza para ejecutar sus decisiones. Para hacerlo, deben solicitar la intervención de un juez. Esta petición está generalmente a cargo del actor que tiene interés en obtener el cumplimiento del laudo arbitral.<sup>5</sup>

Por el contrario, existen otras intervenciones de terceros que se distinguen claramente de los anteriores, en el sentido de que no se les adjudica el conflicto ni ellos resuelven o adjudican los objetivos. Su similitud con el juez y el árbitro radica en que su desempeño se cumple en procesos más o menos complejos y más o menos prolongados, en los que también participan las partes, aunque de maneras diversas. Un caso típico de esta subcategoría de tercero interviniente es el mediador que, aunque no resuelve el conflicto, colabora con las partes. Una muestra de esta importante distinción es que sean cuales sean las características que se atribuyan al mediador el principio de autonomía, esto es, la idea de que la resolución depende de las partes es un elemento esencial de su actuar.

El recurso a la mediación se ha incrementado notablemente en numerosos países tanto en la administración de conflictos internacionales como intraestatales y con similar frecuencia tanto en las disputas entre actores colectivos como entre actores individuales. A su vez tanto el juez como el árbitro son terceros que no integran ninguno de los campos del conflicto. De su desempeño y funciones se han ocupado en las últimas décadas tanto las ciencias jurídicas como las políticas, generando en consecuencia un movimiento de estudios sobre esos particulares métodos de resolución de conflictos en los que, al igual que en la mediación, un tercero asume un rol protagónico. Llama, sin embargo, la atención que no se haya teorizado más ampliamente sobre este universo de terceros que tienen alguna vinculación con el conflicto. Creo que una teoría del conflicto cuya actitud teórica trata al conflicto en el nivel de género superior de todos los enfrentamientos posibles entre miembros de las más variadas relaciones sociales no puede eludir la consideración sistemática de los problemas que ese universo presenta.

Aunque es ajena a esta obra cualquier descripción de los múltiples tipos de mediación que funcionan en la realidad de distintos países, me parece importante realizar un comentario respecto de la figura del mediador y de las disputas que entorno a él se han generado. Desde la más antigua y simple propuesta de mediador, esto es, la del facilitador o posibilitador de comunicaciones hasta la sofisticada conducción de los denominados «seminarios-talleres de solución de problemas» hay toda una rapsodia de actividades de intervención con las que un tercero interviniente procura ayudar a los actores a resolver sus conflictos. En muchos lugares, y en Ar-

gentina particularmente, pueden encontrarse debates sobre qué es lo que un mediador puede y no puede hacer, refiriéndose a actividades de cooperación con los actores, como, por ejemplo, la presentación de propuestas propias. Pero, en el fondo, creo que no se discute lo que un mediador puede hacer sino lo que debe hacer, lo cual supone postular que las partes o el sistema superior a ellas, como es el Estado para los particulares, pueden limitar lo que desean que haga el tercero para ayudar a los integrantes del sistema en conflicto.<sup>6</sup>

Incluyo entre los mediadores los terceros denominados moderadores y entre los cuales otros autores han destacado la importancia de lo que se llamaría, en la búsqueda de una expresión castellana adecuada, los posibilitadores o facilitadores de comunicaciones. Estos son terceros intervinientes<sup>7</sup> que tienen la función principal de bajar el nivel de amenaza y de desconfianza entre los adversarios y de generar mejores canales de comunicación entre ellos, al establecer a su vez sendos sistemas de comunicación entre el tercero y cada uno de los actores. A medida que la intensidad del conflicto avanza, las comunicaciones se constituyen en uno de los problemas fundamentales al que es necesario prestarle mayor atención. La bipolaridad del conflicto genera el aislamiento de los adversarios respecto de su entorno, ya sea que éste esté integrado por otros Estados, otros grupos, otros socios u otros familiares. A su vez, las comunicaciones entre las propias unidades en conflicto disminuyen, se hacen menos frecuentes y responden al crecimiento del nivel de desconfianza, de recelo y de hostilidad y esto ocurre así tanto en las comunicaciones diplomáticas como en las simples comunicaciones entre acreedor y deudor, entre un socio y otro o entre cónyuges, cuando están en conflicto.

El «posibilitador de comunicaciones» puede dialogar fácilmente con ambos actores y entender los temas en conflicto, tanto como las percepciones que cada adversario tiene del otro actor y del conflicto. Ello le permite transmitir a cada parte mensajes, propios y de la otra, que tienden a clarificar imágenes o a corregir erróneas percepciones, todo lo cual genera un campo mucho más apto para la negociación en el proceso de terminación del conflicto.

Pese a que no he de penetrar aquí en el ámbito de esta problemática, debo decir que la intervención de terceros está vista hoy como un sistema destinado a actuar sobre las percepciones y las ac-

titudes de los actores, para quitarles toda mentalidad de suma cero y toda visión de su pertenencia a un sistema que distingue *yo de él* o *nosotros de ellos*. Esta amplia variedad de modelos de tercerías intenta, en el fondo, que las partes no se sientan protagonistas de una etapa de resolución dentro de un sistema de conflicto que los une, sino partícipes de la solución de un problema común.

#### 4. Terceros que participan en el conflicto

El segundo tipo de terceros son los terceros participantes. Desde una posición crítica que intenta superar las descripciones de Simmel, Freund distingue diversas clases de terceros que participan en el conflicto. Analiza así la figura del «protector» de uno de los campos. En el derecho internacional es fácil exhibir ejemplos en que dos adversarios, con poco poder absoluto cada uno de ellos, se traban en un conflicto que se resuelve cuando uno de los campos recibe apoyo de un tercer país. Los conflictos internos en las empresas se manejan a menudo sobre la base de la búsqueda de este tipo de intervenciones. En los conflictos internos entre departamentos de una misma organización, es común que una unidad jerárquicamente superior a las unidades en conflicto brinde protección a una de ellas, transformándose así en este tipo de tercero protector. Por alguna razón no explícita, no se han descrito criterios para definir cuándo y por qué un tercero protector no es, o –por el contrario– sí es percibido por el otro actor como un aliado de su protegido. Dentro de la estructura de la familia, es común la aparición de terceros protectores con disponibilidad de poder familiar –respeto, prestigio, autoridad– que por el sólo hecho de la emisión de señales de protección a uno de los campos, resuelve el conflicto. Russell (1938: 13-18) ha destacado la importancia del tío en la familia matriarcal, a la que dedica un capítulo íntegro.

Dentro de esta misma categoría de terceros participantes incluye Freund al «*tertius gaudens* de Simmel. Al hacerlo, refiere –aunque sin dar mayores explicaciones– lo que él considera la ventaja que la Unión Soviética obtuvo de su posición de tercero en el conflicto entre Estados Unidos y Japón durante la Segunda Guerra Mundial, para concluir jugando lo que él llama «el rol de intruso» en el último minuto, para hacer efectiva su ventaja.

La categoría de terceros que participan en el conflicto incluye para el autor que venimos exponiendo lo que podríamos llamar terceros disuasores, que son aquellos cuyo poder les permite obligar a la terminación del conflicto bajo la amenaza de intervenir en él. El padre que amenaza a ambos niños con un castigo si no concluyen su pelea es un ejemplo cotidiano de esta modalidad de intervención, que se da permanentemente con toda evidencia en el mundo internacional y, en la vida interna de los Estados, en los conflictos entre grupos o particulares. Se trata de un rol que generalmente asume el miembro de más poder de un grupo de más de dos miembros frente al conflicto entre los otros dos miembros cuando realmente desea terminarlo. El poder del que aquí se habla mienta obviamente cualquier clase de recursos que el tercero tenga a su disposición para disuadir a los conflictuantes. Cuando el disuasor no actúa sobre ambos conflictuantes corre el riesgo de ser percibido por el otro conflictuante como aliado del que intenta disuadir.

Como similar a la figura del disuasor se suele mostrar la del persuasor, aquél tercero que por una u otra razón tiene el poder peso suficiente de influencia<sup>8</sup> para persuadir a las partes o a alguna de ellas a realizar los actos u otorgar las concesiones que solucionen el conflicto, resolviendo la incompatibilidad de metas. Los primeros momentos de la intervención del Sumo Pontífice en el reciente conflicto del Canal de Beagle, muestran un ejemplo en que el tercero participa como persuasor, a los fines de detener la escalada conflictual. Su posterior intervención fue, como sabemos, la de mediador.<sup>9</sup>

No debe confundirse estos tipos de terceros participantes con los moderadores que serían, para nosotros, una subclase de los mediadores, que integran la clase de terceros que intervienen en la resolución del conflicto.

Los operadores de conflictos deben tener muy presente la figura y el rol de este particular tipo de terceros no participantes, porque su rol es imitable, en mucho, por el operador de parte en un conflicto, aunque no sea un tercero propiamente dicho. Desde luego, es todavía más imitable o susceptible de ser asumido por el operador de conflictos internos de una organización, cuando pertenece a ella.<sup>10</sup> La eficiencia con que él pueda contribuir al manejo y terminación de tales conflictos dependerá de su capacidad para asumir el rol de tercero en el enfrentamiento entre individuos o unidades dentro del sistema mayor en que consiste la organización que integra.

Hay en los operadores internos una tendencia a sentirse con deber de lealtad hacia el nivel superior de la organización de quien ellos dependen. Sin embargo, desde esa posición uno puede mirar el conflicto sin asumir el punto de vista de ninguna de las unidades que conflictúan, sino desde el punto de vista de la totalidad mayor, que tanto los actores en conflicto como el operador integran. Distinto es el caso cuando conflictúan sectores que tienen sus propios operadores internos que dependen de ellos y no de la unidad superior. Tales operadores en relación de dependencia son en realidad meros representantes u órganos del actor para el que actúan como operadores.

En el caso de abogados que actúan como operadores de conflicto, debe enfatizarse la conveniencia de tratar de imitar el rol de tercero que posibilita las comunicaciones, aun cuando uno represente a una de las partes, desde una relación profesional independiente o bajo relación de dependencia laboral. La posición social del abogado, el prestigio que su profesión tiene en la sociedad como una subélite estratégica en la terminología de Susan Keller,<sup>11</sup> le permite auto-otorgarse un cierto, aunque reducido, nivel de independencia desde el cual puede comunicarse, tanto con su parte como con la adversaria; intentando cumplir aquellos objetivos de reducir el nivel de amenaza, generar más confianza y facilitar así el manejo de propuestas, a través de una comunicación intermediaria que las partes no pueden suplir por el diálogo directo.

Por cierto que este enfoque encuentra en la práctica profesional grandes dificultades en el hecho de que muchos abogados perciben, con razón, que a menudo sus clientes reclaman de ellos actitudes energicas y acciones de alta intensidad. Frente a ese requerimiento, la preservación de su prestigio y de su vínculo con el cliente lo inducen a escalar el conflicto a la mayor intensidad posible de conducta conflictiva, y la transmisión de amenazas en tono violento pasa a ser su arma más eficiente, por lo menos para exhibirla a su cliente. Ello con prescindencia de cuál sea el nivel de credibilidad que pueda otorgarse a la misma por el adversario que la recibe.

El interés que despiertan los llamados métodos alternativos de resolución de controversias y todas las prácticas modernas de conducción de conflictos intra estatales muestra que la sociedad avista, temática o pretemáticamente, las desventajas de un manejo incontrolado del escalamiento y las ventajas de una acción que posibilite, facilite o mejore las comunicaciones.

El problema de los terceros ha producido ya en la teoría del conflicto una buena cantidad de conocimientos provenientes de la investigación aplicada, y el entrenamiento de expertos en el manejo de conflictos tiene ya hoy un alto nivel de sofisticación y diversas ramas de sub-especializaciones. El ejercicio de la profesión de operadores de conflictos brinda a éste más de una posibilidad de convertir, en determinados casos concretos, su participación a favor de una de las unidades conflictivas, en una intervención virtual de terceros. Por ello es conveniente tener presente que, desde este último rol, los resultados pueden ser mucho más dramáticamente efectivos.

## Notas

1. En la alianza, el tercero interviene directamente en el conflicto en el sentido de su configuración bipolar. Pero el aliado no es un tercero, en el sentido que no constituye un tercer campo adversario, sino que ese tercero ingresa en uno de los dos campos enfrentados.

El tema de las alianzas es seguramente uno de los aportes más importantes que la Teoría de Conflictos haya recibido en los últimos tiempos, especialmente a partir de la publicación de la obra de Caplow, que Freund cita, pero a la que remite sin desarrollar la problemática de las tríadas. Nosotros nos ocuparemos específicamente de las alianzas en el capítulo siguiente, desde que constituyen un elemento fundamental de análisis de los conflictos que brinda conocimientos fundamentales para su administración, tanto en el campo de la prevención como en el de la conducción y en el de la resolución.

2. Como casi todos los ordenamientos prevén un sistema de recurso a una segunda oportunidad de decisión por otro juez superior, la obligatoriedad que se menciona en el texto se refiere a la resolución del último juez, aquel que actúa como juez de última instancia.

3. Es habitual oír o leer referencias «mediadores y árbitros», o cursos de «mediación y arbitraje», como si no hubiera una diferencia esencial definitoria de cada una de esas especies de intervenciones de terceros. Es claro que así se confunden aquellos cuya intervención consiste en establecer una solución y aquellos cuya intervención colabora para que las partes establezcan una solución.

4. Algunos autores han propuesto denominar *tercerías* a las intervenciones de terceros. Véase: Milia (1985, cap. 4 y p. 140). El mismo autor propuso la denominación de *tercerazgos* para las intervenciones de terceros: Milia (1997).

5. Existen muchos matices diferenciales entre el juez y el árbitro. En algunos casos, puede ser elegido por los actores, aunque en otros el sistema suprainstitucional impone el arbitraje y el tribunal competente. Los árbitros pueden ac-

tuar sin sujeción a reglas procesales si las partes lo acuerdan. Pueden utilizar idiomas extranjeros y pueden o estar obligados a aplicar la legislación nacional. Hay entre juez y árbitro una gran cantidad de diferencias, pero la similitud que los vincula, la de ser adjudicatarios del conflicto, los agrupa en una categoría especial y autónoma de terceros.

6. Esta afirmación no excluye la calificación ética de las conductas de mediador, aun cuando las partes las propongan como aceptables por ellas. Y desde luego, no excluye la posibilidad de normas que prohíban al mediador actos que resulten contrarios al sistema legal vigente, como si se le permitiera sugerir a una de las partes formular una propuesta antijurídica o contraria al orden jurídico o a la moral y buenas costumbre que este declara integrantes del sistema. No imagino ni postulo un mediador salomónico proponiendo dividir en dos un niño.

7. En algunas ocasiones he oído a Milia llamarlos *interventores*.

8. Los recursos que integran el poder están destinados a ejercer influencia sobre las decisiones del oponente al que se aplican o al que se amenaza con aplicarlos.

9. Tengo para mí que la distinción entre disuasión y persuasión, en estos contextos, es casi siempre semántica. Disuadir de continuar avanzando con un Cuerpo de Ejército es lo mismo que persuadir sobre la detención de la marcha o sobre el retorno.

10. El representante o el operador conflictual de uno de los actores, puede detectar ciertos intereses del otro, ajenos al objetivo en conflicto. Ello le brinda la oportunidad de hacer que su campo produzca un acto positivo que produzca una disminución del nivel de hostilidad. Sobre actos positivos véase cap. 11.

11. Keller (1971). Además de los capítulos dedicados a las élites y subélites estratégicas, véase el apéndice IX titulado «La importancia de los abogados» (p. 292 y ss.).

## Tríadas y coaliciones<sup>1</sup>

Se debe a Georg Simmel (1858-1918), uno de los incuestionables fundadores de la sociología moderna, el primer aporte a partir del cual el análisis de las leyes que rigen el funcionamiento de los grupos sociales integrados por tres o más miembros pudo alcanzar su actual evolución. Simmel no fue demasiado conocido sino hasta avanzado este siglo, a pesar de que sus trabajos comenzaron a ser traducidos del alemán para los sociólogos de habla inglesa en 1896 y su pensamiento introducido a través de las obras de Pitirim Sorokin (*Contemporary Sociological Theories*) y de Talcott Parsons (*Structure of Social Action*).

Puede decirse que recién en la década del 50 se intensificaron los estudios sobre tales grupos denominados tríadas, como consecuencia de las experiencias de laboratorio y de observación de la vida real que fueron efectuados por los psicólogos sociales.

La mejor exposición para comenzar con seriedad, pero con relativa sencillez, el estudio del tema se encuentra en la obra de Theodore Caplow (1974). Buena parte de lo que aquí se expone sigue el pensamiento de Caplow con lo cual esta mención reemplaza detalladas citas concretas.<sup>2</sup>

Los agrupamientos o sistemas humanos presentan diferencias, en ciertos casos, según el número de miembros que los integran. En la literatura específica, cuando se trata de pocos miembros, se utilizan denominaciones creadas para distinguir esas asociaciones según el número de sus integrantes. Así se habla de

díadas, tríadas, tétradas o péntadas, para referirse a grupos de dos, tres, cuatro o cinco miembros. Nos interesa particularmente tratar las tríadas y distinguirlas claramente de las díadas porque, como veremos, todos los grupos de más de tres miembros pueden ser reducidos a tríadas y pensados triádicamente.

Una díada –o un grupo diádico– está integrado por dos miembros, como su denominación lo indica. Dentro de las formaciones sociales humanas, su prototipo es la pareja conyugal, pero existen numerosos ejemplos de díadas humanas, tales como las sociedades de dos socios, las parejas que integran los equipos de tenis en los juegos dobles o los binomios piloto-copiloto en las competencias automovilísticas.

Una tríada, tal como la define Caplow, es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente.

La moderna concepción de la estructura de los grupos sociales expuesta por Bukminster Fuller (Caplow, 1974:11) postula que: «todos los enfrentamientos, asociaciones o configuraciones naturales deben basarse en modelos triangulares» de los que no escapa la sociedad humana, que parece ajustarse a ese principio estructural. Se afirma que la interacción social es siempre triangular o triádica, ya que recibe la influencia de un determinado auditorio, presente o no físicamente. Se trata del entorno, más o menos cercano y más o menos fuertemente vinculado a aquel al cual nos referimos al sostener que los conflictos puros o de suma cero son, en el fondo, una abstracción.

Es importante resaltar que la afirmación que hacemos no contradice la ley de la bipolaridad del conflicto porque el triángulo o tríada a que nos referimos se integra con los dos miembros actores del conflicto y el «auditorio» que constituye el tercero. Este último en mayor o menor grado controla, en nombre del sistema más amplio al que pertenecen los actores, la conducta recíproca de éstos. Es ya famoso el pasaje de Simmel donde afirma que:

Desde una conversación entre dos personas que dure sólo una hora, hasta una familia de tres miembros, no hay ninguna tríada en la que no tenga lugar de vez en cuando alguna disputa entre dos cualesquiera de sus elementos –disputa que puede ser más o menos cruda,

más o menos larga, o de naturaleza más o menos teórica– y en la que la tercera no juegue un papel mediador. Esta función va rotando entre los tres elementos, ya que el flujo y el reflujo de la vida social encarnan el esquema del conflicto en toda combinación posible de dos miembros.<sup>3</sup>

Toda tríada tiene tres miembros y las convenciones científicas –en el fondo tácitas– han dado en denominarlos A, B y C, reservando la letra A para designar al actor con mayor poder y la letra C para el de menor poder relativo.<sup>4</sup> Por lo tanto, la tríada tiene tres relaciones posibles: AB, BC y AC.

Antes de describir características de las tríadas es conveniente hacer notar ciertas diferencias que existen entre un grupo de dos y un grupo de tres. La trascendencia de estas diferencias ha sido tal que ha podido afirmarse que el número tres tiene en la sociología un valor diferencial respecto del número dos y de cualquier número superior a tres que no tiene en la aritmética (Caplow, 1974:14). Respecto a éste último caso cabe señalar que la teoría de las tríadas considera que todo agrupamiento de cuatro, cinco, seis o más miembros, se reduce a agrupamientos triádicos.

Las figuras 9.04 y 9.05 ilustran el número de tríadas que se forman en grupos de cuatro y cinco miembros respectivamente.

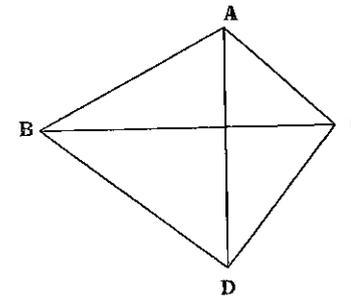


Figura 9.04. Grupo de cuatro miembros.

Con cuatro miembros, las tríadas resultan: ABC - ABD - ACD - BCD.

Como se advierte, el número de las coaliciones posibles es aun superior: AB - BD - DC - CA - AD - BC.

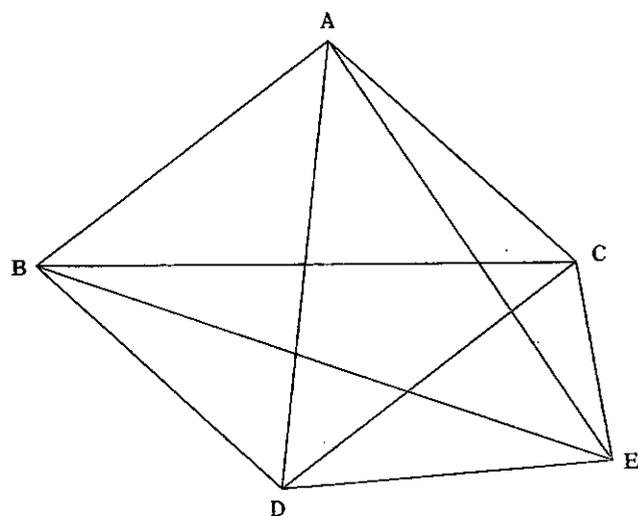


Figura 9.05. Grupo de cinco miembros.

En un grupo de cinco miembros, las tríadas resultan: ABC - ABD - ABE - ADE - AEC - ADC - BCE - BCD - BDE - DEC.

En esta figura se definen un total de diez coaliciones posibles: AB - BD - DE - EC - CA - AD - AE - BC - BE - CD.

La primera diferencia notoria entre una relación diádica y una tríada reside en que el grupo de dos no existe como algo distinto de sus miembros, porque la desaparición de uno de éstos hace desaparecer el grupo. Sin embargo, en toda organización que tenga por lo menos tres miembros, uno puede distinguir los miembros y la organización, porque ésta sobrevive a la desaparición de uno cualquiera de ellos en la tríada. Esa desaparición, hasta que el tercer miembro sea reemplazado, cambia la estructura de la organización de triádica a diádica. Pero precisamente por eso el grupo -antes triádico y ahora diádico- sigue siendo un grupo.

En los conjuntos humanos de más de cuatro miembros, la situación, obviamente, se repite; la desaparición de un miembro no importa la desaparición del grupo.

La familia, como grupo social, sirve muy bien de ejemplo para mostrar de forma casi intuitiva estos fenómenos. La pareja sin hijos constituye una diada, una relación de dos que, por lo tanto, no existe con independencia de sus miembros. Separada la pareja o muerto

uno de sus miembros, el grupo «pareja» desaparece. El nacimiento de un hijo genera una tríada. Con el advenimiento de un segundo o tercer hijo el grupo de cuatro o cinco continúa permitiendo agrupamientos de tres. Es fácil advertir, en la propia familia o en las cercanas a uno, que cuando tienen cuatro o cinco miembros, dentro de ellas hay una especial relación entre dos padres y un hijo, dos de los hijos y el padre o la madre o entre tres de los hijos. Relaciones que además coexisten y se superponen. El padre puede tener con la madre una específica relación que incluye como tercero al hijo mayor. Pero coincidentemente suele tener una relación triádica con sus dos hijas mujeres que serían el cuarto y quinto miembro del grupo. Al mismo tiempo, los tres hijos pueden formar un triángulo con un vértice de uno de los sexos y los otros dos del otro sexo, que pueda diferenciarse como grupo del resto de la familia y de todas las otras combinaciones triangulares posibles entre los integrantes de la misma.

El hijo mayor, por ser el primer tercero que se agrega a la diada conyugal para formar la primera tríada, tiene por ello una significación distinta a la de los hijos que nacen después, desde que cambia para siempre la estructura diádica de la familia y en realidad crea, con su aparición, un grupo más estable como tal que permite, como dijimos antes, ser visto tratado como independiente de sus miembros. La figura 9.05, al representar un grupo de cinco miembros, ilustra las relaciones triádicas mencionadas. Basta para verlas con claridad llamar A al padre, B a la madre, C al primogénito y D y E a las hijas nacidas en segundo y tercer término.

Se advierte en la Figura 9.05 que el número de tríadas posibles es superior al número de miembros del grupo. A partir de la tétrada, todos los grupos forman más de una tríada. Además, la tríada muestra otra diferencia significativa: el grupo triádico es el único grupo social que posee un número de relaciones igual al número de sus miembros. En consecuencia, cuando un grupo diádico incorpora un tercer miembro, aunque el número de sus integrantes sólo aumenta en una unidad las relaciones entre ellos experimentan una modificación substancial. Se tornan más complejas y exigen de sus protagonistas otros análisis y otras actitudes. El poder originario de cada miembro puede ahora incrementarse con una coalición con el tercero.

La propiedad más importante de los grupos triangulares es su tendencia a formar coaliciones, que en el lenguaje común llamamos más usualmente alianzas, entre dos de sus miembros frente al ter-

cero.<sup>5</sup> El análisis del poder relativo —concepto que ya conocemos— de cada uno de los tres miembros, permite predecir con bastante certeza las coaliciones que habrán de formarse en cada grupo o que razonablemente puede esperarse que en él se formen. Puesto que existen ocho tipos distintos de tríadas, a los que nos referiremos enseguida, las posibilidades graficadas de alianzas dentro de cada una de ellas y los análisis de los entrelazamientos entre las tríadas en que se descompone un grupo de más de tres miembros, ha permitido hablar, metafóricamente desde luego, de una «geometría social».

Por cierto que los miembros de las tríadas pueden ser individuos aislados o unidades colectivas de cualquier volumen o una mezcla de ellos: un individuo y dos grupos, dos individuos y un grupo, tres individuos o tres grupos. Los grupos pueden ser desde un pequeño grupo hasta un Estado nacional; una región o comunidad, uniones aduaneras ú otros agrupamientos similares de varios Estados que quieren actuar en ciertas situaciones como un actor unificado.

Las reglas que parecen regir estos fenómenos sociales son aplicables a todos ellos. La tríada más frecuentemente analizada, probablemente porque es la que en mayor proporción han encontrado los investigadores en la realidad, es aquella en la que un miembro tiene más poder que los otros dos y éstos tienen igual poder entre sí.

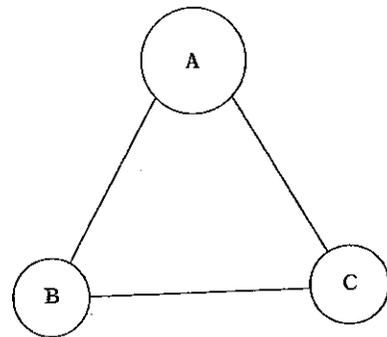


Figura 9.06. Tríada.  
Esta figura representa una tríada en la que  $A > B$  y  $C$ , y  $B = C$ .

Dentro de este grupo, los análisis han permitido construir la hipótesis de trabajo de que la coalición más previsible es la que pueden celebrar los dos miembros de igual poder, frente al tercer

miembro de más poder que cada uno de ellos. En efecto, se advierte claramente que, si el miembro de más poder A forma una coalición con el miembro B contra el miembro C, o con C contra B, no aumenta su poder, sino que lo disminuye; porque alguna concesión de su poder originario tiene que hacer a B o C para que estos entren en la coalición. La alianza BC, en cambio, es una suma de poder que convierte a A en el miembro más débil. En la práctica, tan pronto como quede constituida la coalición, A efectuará sus cálculos de poder y, como ocurre en muchos casos, preferirá negociar con B o C, de modo de constituir la coalición AB o AC, que le conviene más que correr el riesgo de convertirse en el tercero más débil de una eventual coalición BC. Cual si prefiriera ser cabeza de ratón que cola de león. Ahora bien, no termina aquí el análisis que puede hacerse de esta situación. Una vez celebrada la coalición BC, A —que pasa a ser el miembro más débil— tiene frente a sí una coalición más poderosa que él, pero integrada por dos miembros. Aquí la tríada originaria ha cambiado de estructura: hay un miembro muy débil y dos que en conjunto son muy fuertes. En el futuro, A procurará una alianza con B o con C que antes no le interesaba pero que ahora le es indispensable.

La figura 7 ilustra las tres coaliciones a que hago referencia. Como se advierte, la coalición se simboliza con una paralela al lado que une los dos vértices que la integran.

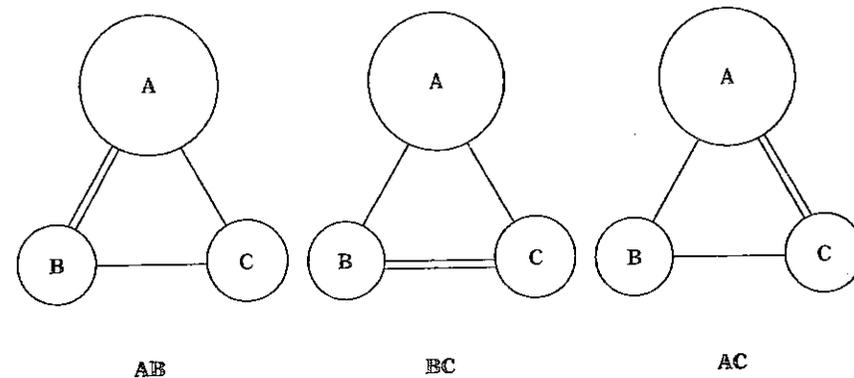


Figura 9.07. Coaliciones posibles en la tríada representada en la Fig. 9.06.

He hecho referencia a la evolución de la tríada, después de la alianza original de BC, no para profundizar este tema, sino para dar un marco de comprensión a la afirmación que ahora formulo de que, por su naturaleza, las coaliciones son mutables y transitorias, cuando no efímeras.

Se advierte aquí ya con claridad cómo el operador puede prever la evolución de las relaciones de un grupo prediciendo así conflictos futuros y cómo puede ensayar la generación de coaliciones que cambien la estructura del grupo antes del conflicto o el poder relativo de los actores durante el conflicto o durante el proceso de su manejo y resolución. Muy particularmente el operador que actúa cotidianamente como tal dentro de un grupo de personas, de una organización o de un órgano colectivo, y que tiene conocimiento del poder real de cada actor y no trabaja sólo con su poder formal.

El tercero entre los miembros de las tríadas no es uno de los miembros concretos sino uno cualquiera de los miembros. Para entender esto habría que decir que entre los miembros de la tríada, siendo las relaciones de conflicto de carácter bipolar y manteniendo el pensamiento de que hay dos actores que conflictúan dentro de ellas, el rol de tercero puede definirse como rotativo. Esto significa que cualquiera de los miembros puede jugar el papel de tercero y que el que hoy lo desempeña puede mañana ser actor en un conflicto con otro miembro mientras que el restante asume el rol de tercero. Ya he señalado que la actividad mediadora del tercer miembro de que habla Simmel no es la mediación como intervención de un tercero que participa en la resolución del conflicto entre dos campos con los que él no integra un grupo triádico. Desde luego que el conjunto formado por dos negociadores y un mediador puede pensarse como una tríada. En ella pueden formarse coaliciones. De hecho, en la mediación obligatoria que rige en nuestro país, donde cada negociador debe actuar con la asistencia de un abogado, es común encontrar coaliciones entre ambos actores para frustrar la mediación cuyo trámite están legalmente obligados a cumplir. Y puede pensarse que un mediador inescrupuloso podría formar una alianza con uno de los actores, para abandonar su neutralidad y colaborar, disimuladamente, en la obtención de un mejor acuerdo para su aliado oculto. Pero esta no sería la situación a que se refiere Simmel. El hecho de que un grupo formado por un mediador y dos conflictuantes reunidos en un proceso de mediación constituyan una

tríada, no permite inferir que en todo grupo triádico, el miembro que en forma rotativa desempeña el rol de «tercero» frente a los otros dos miembros «compañeros», sea siempre un mediador en el sentido específico que esta denominación tiene en el proceso de resolución que llamamos mediación.<sup>5</sup>

De acuerdo con Simmel, el tercero puede tener entonces además de las características del mediador,<sup>7</sup> que él considera como la más común de las actuaciones de un tercero, el rol de «tertius gaudens» o de tercero «opresor». Cuando afirma que el rol de mediador es el más común del tercer miembro alude preferentemente, como ejemplo más genérico, a la situación del simple diálogo de una hora a que se refería la cita de Simmel que antes hemos transcrito. En las desavenencias teóricas o conceptuales sobre el tema que dos discuten, el tercero interviene para esclarecer conceptos, cambiar actitudes de uno de los miembros en polémica o de ambos. El tercero que actúa como opresor sigue una política de provocación del conflicto, en interés propio, es aquél que se refleja en la frase vulgar «divide para gobernar».

Hemos hablado ya también del «tertius gaudens» que, al terciar entre dos que disienten, recibe propuestas de ambos para conseguir su apoyo, lo que le permite negociar y aumentar un precio explotador.

Cuando los miembros disidentes de una tríada se han rechazado de un modo definitivo, el «tertius gaudens», aparece como el «socio» o «compañero» deseado por los otros dos miembros para una coalición.

El tercero en las tríadas tiene una acción de presencia catalítica, muy especialmente cuando tal presencia es física en grupos pequeños y muy enfáticamente cuando las relaciones entre los miembros de las tríadas son jerárquicas. El capataz, que depende del jefe de planta pero que a su vez tiene bajo su dependencia al operario, cambia de actitud cuando está solo con el jefe donde desarrolla una conducta más de estilo empresario que cuando está solo con el trabajador, con quien se consustancia y actúa como si fuera él un operario más. En presencia de los otros dos miembros, la presión que recibe el tercero que está en el medio de una escala jerárquica aumenta considerablemente porque por él pasa lo que Caplow llama «la tensión entre disciplina y labor».

## 1. Clasificación de las tríadas

Las tríadas pueden clasificarse según las situaciones en que aparecen en:

a) *tríadas en situaciones continuas*. Sus miembros se relacionan entre sí de un modo permanente dentro de un sistema social más amplio que les requiere interactuar. Cualquiera sea el juego de tensiones internas y cualesquiera que sean las coaliciones que se produzcan en la tríada, de las de esta especie de situaciones continuas, se espera que mantengan cierto grado de unidad más allá de sus divisiones internas. Puesto que perduran y puesto que hemos dicho que las coaliciones son transitorias, estas tríadas ofrecen permanentemente a sus miembros una larga continuidad de elecciones revocables;

b) *tríadas en situaciones episódicas*. Aquí también las tríadas se encuentran según Caplow dentro de una organización permanente, pero el objeto de las coaliciones es asegurarse ventajas en un contexto concreto regido por reglas específicas. En una asamblea legislativa, por ejemplo, donde la organización es permanente, las coaliciones en las tríadas tienen que ver con los episodios de sanción de leyes concretas y se alteran para otros episodios similares relativos a la aprobación de otras leyes;

c) *tríadas en situaciones terminales que existen involuntariamente*. Caplow trata el ejemplo de tres contrabandistas que se reparten el botín en una isla desierta. Sus miembros, obviamente, preferirían estar solos y cada uno de ellos busca la oportunidad de deshacerse de sus compañeros. En estas tríadas la coalición se forma por motivos agresivos o defensivos, en búsqueda de beneficio y protección, de destrucción del adversario o de preparación de posteriores revanchas.

Ahora bien, si tomamos como relevante las distribuciones de poder entre los miembros de las tríadas entonces pueden distinguirse ocho, y sólo ocho tipos distintos de ellas. Cada uno de esos tipos de distribución de poder puede presentarse en distintas formas de relación social, que Caplow distingue entre situaciones continuas, episódicas o terminales.

## 2. La distribución del poder dentro de las tríadas. Tipología

Los ocho tipos de tríadas fueron enumerados originariamente por Caplow (1959:488).

Ellos son los siguientes, donde la indicación que en cada caso se formula mediante el signo  $>$  o  $<$  significa más o menos poder relativo. (Cuadro 9.02)

El autor incluye un gráfico de las alianzas en las que se trata de hacer notorio, por el tamaño de los círculos que emplea a tal efecto, el poder relativo de cada miembro en cada uno de los tipos de alianzas. Aquí aparece reproducida en la figura 8.

TIPO	CARACTERÍSTICAS
1	$A = B = C$
2	$A > B$ $B = C$
3	$A < (B+C)$ $A < B$ $B = C$
4	$A > (B+C)$
5	$A > B > C$ $A < (B+C)$
6	$A > B > C$ $A > (B+C)$
7	$A > B > C$ $A = (B+C)$
8	$A = (B+C)$ $B = C$

Cuadro 9.02. Los tipos de tríadas posibles

## 3. Las tríadas organizacionales

Pueden hacerse diversas clasificaciones de las tríadas desde otros puntos de vista, es decir, con otros criterios clasificatorios, como las que, por ejemplo, han sido analizadas con respecto a la

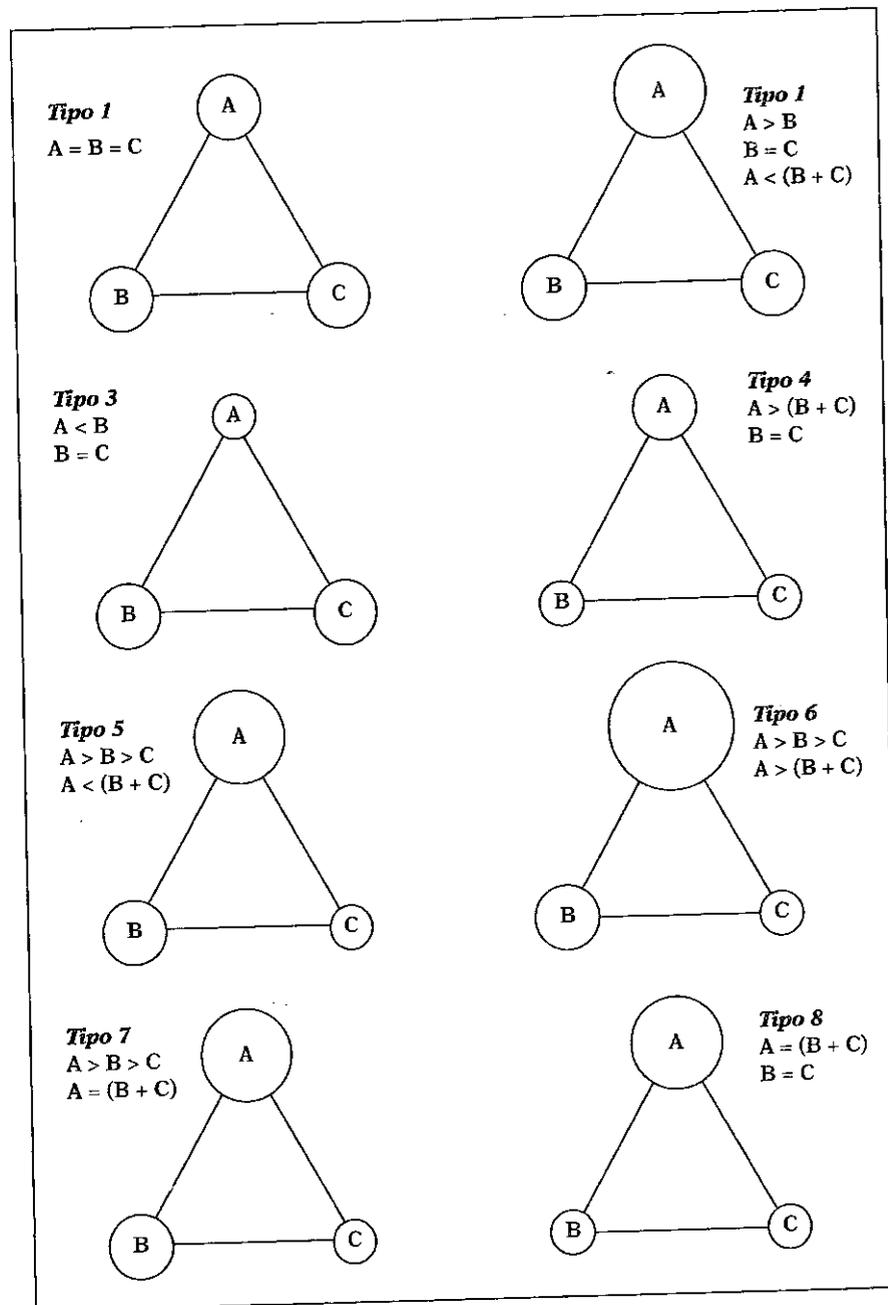


Figura 9.08. Los ocho tipos de tríada de Caplow.

tríada primaria familiar. Sin embargo, importa especialmente destacar para los operadores de conflictos internos de las organizaciones, las clasificaciones de la denominada tríada organizacional, que es definida por Caplow como «aquella cuyos miembros pertenecen a una organización y a quienes su programa les exige que interactúen unos con otros».

Esta categoría incluye organizaciones de distinta magnitud y propósitos tales como compañías, familias, departamentos gubernamentales, pandillas de adolescentes, tripulaciones de barco, compañías de teatro o sectas religiosas. La característica de estos grupos es que poseen una organización de status o jerarquía, que distribuye a sus miembros según el orden de su influencia relativa, de modo tal que, cuando responden a la exigencia de interactuar, tienen establecidas de antemano las relaciones de superioridad, subordinación o igualdad, lo cual excluye, generalmente, la necesidad de confrontación de fuerzas.

Las coaliciones que se producen en las tríadas organizacionales tienen que ver con las relaciones de poder jerárquico, dependencia o dominación del miembro superior respecto del miembro inferior. Ello permite clasificar tales coaliciones en:

- revolucionarias,
- conservadoras,
- impropias.

Una coalición revolucionaria es una coalición dominante que, al celebrarse, obtiene dominio sobre el miembro superior de una tríada organizacional. Este es el caso en que los dos subordinados B y C, cuyo poder conjunto supera al de A formulan una coalición contra A, que en la estructura organizacional es superior a ellos.

Una coalición conservadora es aquella que no altera el orden de status prescrito dentro de la tríada organizacional. Siguiendo la tríada del ejemplo anterior, si el miembro A es supraordinado a B y C e integra con cualquiera de ellos una coalición, AB o AC, ésta resulta conservadora porque no altera la relación de dominación, sino que, más bien, la fortalece.

La coalición impropia es una coalición que no es revolucionaria porque no altera la relación de dominio ni es conservadora porque no trata de protegerla como en el supuesto AB o AC.

Pensemos en una tríada en que A es superior a B y B superior a C, con lo cual A tiene mayor poder que B y C, B tiene menor poder que A y mayor que C y C es el miembro de menor poder.

Si A y C celebran una coalición, A mantendría su superioridad e impediría la recreación de una antigua relación existente entre B y C. B, que en el supuesto tiene aisladamente más poder que C, puede, sin embargo, ser dominado por C como miembro de AC, aunque en esta coalición C sea el miembro más débil. Ni B ni C podrán ejercer poder con confianza y probablemente la tríada encontrará grandes dificultades para funcionar. Pero desde el punto de vista de la organización mayor, la coalición AC es impropia, porque el elemento representativo de la organización, el superior jerárquico A, al celebrar la coalición, socava la legítima autoridad de B sobre C.

Tipo	Distribución de poder	Posibles coaliciones		
		Conservadoras	Revolucionarias	Impropias
1	A = B = C	-	AB, BC, AC	-
2	A > B, B = C, A < (B+C)	-	BC	AB, AC
3	A = B B > C	AB	AC, BC	-
4	A > (B+C) B = C	-	AB, AC	-
5	A > B > C, A < (B+C)	AB	BC	AC
6	A > B > C, A > (B+C)	AB, BC	-	AC
7	A > B > C, A = (B+C)	AB	-	BC, AC
8	A = (B+C), B = C	-	-	AB, BC, AC

Cuadro 9.03. Coaliciones conservadoras, revolucionarias e impropias en las tríadas organizacionales.

Un análisis del poder de cada uno de los tipos de tríadas posibles permite definir cuáles de estas coaliciones son posibles en cada uno de los ocho tipos. Ello permite definir en una organización cuáles son las coaliciones posibles entre sus miembros y de qué carácter serán (dominantes o revolucionarias, conservadoras o impropias). De ese modo, la organización puede fomentar o dificultar e impedir la formación de las coaliciones posibles, de acuerdo a lo que convenga a sus objetivos. Los métodos de premio y castigo, o de fo-

mento o impedimento a la alternancia entre diversos miembros, son múltiples y resultan cada vez más utilizados en el diseño y el seguimiento o modificación de los organigramas.

Caplow (1974:77) los sintetiza según el Cuadro 9.03.

#### 4. La formación de tríadas y el pensamiento triádico

Es lógico pensar que las tríadas se constituyen por actos voluntarios de sus miembros, de manera formal o informal. Es cierto que tres individuos pueden resolver formar un grupo. Pero existe además lo que propongo llamar el «pensamiento triádico». Uno puede pensar tres individuos como formando un grupo, aunque esa no sea la intención de ninguno o de alguno de ellos. Puede después estudiar cómo podrían interactuar en un conjunto mayor o aislados de todo conjunto, evaluar su poder relativo y luego diseñar las alianzas posibles. Es decir, las alianzas que serían posibles si aceptaran, expresa o tácitamente, comportarse como grupo triádico. Ello permite diseñar estrategias destinadas a posibilitar a uno de los miembros de una tríada el intento de aumentar su poder relativo frente al otro miembro del grupo de dos. De esto precisamente se trata cuando se enseña en los institutos de educación militar bajo el nombre de estrategia internacional. Si se piensa bien, el razonamiento que llamo «pensamiento triádico» es el que utilizan los países en conflicto, cuando buscan aliados en el concierto mundial, continental o regional de naciones, tratando de identificar su posible aliada entre aquellas que nunca celebraron acuerdos trilaterales para integrar un grupo triádico con los dos países ahora en conflicto. Lo propio ocurre en el universo de los conflictos intra estatales, entre actores individuales o colectivos. Los siguientes ejemplos ilustran esta tesis.

Me imagino intentando alquilar un automóvil. He olvidado mi documento de identidad y el agente con quien trato, amablemente, me señala que, puesto que no me conoce de antes, no le está permitido entregarme el vehículo sin comprobar mi identidad. Preocupado, veo pasar al gerente de mi banco, que me saluda cordialmente y hace lo mismo, con tono de familiaridad, con la persona con quien estoy conversando. Concibo la idea de pedirle que me presente. Le explico la situación y lo hace. Es un cliente antiguo de mi interlocutor y le asegura que me conoce y sabe mi nombre y otros detalles

de mi identidad. Minutos después, agradezco a todos y salgo con mi automóvil. He utilizado «pensamiento triádico» e imaginado una tríada. Funcionó, la constituí por pocos minutos, hice una coalición con el gerente frente al funcionario de la agencia de alquiler de autos. Una coalición episódica en una tríada transitoria, que a los diez minutos estaba disuelta y que seguramente no volvería a reunirse.

Ahora pienso en mi vecino. Vive sólo en el último piso del edificio en que habito y dispone, en un nivel más alto, de un espacioso cuarto, con acceso propio y totalmente independiente de su departamento, que él no utiliza y mantiene desocupado. Me parece ideal para instalar mi biblioteca. Hace tiempo que de vez en cuando lo visito, tratando de alquilárselo o comprárselo. No he podido convencerlo. Es cordial, pero no escucha propuestas. No negocia y sabe que no está obligado por ninguna norma, jurídica, moral, ni de buena vecindad, a facilitar la obtención de mi objetivo. Analizo mis recursos y sé que no tengo poder para persuadirlo. Repentinamente, recuerdo haberme cruzado varias veces con una señora que, supongo, es su hermana, con la que no tengo relación alguna. Los porteros hablan muy bien de ella. La consideran una escritora muy educada. Les pido que me avisen cuando la vean visitar a mi vecino. Así lo hacen. Bajo a la recepción y espero. Cuando sale, me presento respetuosamente, le explico mi problema y la invito a conocer a mi esposa. Ella baja y conversamos los tres. Subimos y nos acompaña a tomar el té. Le pido colaboración para obtener mi objetivo. Puede decirme que no quiere actuar en nada entre mi vecino y yo. Pero ve con simpatía mi proyecto, después que le mostramos mis libros amontonados por doquier. Sin decirlo dejamos informalmente formada una tríada. Pocos días después mi vecino me llama. Nos reunimos. La coalición que formé frente a él, no contra él, en una tríada imaginada y constituida para ese fin, había funcionado. Ahora disfruto de un lugar espacioso, bien iluminado y aireado para estudiar. Nunca más he vuelto a ver a mi aliada.<sup>8</sup>

La vida real de cada uno de los lectores está llena de situaciones similares. Y en la mayoría de los conflictos de más envergadura, otras que les son asimilables aparecen. Sólo hace falta utilizar pensamiento triádico y aplicar la imaginación creadora de que habló Henri-Louis Bergson hace tanto tiempo.

Ha sido el pensamiento triádico el que me permitió analizar a los malvinenses como fragmentados del actor británico en el conflicto

diádico entre la Argentina e Inglaterra por la soberanía de las islas Malvinas, que los británicos llaman Falkland. Para hacerlo no fue necesario concebirlas como actores del enfrentamiento conflictual ni otorgarles personería internacional, que con tanto énfasis les niegan los expertos de las relaciones internacionales. Cuando recién desarrollé esa investigación, la Cancillería argentina parecía entenderlo. La que se hizo cargo en 1989, con el siguiente período de gobierno constitucional es claro que actuó teniendo en cuenta la necesidad de acordar con los habitantes de la islas las propuestas que pudieran ser aceptables a su metrópoli. Lamentablemente, desde 1999, el nuevo Poder Ejecutivo no parece compartir mis puntos de vista. Lo atribuyo al formalismo propio del pensamiento diplomático y a su lenguaje, siempre temeroso de sentar precedentes para no sé qué proceso formal del futuro.<sup>9</sup>

## 5. Opinión pública y tríadas espontáneas

Desde que Simmel escribió la sentencia citada en la nota 5 de este capítulo, el entorno de los actores de una diada conflictiva quedó señalado como un polo de atracción teórica. Sin embargo, recién en 1981 se publicó una investigación sobre los cambios que una audiencia produce en un conflicto público.<sup>10</sup> Lo que allí ocurre es que la opinión pública, motivada por los medios masivos de comunicación, actúa juzgando la controversia con los datos que obtiene de la prensa, casi como si fuera un juez. Los medios organizan tríadas entre los dos bandos enfrentados<sup>11</sup> y la poderosa opinión pública, que influye sobre los jueces.<sup>12</sup> Es importante que quienes tienen la responsabilidad de ejercer la imprescindible libertad de expresión tomen en cuenta que, a veces, estos fenómenos, probablemente no deseados ni advertidos, atentan contra la garantía, también de rango constitucional, que todos los habitantes de una democracia tienen de obtener un debido proceso para sus conflictos. Esa prerrogativa debe alcanzar no sólo a los conflictos que se resuelven judicialmente sino a la libre conducta de bregar por medios no prohibidos para obtener objetivos permitidos frente a la pretensión incompatible de otro que también tiene permitido pretender lo que pretende. Recientemente, la función de los medios masivos de comunicación ha sido definida como la postulación cotidiana de la

agenda que constituye el temario de discusión de los destinatarios, lectores u oyentes (Burt, 1999:37ss). Ese rol tiene una fundamental importancia en la Sociedad Civil de los países modernos, sobre todo porque los resultados que en todos los corrillos y cenáculos arroja el debate sobre la agenda propuesta por los medios no son recogidos por ellos. Al menos, no ocurre así metódicamente. O sólo se recoge una selección de opiniones, fundada en las preferencias de cada periodista o de cada redacción. Asumirlo así es un deber de los medios con la sociedad. Su libertad de expresión está y debe seguir estando protegida en los países democráticos. Pero la opinión pública también juzga a los medios y sabe mostrar sus disidencias. El ejemplo de la opinión pública enfrentada con los grandes medios masivos durante el proceso al presidente Clinton en Estados Unidos contiene enseñanzas nada despreciables para un observador comprometido y atento de la realidad social.

## Notas

1. Los análisis contenidos en este capítulo versan sobre ciertas características de los grupos de tres miembros y sobre las alianzas posibles entre ellos. No deben confundirse con los desarrollos expuestos en el cap. 8, relativos al rol de los terceros en el conflicto, sin perjuicio que en ciertos contextos las relaciones entre los conflictuantes y un tercero, como puede ser el juez, el árbitro el mediador, puedan ser pensadas triádicamente. Sobre «pensamiento triádico», véase el apartado 13 de este capítulo.

2. Como lo recomienda el autor, resulta útil para un primer contacto con la obra el orden de lectura sugerido en el prólogo.

3. Simmel (1950, pp. 148-9). No puede interpretarse aquí la expresión «mediador» utilizada en la traducción, como haciendo referencia a la figura del tercero ajeno al sistema conflictual que colabora en su resolución, porque éste no forma parte del grupo en conflicto. La mediación, como método de resolución, integra la clase de métodos denominados exógenos, es decir, externos al sistema. Véase cap. 13.

4. Como se verá, esto no significa que no haya grupos triádicos en que todos los miembros tengan igual poder.

5. Esto no significa que no se formen coaliciones en los grupos de más de tres miembros. Lo que ocurre es que trabajar en las cuadradas, pentadas u octadas es mucho más complejo y requiere la utilización de un procesador adecuado. De allí que tanto los estudiosos como los operadores prefieran reducir los grupos más numerosos a tríadas y efectuar en éstas sus análisis.

6. Si una investigación profunda, que incluyera aspectos idiomáticos de traducción en los que no puedo arbitrar, demostrase que el prestigioso sociólogo

alemán utiliza realmente el término mediador, en el pasaje citado, refiriéndose al tercero que participa en la resolución del conflicto, entonces mi interpretación contenida en la nota 5, debe entenderse como una disidencia.

7. En el sentido de un tercer actor.

8. Es claro que el tercero puede negarse a actuar integrando un grupo de tres y haciendo una coalición. Por cierto que a veces ocurre. Generalmente porque el pensamiento no está bien aplicado y la elección está mal hecha.

9. Una exposición resumida de este pensamiento se encontrará en Entelman, Remo F.: «Hielos, Mercosur y Malvinas», *Cuaderno Talásico n° 5 de la Academia del Mar*, debatido en su reunión ordinaria del 26.11.96 y en el artículo periodístico titulado «El triángulo de las Malvinas», publicado en la p. 7 del diario *La Nación*, Buenos Aires, 5.7.96.

10. Mather, Lynn e Yngvesson, Bárbara: «Language, audience, and the transformation of disputes» en *Law and Society Review*, Special Issue on Dispute Processing and Civil Litigation, vol. 15 n.º 3-4, 1980-81, pp. 775 y ss. También en el mismo vol. 15 n.º 3-4, Felstiner, William L. F., Abel, Richard L. y Sarat, Austin: «The emergence and transformation of disputes: naming, blaming, claiming...», pp. 631 y ss.

11. Sean estos grupos o individuos y se trate o no de conflictos dirimidos judicialmente o no.

12. Aun en aquellos países donde estos tienen asegurados sus mandatos y no está sometidos a procesos de reelección.

## DINÁMICA DEL CONFLICTO

10

### Intensidad del conflicto

Un elemento de análisis indispensable para comprender posteriormente la dinámica del conflicto se refiere a su intensidad.

No debe entenderse por tal, a estos fines, la intensidad de sentimientos conflictivos. En efecto, las investigaciones modernas han evidenciado que los actos de mayor violencia bélica no están necesariamente relacionados con un igual sentimiento de hostilidad. En 1949 un grupo de investigadores, dirigidos por Samuel Stoffer, realizó un estudio acerca del tema con relación a los soldados norteamericanos de infantería en la Segunda Guerra Mundial, concluyendo que el odio al enemigo no había sido un elemento de motivación de los combatientes. Si se piensa la forma anónima y la desconexión entre el causante del daño y quien lo recibe, que supone la moderna tecnología de armamentos, se advierte claramente que es muy probable que quien toma la decisión política de realizar una determinada conducta de gran intensidad, o quien la ejecuta, integrantes ambos de una larga cadena de individuos distintos, pueda actuar sin estar motivado por sentimientos de hostilidad hacia quienes directamente sufrirán las consecuencias de la conducta conflictiva intensa. Más aún, quien la ejecuta puede ignorar que lo hace, por ejemplo, como si a los pilotos que dispararon las bombas nucleares sobre Hiroshima y Nagasaki, no se les hubiera informado del sentido de su misión.

La intensidad a que nos referimos aquí no es la intensidad del sentimiento conflictual sino la de la conducta conflictiva. Este

concepto está vinculado con la intensidad de los medios o recursos de poder que utilizan las partes en busca de sus objetivos. Y aquí debe entenderse que al hablar de utilización de recursos, se incluye también la amenaza de esa utilización. Un conflicto entre particulares aumenta de intensidad no sólo cuando sorpresivamente se inicia una querrela penal. Ni uno internacional aumenta sólo cuando se produce una invasión. La intensidad aumenta también cuando se amenaza con realizar alguno de esos actos. La diferencia entre intensidad de los recursos utilizados por los actores —o de aquellos con cuya utilización amenazan— e intensidad de los sentimientos negativos entre los actores puede comprobarse fácilmente, tanto en el área de los conflictos internacionales como en el área de los conflictos internos. Veremos oportunamente que la tendencia de los conflictos a aumentar su nivel de intensidad se percibe tanto cuando los actores están ligados por sentimientos relativamente positivos como cuando sus sentimientos son recíprocamente hostiles. Lo que en realidad ocurre es que la administración de los recursos más o menos intensos, no es un producto de la conciencia emocional, donde se dan los sentimientos, sino una decisión racional del sector intelectual de la conciencia.<sup>1</sup>

Ahora bien, una vez identificada la noción de intensidad que aquí utilizaré, surgen dos problemas: en primer lugar, está la cuestión de la cuantificación de la intensidad y, en segundo lugar, está el problema de la identificación de aquellas medidas que cabe utilizar para establecer su medición. Para la representación de la intensidad voy a trabajar con un sistema de coordenadas. En él, la línea horizontal —el eje de las  $x$  o abscisa— indicará de izquierda a derecha el transcurso del tiempo en que se desarrollan las conductas que integran la interacción conflictual de los actores en disputa. Por su parte, la línea vertical —el eje de la  $y$  u ordenada— señalará, de abajo hacia arriba, el incremento de la intensidad. La figura 10.09 ilustra el sistema de coordenadas.

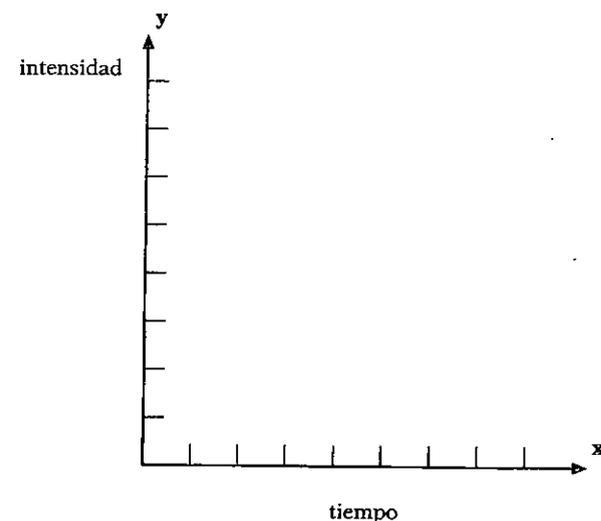


Figura 10.09. Coordenadas de la interacción conflictual

En cada uno de los vectores se han marcado las respectivas unidades de medida. En la abscisa, será fácil acordar la unidad de medida y aplicarla correctamente. Elegiremos uno de los calendarios vigentes. El gregoriano, por ejemplo. Podremos utilizar para cada caso la unidad que nos resulte más conveniente: minutos, horas, días, semanas, meses, años y aún décadas. La unidad seleccionada está directamente relacionada con el tipo de conflicto cuya intensidad deseamos graficar. Por ejemplo, la crisis de Sarajevo, la de los misiles cubanos, el derrocamiento de un Presidente después de un episodio durante una reunión de gabinete, la declaración de una huelga tras un altercado entre un gerente y un grupo de empleados, o, finalmente, un episodio de violencia conyugal tras una reyerta comenzada esa misma mañana, requerirán la utilización de intervalos de minutos u horas. Por el contrario, si trabajamos sobre la Guerra de los Treinta Años o sobre la Guerra Fría, seguramente estudiaremos la interacción de los conflictuantes en intervalos de meses o años, sino lustros o décadas.

Pero ¿cómo mediremos el cambio de intensidad, esto es, su aumento o su descenso? Sabemos que en cada momento que marquemos en la línea del tiempo, se estará utilizando un recurso de  $x$  intensidad. Este recurso puede ser mayor ( $x + n$ ) o menor ( $x - n$ ) que el

que se haya utilizado en un momento anterior o el que pueda utilizarse en un momento futuro. Debo marcar en el espacio de las coordenadas esa acción como un punto a la altura que en la ordenada me fije el valor de intensidad que le atribuyo. Pero ¿cómo hago para identificar esta intensidad  $n$ ? Cuando afirmo que un mes dura más tiempo que una semana o un día más que una hora trabajo con datos matemáticos. Sé aritméticamente cuando un lapso de tiempo es más largo que otro. Sin embargo, ¿sobre la base de qué cabe afirmar que la conducta conflictual del país A, que invade un territorio del Estado B, es más intensa que si su acción hubiera consistido en retirar al embajador de A que se desempeña en B? Me pregunto ¿No sería menos intenso aún si A formula un enérgico reclamo diplomático? Estoy convencido que todos coincidiremos en que un reclamo diplomático es menos intenso que una ruptura de relaciones, que esta última actitud es menos intensa que invadir un país. Incluso, un operador más duro tal vez pensaría que bombardear un objetivo determinado en el país B, sería mejor. Es decir, sería aún más intenso.

He hecho muchas veces el siguiente ejercicio con mis cursantes. Una vez expuesto lo que hasta aquí he desarrollado, se les propone formar grupos que actuarán como asesores de un hipotético decisor que opera el conflicto por uno de los campos. Se trata de alguien que tiene que resolver un movimiento en una interacción conflictual y que desea controlar el aumento de la intensidad, tratándolo de evitar que ocurra bruscamente. En el mismo juego, se trabaja sucesivamente con un conflicto internacional y, luego, con un conflicto entre particulares, de aquellos que están previstos y regidos por el derecho.<sup>2</sup> Suelen elegir una desposesión o una simple situación en que un acreedor intenta cobrar un crédito, que su deudor ha pagado con un cheque bancario sin provisión de fondos. Cada decisor pide a su equipo de asesores que le informen sobre los recursos de que dispone y los enumeren en orden de intensidad creciente. El juego tiene, para cada caso, dos etapas. En la primera, cada grupo practica el inventario de los recursos atribuidos al decisor, sin calificar su intensidad. Acabado el tiempo concedido, los grupos intercambian información. Si no coinciden todos los recursos inventariados por cada uno de ellos, deben acordar una lista de recursos disponibles en que todos coinciden, suprimiendo los que no figuran en todos los grupos. A continuación, se reúnen para ordenar los recursos, en orden creciente de intensidad. Los resultados suelen ser

siempre muy similares. En la primera etapa, hay disidencias. Cada uno de los grupos suele incluir recursos que los otros excluyen. Pero cuando reanudan el ejercicio, con el objeto de que cada uno de ellos evalúe la intensidad de cada recurso que figura en la lista consensuada, se produce un resultado sorprendente. Los listados, salvo raras excepciones, coinciden totalmente. En contadas ocasiones marcan una diferencia. En los ejemplos de conflictos entre Estados, la diferencia de evaluación que más aparece es la que marca una duda sobre si es más intenso como recurso el sobrevuelo de un territorio por aviones no artillados de reconocimiento, o el estacionamiento de tropas cerca de la frontera, o de barcos de guerra en aguas vecinas. Volveré sobre estos casos de disidencias, en relación con el problema de la percepción de la intensidad. Pero, al margen de esas diferencias, los resultados son los siguientes:

En un supuesto conflicto entre dos países, que ya no puede mantenerse en el nivel de antigua disidencia atemperada y adquiere el carácter de enfrentamiento, los grupos coinciden en listar más o menos los siguientes recursos:

- Citación del Embajador extranjero al despacho del Canciller del Estado reclamante.
- Reclamo formal por nota de Canciller a Canciller o de Jefe de Estado a Jefe de Estado.
- Retiro del Embajador.
- Ruptura de relaciones diplomáticas.
- Estacionamiento de fuerzas de mar o tierra.
- Sobrevuelos de reconocimiento.
- Suelen seguir recursos que ya marcan actividad bélica.

Cuando los ejercicios se repiten en supuestos de conflictos entre particulares, los listados presentan coincidencias en un ordenamiento similar al expuesto a continuación:

- Invitación por carta severa a una reunión para tratar las diferencias.
- Intimación a cumplir, bajo amenaza de acciones judiciales (que suponen el ejercicio de la fuerza por los jueces).
- Designación de un abogado que refuerza con su propia carta la amenaza y otorga un plazo perentorio.

- Iniciación de un juicio ordinario de duración larga, que demoran el ejercicio de la fuerza judicial amenazada.
- Iniciación de una acción judicial sumaria o ejecutiva, que supone un ejercicio más rápido de la fuerza judicial.
- Iniciación de la acción penal, que no solo supone la ejecución forzosa, sino la sanción de privación de la libertad.

De acuerdo con las reglas del juego en los dos casos el listado indica un orden creciente de intensidad de las acciones sugeridas o de los recursos cuyo uso se propone.

¿Qué enseñanza sacamos de estos ejercicios? Todos parecemos coincidir en los criterios de ordenamiento utilizados. Para cualquiera que no sea un experto en relaciones internacionales ni un jurista resulta claro que:

- Es más intenso estacionar fuerzas que romper relaciones, y romperlas es más intenso que retirar el embajador. Y esta actitud es más intensa a su vez que llamar al propio embajador y así sucesivamente.
- Es a su vez más intenso iniciar una acción penal que un juicio civil de larga duración. Y es más intenso pedir la quiebra que iniciar un juicio de cobro. Y así sucesivamente.

Considero que, en cada contexto o entorno, es posible intuir la diferencia de intensidad que supone el uso de distintos recursos. ¿Porqué en cada contexto? se me preguntará. Porque en cada contexto cada conducta contiene una información y un mensaje que los implicados saben interpretar. Sobrevolar un campo no tiene sentido agresivo para su propietario, cuando pasa el avión de su vecino. En el lenguaje internacional, sobrevolar sin autorización un territorio con aviones militares es un mensaje de fuerte contenido. Entre particulares, el preanuncio de un embargo o de un pedido de quiebra provoca una percepción de riesgo, de amenaza y de inseguridad. Tengo para mí que, en la evaluación de la intensidad, hay que tener en cuenta lo que la acción o recurso analizado significa para el adversario a quien está destinado. Este a su vez tiene su percepción condicionada por su conocimiento del adversario. Un reclamo enérgico emanado de un Jefe de Gobierno que tiene desde hace mucho tiempo un discurso internacional fuerte y agresivo es interpre-

tado como de menor intensidad por su adversario que si proviniera de un gobernante y de un país cuyo estilo, al dirigirse a otras potencias, es siempre muy cauto, prudente y respetuoso. Del mismo modo que ese mensaje no será igualmente interpretado por una gran potencia que por un país más pequeño. Algo idéntico ocurre en los conflictos entre particulares. La amenaza de una acción penal es de alta intensidad si se dirige a alguien que no ha tenido, y evita tener, procesos de esa índole. Es mucho menos intensa cuando se dirige a un reincidente familiarizado —ética y prácticamente— con la justicia penal y con su consecuencia; la cárcel. Tampoco un pedido de quiebra es una acción intensa en un conflicto entre empresas, cuando la destinataria de esa acción ya tiene de otros acreedores iguales requerimientos anteriores que han abierto el camino hacia el proceso falencial. Las investigaciones sobre los movimientos de la intensidad conflictual se conducen sin dificultad con este tipo de análisis. Sin embargo, ellos no nos brindan todavía la unidad de medida de la intensidad. En nuestra ilustración ¿qué valor tiene cada uno de los signos que en el eje vertical marcan una medida de intensidad? En la línea del tiempo lo sabemos. Valen una hora, un día, un mes o un año, lustro o década. Pero esto es así porque detrás hay una antigua convención, hoy tácita entre nosotros, que establece esos valores y define que una hora es igual a 60 minutos, un día a doce horas y un año a 365 días. Pues bien. Lo mismo podemos hacer con los valores de intensidad.

En los ejercicios relatados, cuando ya se ha producido la coincidencia sobre el orden de intensidad creciente de los recursos, se pide a los grupos que definan una escala numérica y le pongan esos valores a cada recurso, en un nuevo listado. La sorpresa es que todos los grupos utilizan escalas de 0 a 10, de 0 a 100, o de 10 a 100. Y que, preguntados sobre intensidades intermedias, recurren al uso de fracciones decimales, que todos ven razonables. Y así, a un determinado recurso que antes han coincidido en colocar en el cuarto orden, si se les pide que lo evalúen con fracciones como si fueran un poco menos intensos que 4, por ejemplo, coinciden en señalarlos como de intensidad 3.5 ó 30.5, según la escala que cada uno había adoptado.

Durante el desarrollo de uno de esos juegos en un curso de posgrado en la Universidad de Buenos Aires, un egresado trajo a consideración el siguiente caso, en el que había participado poco tiempo

atrás. Una empresa mantenía un conflicto con otra. Un intento de negociación había fracasado y el Directorio había resuelto realizar conductas conflictivas, pero recomendando a sus operadores que las primeras fueran de baja intensidad. Estos proyectan una carta que se nos leyó en clase. Contenía requerimientos formales, pero concebidos en términos que todos nosotros consideramos discretos y no agresivos. Pero, continuando su relato, el expositor contó que la compañía había consultado a su matriz, radicada en España, relatando la política decidida y acompañando el proyecto de carta. La respuesta había sido sorpresiva. El que, en nuestro país, aparecía como un suave mensaje requisitorio, utilizando el lenguaje típico de los abogados, como la frase «bajo apercibimiento de acciones legales», era interpretada en España como una acción muy agresiva, contradictoria con la política adoptada que se trataba de implementar. Los responsables locales habían discutido el tema telefónicamente con los españoles, luego de recibir las objeciones. Los habían ilustrado sobre la forma en que se comunican en nuestro medio quienes enfrentan un diferendo y habían oído las prácticas de comunicación, información y lenguaje de sus pares extranjeros. Todos habían coincidido en que se trataba de un problema cultural. También quienes oímos la historia estuvimos de acuerdo. Siempre la intensidad de las acciones conflictuales que se trata de evaluar debe medirse con referencia a los valores que uno supone que se adjudicará su destinatario.

Con estos criterios, nos proponemos ilustrar en el capítulo siguiente con curvas diseñadas en cuadrantes como el de la Figura 10.09, el aumento, la disminución y el mantenimiento estable de la intensidad.

## Notas

1. Véase «Las variables de la conducta conflictiva», cap. 11.
2. En los ensayos hechos con conflictos entre particulares de la clase permitido *versus* permitido, se encuentran dificultades en unificar la lista de recursos disponibles. En el área de lo jurídico, todos los participantes, cualquiera sea su formación, conocen empíricamente y en forma general los recursos disponibles.

## Dinámica de la interacción conflictual

El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos.<sup>1</sup>

En la dinámica de la interacción de los conflictuantes, la intensidad de los recursos que utilizan para procurar sus objetivos, está sujeta a cambios de nivel, que condicionan las posibilidades y los métodos de administración y de resolución. El carácter dinámico del conflicto produce una inevitable y permanente alteración de sus términos. Una situación conflictiva totalmente estática no existe en la realidad aunque el conflicto pueda tener períodos de estancamiento en que aparentemente un *statu quo* perdura. Incluso ese período de aparente inmovilidad produce cambios en las percepciones de los actores, en sus imágenes del adversario y del conflicto mismo y anticipa decisiones futuras que serán distintas de las que se hubieran emprendido de no haber mediado el *statu quo*.

### 1. Escalada y desescalada

El estudio de los movimientos de escalada y desescalada, de los procesos intelectuales, emocionales y volitivos que se desarrollan

en la conciencia de los actores y de las leyes empíricas que rigen todos esos fenómenos, constituyen un capítulo insoslayable de una Teoría de Conflictos que en su vocación de universalidad pretende describir las características esenciales del género «conflicto».

La escalada y la desescalada se dan como modificaciones de la intensidad de la conducta conflictiva dentro de una relación social que, por ser tal, es recíproca. En este sentido, el análisis de la escalada y de la desescalada está conceptualmente vinculado con las nociones de «interacción» e «intensidad». Esta última ha sido tratada en el capítulo 10. Queda pues por considerar el tema de la interacción.

Es mucho lo que se ha escrito sobre interacción y son diversos los intentos que se han hecho de definir este fenómeno. Tal vez la definición más amplia que he encontrado de autores que se ocupen de interacción conflictiva sea la de Charles McClelland y Gary Hoggard (Rosenau, 1969:713). Estos autores definen la interacción como

toda comunicación no rutinaria, verbal o no verbal entre actores.

Sin embargo, la definición que parece más apta para nuestros fines pedagógicos es la de J. David Singer (Rosenau, 1969:37). Para este autor, podemos hablar de interacción

cuando dos o más entidades realizan conductas recíprocas y puede detectarse una secuencia de por lo menos dos actos discernibles tales que el primero pueda razonablemente ser interpretado como parcialmente responsable del segundo.

Dentro de su contexto, debe interpretarse la expresión «responsable del» como «el que provoca, produce u ocasiona el segundo». Es decir existe interacción cuando, de dos actos discernibles de esa secuencia de conductas recíprocas, uno puede razonablemente ser interpretado como causa del otro. El análisis que en el primer capítulo se efectuó sobre la conducta de un grupo de personas que se reúnen para escuchar una exposición sirve de ejemplo para distinguir entre conductas de varios individuos o entidades que no interactúan e interacción.<sup>2</sup> En el primer momento, antes de que llegue el expositor, cada miembro del grupo espera realizando conductas individuales o independientes: lee, piensa, escribe. Luego, cuando

comienza la exposición, cada uno de los miembros piensa, realiza y decide su conducta teniendo en cuenta la del otro. En terminología de Singer, el gesto de un oyente que levanta su mano, «es responsable» de la pausa del expositor y de que éste manifieste que invita al oyente a hablar.

Con el concepto de interacción presentado y el de intensidad desarrollado en el capítulo 10, se está en condiciones de analizar con mayor detalle el problema de los cambios de intensidad en la interacción de los actores.

## 2. Cambios del nivel de intensidad

Está empíricamente comprobado que la intensidad de un conflicto no se mantiene estable durante todo su transcurso. Esto no quiere decir, sin embargo, que las conductas conflictivas aumenten indefinida e inevitablemente su intensidad o deban producir necesariamente picos de gran incremento o declinación.

Las siguientes figuras muestran la curva de intensidad. La figura 11.10 exhibe una curva de escalada o aumento de intensidad que no muestra incrementos abruptos. La figura 11.11 exhibe un aumento abrupto de intensidad o, lo que es lo mismo, un fuerte movimiento de escalada.

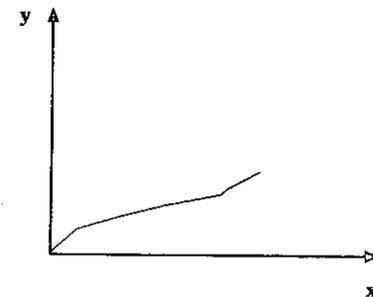


Figura 11.10. Escalada suave

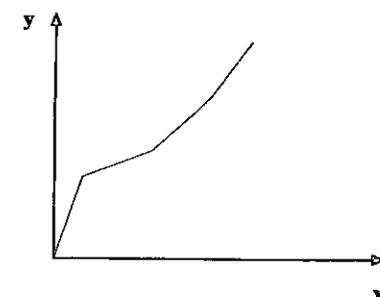


Figura 11.11. Escalada abrupta

El ciclo de los conflictos evidencia aumentos y disminuciones del nivel de intensidad, pero con la característica saliente de que el proceso de incremento es más frecuente que el de declinación, aun-

que, en algún momento, al tiempo de la resolución, el nivel de intensidad se reduzca notablemente. En este sentido, alguna vez me han preguntado si la intensidad en el momento de resolución no es necesariamente cero. Creo que no, pero esto requiere explicación.

Cuando el conflicto termina por imposición de uno de los actores y sometimiento del otro, es posible, aunque no necesario, que ambos cesen toda actividad conflictiva antes de celebrar los actos formales que ponen en evidencia para ellos y su entorno, la resolución del conflicto. Así terminan algunas guerras. Pero hay otras en las que después de la derrota algunos integrantes formales o fragmentados de uno de los actores, mantienen escaramuzas o acciones guerrilleras no formalmente dispuestas por el decisor de ninguno de los bandos. Entre particulares, en los casos en que el conflicto termina con un ganador y un perdedor, éste puede cesar toda acción conflictiva. Pero en muchas ocasiones realiza actos hostiles contra el ganador, aún después de resuelto el conflicto. Los vendedores que, en conflicto con sus clientes entablan procesos judiciales y «pierden», porque su adversario «gana» el juicio y el juez declara que no está obligado a pagar, suelen cortarles el crédito al vencido, y aún negarse a venderle. Puede sostenerse que, concluido el conflicto, todo nuevo acto conflictual es ajeno a él y marca el comienzo de un nuevo conflicto. Es decir, que la intensidad cesa con la resolución porque si termina el conflicto, ya no hay actores ni conducta conflictual con lo que no puede hablarse de mayor, menor o ninguna intensidad, porque ésta es un adjetivo de conflicto o de conducta conflictual. Puedo admitir que este razonamiento tiene aparente coherencia lógica, en cuanto sostiene que no se puede adjetivar una conducta inexistente. Pero en la experiencia de los seres humanos, cada conflicto es un proceso que ocurre dentro de una relación determinada. Su terminación es un fenómeno que solo admite tratamiento empírico y no axiomático. He observado que en muchas negociaciones que dan por terminado un conflicto con resultados participativos del género «ganador-ganador», sólo después de algún tiempo de celebrados los acuerdos finales, cesan totalmente las conductas conflictivas. La desconfianza y la reticencia que toda interacción conflictiva genera en algún grado, tardan generalmente en borrarse definitivamente para dar paso a fases más cooperativas de la relación. En ocasiones, el aumento o descenso del nivel de intensidad puede detenerse en un estancamiento que siempre será

transitorio, aunque puede no ser breve. Desde ese punto de estancamiento, la magnitud de la conducta puede decrecer, o retomar una línea de ascenso, produciendo así un tramo horizontal en la curva que marca el nivel de intensidad.

Las figuras 11.12 y 11.13 ilustran ambos casos.



Figura 11.12. Escalada

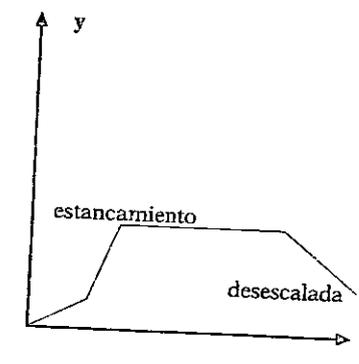


Figura 11.13. Desescalada

Llamamos escalada o escalamiento a un movimiento hacia niveles de mayor intensidad de la conducta conflictiva de cualquiera de los actores. Inversamente, la desescalada o el desescalamiento es un desplazamiento hacia niveles más bajos de intensidad.<sup>3</sup>

Según Kriesberg, cuando las unidades conflictivas están constituidas por pluralidades de individuos, el aumento o disminución de magnitud puede advertirse también en el aumento o disminución del número de personas implicadas en la acción conflictiva. En efecto, cuando conflictúan grupos integrados por gran número de miembros, existen siempre algunos integrantes que no participan o se muestran indiferentes. La escalada del adversario, estrecha los vínculos internos de solidaridad e incorpora más activamente a esos miembros indiferentes al campo de conflicto. A su tiempo, cuando la intensidad del conflicto disminuye a valores bajos, decrece el número de miembros comprometidos con la disputa.

Por otra parte, en la medida que uno de los actores escala, la situación conflictiva hace propicia la aparición de nuevas pretensiones de cualquiera de las partes o de ambas, esto es, la propuesta de otros objetivos nuevos, que supone la extensión del conflicto. De al-

gún modo, la extensión es, en si misma, una forma específica de escalada.

### 3. Algunas precisiones<sup>4</sup>

En primer lugar, una vez que se ha iniciado una acción conflictiva, los actos producidos por una de las partes, aun que sólo lleve el conflicto a un nivel bajo, pero superior de intensidad, tienden a producir en la otra cambios que fomentan el escalamiento.

Cuando hay actores colectivos, la agresión de una unidad a la otra, cualquiera sea el contenido del acto agresivo, produce, entre muchos efectos, la solidaridad, unidad, lealtad y vocación de participación de los miembros de la unidad agredida, que aumentan así su compromiso con las metas perseguidas. Este aumento de compromiso justifica un incremento del esfuerzo destinado a alcanzar tales metas. Y una predisposición a absorber mayores costos provenientes del ejercicio del poder del adversario y de la utilización del poder propio. Estos y muchos otros mecanismos, hoy profundamente estudiados (Moses y otros, 1956), fomentan el escalamiento.

Lo dicho pone casi en evidencia una ley empírica del desarrollo del conflicto. Producida una escalada, un aumento de magnitud de la conducta conflictiva de una de las partes, la otra, generalmente, se ve obligada a responder con una conducta de magnitud mayor. Mantener su conducta anterior y soportar la escalada del adversario supone, o un sometimiento a éste, o el fomento de su vocación de escalar. La respuesta con intensidad mayor, genera a su vez el círculo de provocar en el otro, autor de la escalada originaria, una nueva reacción de ascenso de la conducta. La Guerra Fría ofreció un dramático ejemplo de lo que se denomina un juego de escalada, con la carrera armamentista, que terminó en el momento en que Unión Soviética creyó que no estaba en condiciones de superar la última apuesta de Estados Unidos, cuando el presidente Reagan anunció del proyecto de defensa antimisiles que se denominó «Guerra de las Galaxias». El lector encontrará interesantes análisis sobre los juegos de escalada en la obra de Raiffa.<sup>5</sup>

La dosificación de estos actos requiere una especial cautela, puesto que alcanzado un determinado nivel de intensidad, su estancamiento o la iniciación de un proceso de descenso, se tornan

muy dificultosos. En efecto, salvo que exista entre las partes un muy buen nivel de comunicación, dentro de un marco que dé posibilidad a un compromiso de tregua o de desescalada, uno de los contendientes no puede fácilmente iniciar una acción de descenso. Ella sería interpretada por su adversario como un acto de debilidad, que en general no lo motivaría a descender también a un nivel más bajo de interacción. Por el contrario, le haría vislumbrar la ventaja de aumentar considerablemente su escalamiento a fin de colocarse en condiciones óptimas para el proceso de terminación del conflicto.

En tales condiciones, el desescalamiento que no puede generarse por acuerdo expreso o tácito entre las partes, sólo puede intentarse con la intervención de terceros, institución que cada vez más juega un rol predominante en el manejo de conflictos de alta intensidad. Hago referencia a acuerdos expresos o tácitos porque, en la mayor parte de los casos, los acuerdos de desescalada no son formales. La dificultad de negociarlos expresamente sin generar en la otra parte percepción de debilidad que fomentarían al aumento de intensidad, hacen que por lo común se celebren a través de actos de las partes que contienen mensajes que la otra está en condiciones de bien interpretar en un sistema adecuado de comunicación.

#### *La crisis de los misiles cubanos*

La crisis de los misiles en 1962, en Cuba, fue un ejemplo típico de excelente comunicación e interpretación de mensajes que llevaron a un virtual acuerdo de desescalada, en medio de una crisis que puso al mundo al borde del conflicto nuclear.

El proceso de desescalada del conflicto de los misiles cubanos es un fenómeno de la realidad internacional reciente que permite verificar al mismo tiempo dos de las hipótesis que hemos desarrollado. Por un lado, muestra las condiciones en que se producen acuerdos de tácito consentimiento. Por el otro las que tienen que ver con la desescalada de un conflicto, a niveles más bajos de intensidad, mediante el intercambio de actos positivos entre los actores, sobre temas ajenos a las específicas metas del conflicto concreto.

Sintéticamente, los hechos ocurrieron así:

El 10 de junio de 1962, el presidente Kennedy hizo una declaración conciliatoria, que proporcionó un contexto para que se realizaran acciones importantes de ambas partes. Anunció el cese unila-

teral de todas las pruebas nucleares en la atmósfera y declaró que no se reanudarían, a menos que otro país lo hiciera. Los soviéticos publicaron el discurso completo y no interfirieron la transmisión del mensaje grabado que se difundió por la Voz de América. El 15 de junio, el primer ministro Khrushchev habló, recibiendo con beneplácito la iniciativa de Kennedy y anunciando una detención de la producción de bombarderos estratégicos. En las Naciones Unidas, el 11 de junio, la Unión Soviética dejó de poner objeciones a la proposición, respaldada por Occidente, de enviar observadores a Yemen, y Estados Unidos replicaron retirando su veto a la restauración de su posición de pleno derecho a la delegación húngara, por primera vez desde 1956. La Unión Soviética, el 20 de junio, estuvo de acuerdo en establecer una línea directa de comunicaciones con Estados Unidos, que había sido propuesta en principio por los norteamericanos en 1962.

Esos gestos unilaterales no tuvieron quizás efectos sustantivos en la balanza del poder, ni alteraron las bases del conflicto entre Estados Unidos y la Unión Soviética. Sin embargo, lograron reducir las tensiones, facilitando el reconocimiento de las relaciones comunes y complementarias. A continuación, pudieron proseguirse negociaciones más formales sobre cuestiones más sustantivas. De hecho, las negociaciones multilaterales para lograr un acuerdo sobre la proscripción de las pruebas nucleares se reanudaron en julio, y el 5 de agosto se firmó dicho acuerdo.

Siguieron otros gestos simbólicos, expresiones de esperanza de que se produjeran nuevos actos cooperativos, y acuerdos formales. El 9 de octubre, el presidente Kennedy aprobó una venta de trigo a la Unión Soviética, por un valor de 250 millones de dólares. El 19 de septiembre, el gobierno soviético sugirió que se proscribiera la puesta en órbita de armas de destrucción masiva y se anunció un acuerdo de principio el 3 de octubre, incluyéndosele en una resolución de las Naciones Unidas, aprobada el 19 de octubre; en octubre, intercambiaron espías. (Etzioni, 1967:361-380)

#### 4. Variables de la conducta conflictiva

Con este título, de dudosa precisión, hacemos referencia a los tres diversos aspectos que pueden distinguirse en la interacción

conflictiva. Tal vez otras denominaciones, como variables de la interacción, aspectos de la interacción o niveles de interacción, fueran más precisos para definir el tema que aquí desarrollaremos. Como en toda disciplina nueva, debemos aceptar que la creación del lenguaje es un proceso que marcha a la zaga de la investigación, del descubrimiento y de la adquisición del conocimiento.

Los más modernos enfoques sobre el tema intentan reconceptualizar el tema cooperación y conflicto. McClelland y Hoggard (1969) trataron de delinear empíricamente, sobre la base de un conjunto de datos de la realidad de la interacción internacional, tres tipos de interacción: cooperación, participación y conflicto. Otros autores han visto la cooperación como una dimensión independiente de la conducta que puede ser objeto de escalada. Mansbach y Vasquez citan dentro de esta línea, trabajos de investigación que se remontan a publicaciones efectuadas en 1967 (Moses y otros, 1967) También destacan, coincidiendo en esto con otros autores, que los trabajos realizados por el prestigioso equipo de Edward Azar se mantienen dentro de la tradición de desarrollar escalas individuales de medidas de la interacción. Sin embargo, la insatisfacción teórica por la ineficiencia del instrumento conceptual cooperación -conflicto ha ido llevando a la necesidad de la creación de nuevos conceptos. Diversos intentos postularon la inexistencia de correlación entre cooperación y conflicto y la imposibilidad de explicarlos sobre la base de variables idénticas. El propio John Vasquez, extrajo de un análisis de los resultados estadísticos de las investigaciones sobre política internacional que la forma cuantitativa de investigación podía demostrar eficiencia para explicar la cooperación, pero había fallado en hacerlo respecto del conflicto. Probablemente el hecho teórico que llevó a la postulación más reciente sobre tres aspectos o variables de la interacción, fue el descubrimiento de que la dinámica de la cooperación tiende a ser una función de características relacionadas con los temas en conflicto, particularmente la tangibilidad de los objetivos, mientras que la dinámica del conflicto tiende a estar en función de características relacionadas con los actores.

El primer paso de avance fue posiblemente separar cooperación y conflicto, lo que así se hizo en el conocido proyecto denominado CREON (*Comparative Research on Events of Nations*), sin que ello produjera una auténtica reconceptualización del tema.

Con apoyo de todas estas investigaciones antecedentes, y en la línea de la búsqueda de la verdad por el error, que caracteriza al progreso de la ciencia empírica, Mansbach y Vasquez (1981:234ss) describen tres aspectos de la interacción que permiten explicar los fenómenos de cooperación tanto como los de conflicto.<sup>17</sup>

Tales aspectos, que al titular este capítulo hemos llamado «variables» son:

- 1) acuerdo *versus* desacuerdo
- 2) realización de actos positivos *versus* realización de actos negativos
- 3) amistosidad<sup>7</sup> *versus* hostilidad

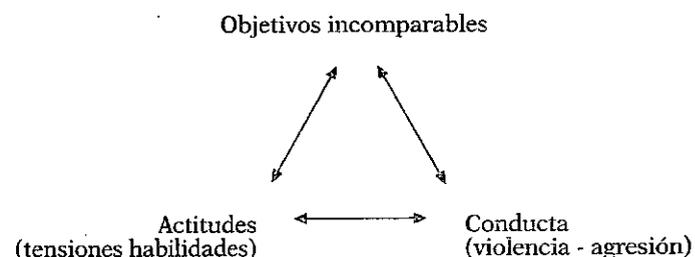


Figura 11.14. Triángulo conflictivo de Galtung.

Es claro que la primera variable pertenece al plano de la conciencia intelectual, la segunda a la esfera volitiva de la conciencia y la tercera a su plano afectivo. No se me escapa la arbitrariedad de estas distinciones, si ellas se formulan sin aclarar que todo acto de la esfera de la voluntad o de la esfera emocional, afectiva o sentimental, se fundan en otros actos de la conciencia intelectual o racional de los que toman información. Son actos de conciencia fundados, que se apoyan en otros, fundantes, de la esfera del conocimiento. Lo mismo acontece con los actos estados volitivos que están igualmente fundados en otros de conocimiento. Y lo propio ocurre también con actos complejos de la esfera intelectual, como predicar, que se fundan en las intuiciones de sujeto y atributo. Sin embargo, no es posible introducir aquí una exposición más minu-

ciosa del tema, respecto de la cual debo remitir a los análisis fenomenológicos de Edmund Husserl (1929) que no constituyen una novedad en nuestro medio cultural.

Es igualmente claro que las últimas dos variables tienen que ver con la conducta y las actitudes de los actores mientras que la primera se vincula a la inteligencia por éstos respecto de los temas y objetivos con relación a los cuales interactúan. En el plano del acuerdo y desacuerdo habrán de darse los intercambios que posibiliten las soluciones negociadas por los actores o a través de la participación de terceros.

La realización de actos positivos y de actos negativos, actúa como un directo inductor en el aumento o disminución de los niveles de amistad y hostilidad. Y a su vez facilitan –los positivos– o dificultan –los negativos– el alcance de las metas del otro actor. Sin que esto sea un intento de definir la cooperación, podemos afirmar que ella aparece a la observación externa como una sucesión de actos positivos que se realizan en el marco de una actitud benevolente o amistosa.

Las actitudes de amistad u hostilidad que integran la tercer variable, tienen una incidencia directa a su vez en la generación de actos positivos o negativos y en la obtención de acuerdos o en la generación de desacuerdos. Cuanto más amplio es el conjunto de temas que relacionan a las partes, en lo que hemos llamado relaciones de suma variable, mayor es la posibilidad de operar con modelos de intercambio de acuerdos y desacuerdos, en que las concepciones recíprocas posibiliten la terminación satisfactoria de los conflictos. Cuando domina en la relación la variable amistad-hostilidad, el acuerdo y el desacuerdo ya dependen de esa variable, los acuerdos y los desacuerdos se producen en función de ella. No habrá allí acuerdos ni desacuerdos accidentales, sino, para citar textualmente una expresión feliz «obsesivo acuerdo o desacuerdo» (Mansbach y Vasquez, 1981:235 ss.). En circunstancias normales, cuando no existe obsesiva hostilidad u obsesiva amistad, la relación entre las dos variables, debe ser pensada como de congruencia. Es común encontrar que actores hostiles entre ellos se pongan de acuerdo en temas concretos. Se ve claro durante los últimos veinte años de la Guerra Fría, en las negociaciones sobre control de armamento nuclear, entre dos potencias cuyo nivel de hostilidad recíproca parecía sin embargo definir el estado de sus relaciones dentro de

la variable amistad-hostilidad; al menos a juzgar por las señales que ambos actores emitían en su comunicación recíproca y en la que mantuvieron con la comunidad internacional.

Igualmente se encuentran fuertes desacuerdos e incluso escaladas conflictuales entre actores que mantienen relaciones amistosas. En el mundo de los negocios esto es hoy tan evidente como lo es en el de la diplomacia. Y ocurre así porque, como ya hemos señalado al tratar la distinción entre intensidad de recursos de poder e intensidad de sentimientos, las decisiones estratégicas que producen la escalada son de carácter racional y se adoptan en el nivel intelectual de la conciencia.

El predominio de la hostilidad o de la amistosidad tiene directa relación con la interpretación que cada actor hace de las intenciones o motivaciones de los otros. Cuando las relaciones son de nivel amistoso se tiende a interpretar los actos del otro como accidentes, malos entendidos o acciones impulsivas. Cuando la relación es hostil, todos los actos del otro actor son vistos con desconfianza, con recelo y en todo caso sospechosos de albergar segundas intenciones. Los actores con relación amistosa buscan detectar sus similitudes; los que tienen relación hostil enfatizan sus diferencias (Mansbach y Vazquez, 1981:235 ss.).

Este carácter multidimensional de la interacción permite comprender que no debe visualizarse la intensificación o moderación de la conducta interactiva en uno sólo de los tres niveles que hemos puntualizado. La espiral que representa el ascenso o descenso de la conducta, requiere que las tres variables se muevan en una misma dirección realimentándose recíprocamente, por así decirlo. Dada una continuidad de desacuerdos, se produce un intercambio de actos negativos y un aumento de la hostilidad. Para revertir un proceso de escalada en que las tres variables se mueven en el mismo sentido, es indispensable producir un cambio de dirección al menos en una de ellas. Los meticulosos análisis que aquí pueden efectuarse suministran una serie de reglas para orientar el manejo u operación del conflicto. Pero aun sin entrar en un detalle pormenorizado, existen algunas puntualizaciones que vale la pena citar.

En primer lugar, hay que advertir que es difícil provocar el cambio de dirección negativa en la variable amistosidad-hostilidad. El nivel donde pareciera más fácil iniciar el proceso es en el de acuerdo-desacuerdo, donde el intercambio de posibilidades que razona-

blemente se pueden mostrar como convenientes a cada uno de los actores, provoca en éstos la comparación de esas posibilidades con los daños que pueden surgir del aumento de intensidad conflictual. Sin embargo, la hostilidad funciona a menudo como un esfuerzo consciente o subconsciente destinado a evitar acuerdos. La división de temas se hace difícil y, por lo tanto, el tratamiento del conflicto como de suma variable, porque la relación de hostilidad circula entre los actores como si lo hiciera atravesando los temas en conflicto. Los actores hostiles concentran los objetivos distintos en uno sólo, porque no están afectivamente en condiciones de facilitar resultados de conveniencia mutua dividiendo los objetivos. De la misma manera que la división o pluralidad de objetivos facilita la solución, la concentración la dificulta, al constituirse en el predominio de la mentalidad ganadora en ambos actores, es decir, al enfatizar en ellos una mentalidad de suma cero.

Si desde el nivel intelectual no es posible disminuir la hostilidad y aumentar la «amistosidad», aparece como evidente que el cambio tiene que producirse en el área del intercambio de actos positivos o de reducción de los actos negativos.

El análisis del conflicto debe procurar una temprana definición de cual es la variable predominante en un conflicto. Si el problema reside en el acuerdo o desacuerdo, el operador debe manipular los paquetes de ofertas y proposiciones concretas. De allí que en este tipo de relaciones los terceros tengan un amplio y favorable margen de acción. Cuando el predominio se advierte en el intercambio de actos negativos el operador no debe manipular las propuestas de las partes sino su, induciendo la generación de actos positivos. Numerosas técnicas de facilitación de comunicaciones o de interposición que son aplicables para estos fines.

Cuando se advierte que las raíces del conflicto están en el nivel de la hostilidad, uno se encuentra frente a conflictos de difícil administración. Para corregir el cambio de actitud desde un exceso de hostilidad hay que internarse en un área de profundas reticencias y prejuicios. Piénsese en la hostilidad que gobierna los conflictos raciales o religiosos contemporáneos. Desde luego, también aquí la única guía posible de operación es la generación de actos positivos, lo cual es difícil que cada actor decida por sí mismo y sólo se hace relativamente posible, aunque no fácil, con la intervención de los terceros.

Lo que debe tenerse claro aquí es que, en toda ausencia de manipulación de una de las variables, la tendencia de las tres a balancearse y mantener su congruencia constituye una ley empíricamente comprobada. Por ello, en el largo plazo, una relación de conflicto estabilizada no tiende por sí misma a transformarse en relación de cooperación. Lo que se denomina Ley de Gresham muestra que los elementos más negativos, más peligrosos y más dañosos de la conducta de interacción conflictual, van con el tiempo excluyendo a aquellos otros que hubieran mantenido el conflicto en un estancamiento dentro de límites aceptables.

## Notas

1. De allí que sea tan dificultoso comprender el concepto tradicional de victoria, entendida como la obtención de los objetivos del actor victorioso. Porque en efecto, cabe preguntarse cuáles son los objetivos que han de alcanzarse: ¿los iniciales, los últimos o los definidos con diverso contenido en distintas ocasiones en el curso de la contienda?

2. En este contexto, interacción social y relación social son expresiones de contenido equivalente. Ello no implica que no haya momentos en que el vínculo que genera la relación social se mantenga sin que se produzca interacción entre sus miembros.

3. Estas definiciones que he adoptado por su sencillez y claridad entre muchas que se refieren a los mismo vocablos, las encontrará el lector en Kriesberg, 1975, cap. 5. El aumento o disminución de la conducta conflictiva se advierte básicamente en el aumento o disminución de la intensidad de los recursos utilizados. En el capítulo 3, el lector encontrará ejemplificados estos cambios de nivel, cuando se explican los juegos tendientes a determinar los niveles de intensidad de distintas conductas posibles y de ponerlas en orden creciente de intensidad.

4. Las investigaciones relativas a los procesos de escala y desescalada han dado lugar a diversas precisiones sobre dinámica conflictual. En el texto, nos limitamos a algunas de ellas. El lector encontrará un extenso tratamiento del tema en Kriesberg (1975, cap. 5).

5. Raiffa (1991, pp. 90-94), donde analiza los juegos de subasta ascendente en los cuales ambas partes pagan. Allí se encontrará referencia a un excelente trabajo de Shibik (1971, pp. 109-111).

6. Esta idea encuentra su antecedente en el triángulo conflictivo de Galtung (ver fig. XI.14), que coloca en los vértices de su figura la citación incompatible, las actitudes como tensión y hostilidad y la conducta conflictual. Como es lógico, orientado por el conflicto internacional y desde una postura realista, este autor explicita su referencia a la conducta con referencias a la violencia llevada al límite de la eliminación del adversario. Véase Galtung (1971).

7. Los autores de habla inglesa usan aquí la expresión «friendship» que no sólo denota la calidad de amigos sino también la relación amistosa. En español, lo opuesto a «ser hostil» no es «ser amigo» sino «ser amistoso». Desde nuestros primeros papeles de trabajo para la Cátedra utilizamos la palabra «amistad» frente a «hostilidad», pero aclarando que su sentido invocaba el «ser amistoso» y sugiriendo la conveniencia de reemplazarla por otra, que nunca encontramos, aunque ensayamos alguna como «armonía», cuyas connotaciones complican la inteligencia de la pareja conceptual «hostil-amistoso». Finalmente, hemos decidido afrontar la responsabilidad de crear el término «amistinidad» que empleamos para significar la esencia de lo «amistoso», de la misma manera en que «hostilidad» denota la calidad de «hostil». Creemos que su empleo será útil y que por ello concitará la indulgencia del lector.

## Dimensiones del conflicto

Dimensiones del conflicto es, en la literatura de las modernas disciplinas del conflicto, una expresión genérica e imprecisa. En el análisis de este apartado la noción de «dimensión» hace referencia a las actitudes de los actores con relación al adversario y al objetivo o meta en conflicto. En este punto, se pueden identificar dos actitudes distintas: las que centran el conflicto en relación con los actores y las que centran el conflicto en relación con los objetivos. Además, aunque en un mismo conflicto pueden concurrir ambas actitudes siempre una de ellas prevalece sobre la otra.<sup>1</sup> En la primera clase de relaciones, el acento está puesto en la relación entre los actores y en la ponderación que cada uno de ellos hace del beneficio que obtiene en comparación con la pérdida que experimenta el oponente. El costo propio no es un elemento de consideración. En el otro tipo de relaciones conflictuales se enfatiza la temática conflictiva, es decir, los objetivos, metas, pretensiones y propuestas de las partes. En el primer supuesto hablamos de dimensión actoral. En el segundo, de dimensión objetal.

La racionalidad indica que el cálculo prevaleciente en que se fundan las decisiones de cada actor, es el de coste-beneficio. Tanto en las conductas conflictivas que realiza en pos de su objetivo, como en lo que acepta o rechaza cuando procura resolver el conflicto, se supone que un actor coherente procura optimizar sus resultados y lo hace comparando su costo con el beneficio que espera obtener. Estamos familiarizados con este cálculo, en diversos órdenes de

nuestra vida cotidiana y nos es fácil compartir esa creencia. Sin embargo, los actores no son siempre racionales en el sentido de utilización del cálculo de coste-beneficio. Existen conflictos en los que un actor –o ambos– valoran el daño causado a su adversario por encima de la obtención de su objetivo, real o aparente. En el ámbito de los análisis del conflicto se ha llamado a la evaluación que toma en consideración las pérdidas de la otra parte, cálculo de *affectio*. Y a la evaluación que considera sólo los costos y beneficios propios cálculo de coste-beneficio.<sup>2</sup>

Ahora bien, existe una conexión entre la distinción de actitudes (actoral versus objetal) y el tipo de cálculo que realizan los actores (coste-beneficio versus *affectio*). En el conflicto objetal los actores procuran su objetivo sin medir negativamente el hecho de que el coste del oponente puede ser menor que su beneficio. Los actores no piensan la relación desde el prejuicio de que todo lo que uno gana tiene necesariamente que perderlo el otro.<sup>3</sup> Por el contrario en el conflicto actoral el cálculo de *affectio* toma una posición preponderante.

Cada una de estas dimensiones, condiciona de manera diversa el funcionamiento y el contenido de las tres variables de la interacción analizadas con anterioridad. Veámoslo.

Con respecto a la variable acuerdo-desacuerdo, la dimensión objetal permite con mayor facilidad el manejo de metas múltiples y diferenciadas, la expansión del conflicto a otras metas o la división de las metas u objetivos para facilitar una negociación. Por el contrario, la dimensión actoral provoca que los temas individualizables respecto de los cuales los contendientes están envueltos en conflictos tiendan a fusionarse dentro de un solo tema, una sola meta o un solo objetivo más amplio. En realidad, ocurre que en buena parte las metas u objetivos se formulan a partir de la relación de adversariedad o colaboración.

El conflicto actoral hace dificultosa la aparición de modelos en que se puedan incorporar nuevos valores que permitan ensayar intercambios recíprocos de concesiones que cuestan menos al que las otorga que lo que valen para el que las recibe. Las alianzas, esa figura tan significativa en la teoría de conflictos que ya hemos tratado, tienen en realidad el carácter de pacto «ideológico» con terceros «contra» el adversario y no el de acuerdos «para» obtener el propio objetivo. En otras palabras las alianzas en el conflicto de dimensión

actoral son de las que Caplow caracteriza como alianzas «contra alguien», más que alianzas «para algo». Estas últimas emergen de los conflictos de dimensión objetal. Dos subordinados, que juntos tienen más poder que su jefe, pueden hacer una coalición contra él para dominarlo y desplazarlo, o en su favor, para beneficiarlo. En el ámbito familiar, las alianzas de padre y madre para beneficiar al hijo díscolo en su formación no son formadas contra él. Pero se ven a menudo coaliciones de un de los padres con un hijo para desplazar al otro cónyuge. Son alianzas «contra» el desplazado. También en el nivel de la variable actos positivos y actos negativos, la relación de éstos es afectada por la dimensión en que se centre el conflicto. En los conflictos objetales los objetivos varían de uno de los temas conflictuales a otro de los temas conflictuales y los actos negativos o positivos se dirigen a cada uno de ellos independientemente, como actos que pueden ayudar o entorpecer la obtención de esas metas separadas.<sup>4</sup>

Cuando el conflicto tiene dimensión actoral los actos negativos y positivos tienden a concentrarse del mismo modo en que tienden a fusionarse los objetivos. Esto contribuye al aumento de los actos negativos, al predominio del cálculo de *affectio* o, al menos, a la interpretación de que el adversario actúa no «para» obtener algo, sino en «contra» de su oponente. Por el contrario, en un conflicto de dimensión objetal no cuenta la satisfacción de producir un daño o un costo al adversario, ni la de favorecer a aquél con el cual se tiene una relación más amistosa. En consecuencia, sólo en el conflicto de dimensión objetal se obtiene una variable y accidental distribución de los actos positivos y negativos entre una variedad de objetivos a los que éstos actos se destinan. Puesto que los actores de éste tipo de conflicto no excluyen ni descartan la coexistencia o el avenimiento posterior de colaboración con sus actuales oponentes, tienden a moderar la intensidad de sus conductas. Asombra ver la cantidad de conflictos entre miembros de una familia, en las que uno de los actores trata de «derrotar» al otro, sin tomar en cuenta que quedan entre ellos vínculos en los que tendrán en el futuro que lograr coincidencias, como el cuidado de los padres ancianos o la administración de la herencia que de ellos reciban.

Por último la variante amistad-hostilidad se ve afectada por estas dimensiones. Cuando el conflicto es objetal, las partes tienden a pensar en términos de ganancias o pérdidas propias, sin preocu-

parse por generar más costes o daños al adversario. En el conflicto actoral, los actos tienen fuertes percepciones de satisfacción o de disgusto en relación con el daño que le producen al adversario o la ventaja con la que lo benefician. Todo ello significa que mientras en el conflicto objetivo los adversarios están orientados hacia sus objetivos, en el de dimensión actoral se orientan contra el adversario, lo cual los hace más susceptibles a los sentimientos de amistad u hostilidad cuando llega la hora de la solución o terminación del conflicto.<sup>5</sup> Así ocurre sobre todo cuando un actor que tiene posición objetiva ve constantemente rechazadas sus propuestas por cálculos de afecto de su adversario. Este procura tratar solamente soluciones de alto costo para aquel. Tal actitud es valorada como la producción de actos negativos y genera un incremento de la hostilidad del bando objetivo o la disminución de su actitud amistosa original. En los conflictos dentro de relaciones continuas largamente frecuentadas, como son las de familia o las societarias en las sociedades o asociaciones de personas con trato continuo, se advierten a menudo los efectos de la dimensión actoral. Aunque el conflicto consista en un desacuerdo racional y no esté generado por sentimientos de hostilidad, es común ver cómo actores hostiles rechazan ofertas del adversario alegando saber que para él, lo que propone, no tiene costo alguno.<sup>6</sup>

No puede ocultársenos, pues, la gravedad que reviste la transformación de un conflicto por objetivos antagónicos en una contienda en la que el primer plano lo ocupa el enfrentamiento de los actores antes que la obtención de las metas. Y en la cual, la satisfacción esperada no reside en los valores adjudicados a las metas sino en la insatisfacción que pueda producirse al adversario.

## Notas

1. Mansbach y Vasquez (1981).

2. Aquí debe tenerse en cuenta lo que ya expusimos sobre la tendencia actual a trabajar preponderantemente con el cálculo de interdependencia, del cual he propuesto dos variantes: interdependencia con terceros e interdependencia con el adversario. Esto último como una especie de coste-beneficio proyectado al futuro.

3. Este prejuicio es una de las consecuencias de la terminología de la Teoría de Juegos, de cuya influencia en el fortalecimiento de la mentalidad de suma cero he tratado en el cap. 6.

4. He expuesto ya mi idea de que los actos positivos dirigidos no deben referirse a temas del conflicto, sino a otros aspectos de la relación.

5. No obstante, no debe perderse de vista que un constante desacuerdo o una falta de propensión al acuerdo, puede producir el traslado de un conflicto anclado en la variable racional a la emocional. La intransigencia ha sido empíricamente comprobada como motora de hostilidad.

6. He oído a un mediador relatar su diálogo con una de las partes de un conflicto actoral: «Bueno, su esposa está de acuerdo en que usted se adjudique el automóvil antiguo que tanto le gusta y no le importa qué valor se le fije. Ahora Ud. debe hacer una concesión equitativa.» La respuesta que obtuvo era, más o menos, la siguiente: «No, de ningún modo. A ella no le interesan los autos, ni siquiera sabe conducir. Lo que me da no tiene valor para ella. No estoy dispuesto a ninguna concesión para retribuirle lo que Ud. me propone como si fuera una ventaja».

## La etapa final de los conflictos

### ¿Terminación o resolución?

#### 1. Dos acotaciones

El subtítulo de este capítulo tiene en cuenta la terminología corriente en el discurso de nuestra disciplina, donde estas expresiones no son utilizadas con la precisión y univocidad que fueran deseables. Por tal razón, su exposición requiere las dos aclaraciones que siguen.

- Desde que concibo el conflicto como una especie del género relaciones sociales, y postulo que en su gran generalidad dichas relaciones contienen áreas de incompatibilidad de objetivos o conflictos que coexisten con otras de compatibilidad o coincidencia de objetivos, debo distinguir las diversas situaciones en que nos preguntamos sobre la terminación y o la resolución de un conflicto. Ello me ha conducido a intentar determinar si es posible distinguir entre ambas expresiones y precisar el sentido de cada una de ellas. El lector se preguntará por qué continuar usando expresiones ambiguas o polivalentes y no recurrir a otras existentes en el lenguaje natural o construidas al efecto. La respuesta radica en la existencia de gran número de publicaciones y cursos que se ocupan en los últimos años de métodos de resolución y que han acuñado un lenguaje difícil de cambiar.

- Los desarrollos relativos a la problemática de cada uno o de algunos de los métodos de resolución de conflictos son ajenos a la estructura y el objetivo tanto teórico como pedagógico de este libro.

En él se procura brindar una teoría general del conflicto que, en su etapa final y con diferentes métodos, una amplia gama de operadores trata de resolver. Su misión en este capítulo es la de exponer con claridad algunas ideas ordenadoras que versen: a) sobre los problemas que ofrece lo que en general y sin gran precisión discriminatória se llama terminación o resolución de conflictos, en la profusa literatura existente sobre el tema, y b) sobre el intento de una sistematización, siquiera rudimentaria y provisoria, de los denominados métodos de resolución. Es significativo el número de libros y artículos publicados en los últimos años en todo el mundo sobre temas tales como negociación, mediación y, aunque en menor cantidad, sobre otras intervenciones de terceros que no participan en el conflicto. Y es al mismo tiempo sorprendente la ausencia de tipificaciones que distinguan unos métodos de otros, aún en autores que describen bien aquellos que tratan, lo cual evidencia que perciben las diferencias que tienen con otros. Basta reparar en los títulos de publicaciones, cursos o conferencias cómo métodos que tienen diferencias esenciales entre sí, son tratados cual si fueran similares o equivalentes. Se encuentra a menudo que algún autor se ocupa de jueces y negociadores y no de árbitros y negociadores, sin advertir que hay diferencias básicas entre lo que ambos hacen, diferencias que, sin embargo, no se encuentran entre juez y árbitro. He asumido en varias oportunidades en este libro la carencia de un adecuado conjunto de conceptos clasificatorios que aqueja a la Teoría del Conflicto. Sin embargo, esbozaré en el apartado 13.4 algunos criterios que permiten agrupamientos útiles para la adquisición y transmisión de conocimientos sobre el tema que nos ocupa.

Por separado, consideraré algunos aspectos sensibles de los problemas de la terminación y de la resolución. En estos últimos, distinguiré entre modos y métodos de resolución, que no son, por cierto, la misma cosa.

## 2. Problemas de la terminación

No todos los conflictos ocupan el mismo lugar dentro de las relaciones sociales en que se producen, ni tienen la misma significación para ella. Hay conflictos que son ajenos a la índole de la relación que los alberga. Otros son típicos de ella, consustanciales con la esencia

del vínculo existente entre los actores. Entre países vecinos separados por una extensa frontera, como es el caso de Argentina y Chile, un conflicto de límites no es casual ni su repetición es extraña o inesperable. En cambio, si imaginamos un conflicto entre ambos Estados por la obtención de un único sitio disponible en un organismo internacional, deberemos aceptar que tal conflicto es, comparado con las cuestiones limítrofes, más bien accidental para las relaciones entre sus actores. En la relación laboral, los conflictos sobre el aumento de salario o el mejoramiento de las condiciones de trabajo que importan costos para el empleador no son casuales. Más bien, parecen consuetudinarios. Porque si se analiza, cada uno de esos conflictos es expresión de otro más amplio, que no queda resuelto cada vez que una convención colectiva concluye una disputa determinada sobre salarios o condiciones de prestación de los servicios. Tales conflictos, que parecen nacer y renacer, son expresiones del conflicto sobre la distribución de la riqueza generada por la producción en que participan ambos miembros de la relación, empleadores y dependientes. Sin embargo, también en la relación entre un trabajador y su principal, puede imaginarse la afluencia y terminación de algún conflicto casual que probablemente puede concluir y no renovarse o repetirse. Algo semejante ocurre en las relaciones conyugales, las societarias y toda otra más o menos duradera o persistente. En las relaciones entre los actores universitarios, profesores y estudiantes los conflictos sobre horarios, bibliografía de lectura obligatoria, o sistemas de evaluación son como ínsitos a la relación. Ello no excluye un conflicto entre dos estudiantes, o entre uno de ellos y un profesor, por la recuperación de un automóvil dado en préstamo casual, por ejemplo. Un caso semejante puede darse también con el mismo carácter accidental en cualquier otra de las relaciones estables mencionadas.

Estas distinciones resultan incompatibles con la idea de tratar unitariamente y para todos los conflictos la cuestión de cómo se terminan. Algunos autores han desarrollado teorías sobre el carácter cíclico de algunos conflictos,<sup>1</sup> mientras otros, como Curle, Dolci y Freire son referidos como sostenedores de la teoría del desarrollo lineal de los conflictos proveniente de la toma progresiva de conciencia de las insatisfacciones generadas por una relación.<sup>2</sup> Pero es claro que un conflicto por aumento de salarios, que se repite periódicamente o a intervalos desiguales entre los mismos actores, no

concluye en el mismo sentido en que se resuelve o termina el imaginario conflicto por la posesión o tenencia de un vehículo ocasionalmente prestado.

Si uno trata de analizar este problema desde la concepción de que el conflicto es sólo una faceta de la relación social en que se suscita, tal vez pueda intentarse dotar de sentido diferente y concreto a cada una de las dos expresiones incluidas en el título de este capítulo. De los conflictos que he identificado antes como casuales o accidentales respecto de la relación, podría predicarse que son susceptibles de terminación. La expresión resolución quedaría reservada para la etapa final de aquellos otros que muestran una especie de presencia reiterada, que parecen intrínsecos de la particular relación en la que se producen. Así, en el ejemplo de los países a que se hace referencia más arriba, el conflicto por una banca en un organismo internacional, podría terminarse de uno u otro modo y mediante uno u otro método. Cada uno de los sucesivos conflictos sobre límites o entre zonas limítrofes, sólo se resolvería, también, de o por un cierto modo y utilizando un cierto método.

Creo razonable que nos resignemos a mantener la complejidad terminológica que denota el título, pero reduciéndola a una cuestión meramente semántica, ahora desprovista de posibilidades de generar confusión mediante el uso indiscriminado de las dos expresiones ya acuñadas. Resulta práctico hablar de terminación en los conflictos que he caracterizado como casuales o accidentales. Y reservar la expresión resolución para aquellos otros conflictos que he distinguido como intrínsecos. El empleo que de ellas se haga en el futuro, definirá el éxito o el fracaso de mi propuesta o la influencia que ella pueda tener en nuestro lenguaje.

Prescindiendo de la terminología a utilizar, se la denomine terminación o resolución, la conclusión de un conflicto requiere algunos análisis previos a los de los modos y métodos.

Anotemos en primer lugar que en muchas circunstancias, tanto los actores de un conflicto como sus entornos disponen de elementos que explícitamente evidencian su cese. Tal, por ejemplo, una guerra que termina con un tratado de paz, un proceso judicial en el que un juez dicta una sentencia adjudicando el objetivo en cuestión a uno de los bandos, o un conflicto laboral que produce un convenio colectivo que establece nuevas condiciones de trabajo que reestructuran la relación. Pero en muchos otros casos, los conflictos

terminan sin que las partes, ni los terceros que les sirven de audiencia, definan claramente que así ha ocurrido. A veces, cuando una parte siente y declara que ha obtenido su objetivo, la otra es reticente a aceptarlo. A menudo el actor que considera haber obtenido su objetivo coincide expresa o tácitamente con su adversario en no hacer manifestaciones que informen sobre esos resultados al entorno del sistema en conflicto. En otros supuestos, comunes en los conflictos sociales, raciales, religiosos y estudiantiles, la parte que no puede obtener el objetivo que se propone cesa en el uso de recursos para lograrlo. Pero lo hace sin declarar si su actitud es una definitiva conclusión del enfrentamiento o una simple postergación unilateral de la acción conflictiva. En tales condiciones, puede ocurrir que el otro actor tenga interés en producir signos indudables de un resultado que quiere fortificar como definitivo. O puede darse la situación de que prefiera adoptar una conducta prudente y expectante para decidir su modo de interactuar en las relaciones futuras. Los conflictos estudiantiles dan ejemplos de conductas de este tipo, cuando los estudiantes cesan en su gestión por objetivos que les son denegados sin decir si lo hacen definitivamente. Generalmente las autoridades universitarias prefieren no intentar hacer ostensible el resultado obtenido. En más de una ocasión son los terceros, ajenos al conflicto y a su tramitación los que «resuelven» si éste ha concluido o no. En algunos casos, sobretudo en lo internacional y en lo político intraestatal, esos juicios son meras opiniones de observadores o comentaristas, como ocurre con la prensa. En otras ocasiones, son los expertos que, en el ámbito teórico o académico, afirman que consideran terminado o no un determinado conflicto, aún en contra de las manifestaciones que, en sentido opuesto, formulen los actores o alguno de ellos.

Más allá de estas dificultades, ocurre que, con o sin signos claros y explícitos de que un conflicto ha concluido, debemos confrontar esta problemática con otra, que es de fundamental importancia en la etapa final de los conflictos. Es común que los actores que creen haber obtenido lo que se denomina una «victoria» consideren que ha cesado el conflicto. Pero suele ocurrir que, aún en supuestos que la parte «derrotada» no discuta el resultado, en el futuro inmediato se haga necesaria una nueva definición sobre resultados, en el proceso de implementar la «victoria». Es famosa en la historia reciente la situación que sobrevino al triunfo indiscutible de los Aliados, y

especialmente de Estados Unidos, sobre Japón, precisamente con motivo de lo que todo el mundo consideró el final de la Segunda Guerra Mundial, en 1945. Los vencedores ocuparon el territorio del vencido, en una acción que siempre es vista como signo notorio de la conclusión de la guerra. Procesaron a ciertos responsables de crímenes de guerra, en una clara actitud de vencedores, que ha sido constante en las luchas entre Estados. Y luego, instalados ya en territorio japonés, negociaron con el Emperador derrocado sobre su cooperación para la administración del Imperio. En la nueva etapa de paz de las relaciones en las que había terminado el conflicto bélico, se negociaban otras incompatibilidades, en el proceso de instrumentar las consecuencias de la victoria.

Situaciones similares son muy frecuentes en los conflictos entre particulares o grupos dentro de un Estado. Cuando tanto los actores como los terceros de su entorno consideran concluido un conflicto, aparecen nuevos enfrentamientos en la etapa de hacer efectivos —o ejecutar, en el lenguaje de los tribunales— los resultados producidos por la terminación. Aún en supuestos de conflictos resueltos por los jueces, se suscitan enfrentamientos al tiempo de hacer efectiva la sentencia judicial, pese a que no exista ya controversia alguna por los valores que generaron el conflicto. Antes, el acreedor litigaba por obtener una condena a pagar y por hacer efectivo su crédito con el producido de la venta en remate público de bienes del deudor. A su vez, éste estaba en conflicto judicial para obtener la declaración de que no estaba obligado a pagar. El conflicto ha terminado. Un juez lo ha resuelto y ha definido el plazo de pago. Sin embargo, el deudor requiere un programa de financiación para poder cumplir con su obligación. Los valores en juego y las circunstancias ya no son los que los actores tuvieron en cuenta antes de la sentencia. Ahora el acreedor tiene por objetivo cobrar lo antes posible. El deudor, en cambio, necesita más plazo. Los intereses a cargo del deudor han sido fijados por el juez. Los bienes del deudor pueden resultar vendidos en un precio que sea insuficiente para cancelar la deuda. Además, el deudor tiene otros acreedores. Y puede entrar en una situación de crisis que lo lleve a un proceso concursal. El deudor propone negociar. Divide el objetivo incompatible, al mismo tiempo en que solicita más plazo, ofrece tasa más alta de intereses y una garantía, que ahuyenta el riesgo de impago. El acreedor o su abogado se preguntarán ¿estamos frente a un nuevo con-

flicto? ¿No habíamos «ganado»? ¿O acaso las «victorias» se negocian? Creo que la respuesta teórica no es importante. El general McArthur, que negoció con el Emperador japonés, respondería que sí. En estos supuestos, que son muy comunes, lo importante es que los actores tengan clara la relatividad de los conceptos de terminación, resolución y victoria. Lamentablemente, uno se encuentra con actores que han ganado un juicio y que, llevados por su convencimiento de que no están más en conflicto, se niegan a negociar los términos del cumplimiento de la condena. Para terminar, tal vez, perdiendo la totalidad o parte de su crédito.<sup>3</sup>

En los dos apartados siguientes trataré lo relativo a los modos en que terminan o se resuelven los conflictos y a los métodos para obtener la terminación o resolución. Es igualmente aplicable a la terminación que a la resolución de conflictos.

### 3. Los modos de terminación o resolución

Hay una tendencia, que considero errónea, a confundir los modos o maneras en que puede concluir un conflicto con los métodos utilizados a tales efectos. Como se verá posteriormente pueden utilizarse métodos distintos para terminar o resolver un conflicto de un modo determinado. Puede parecer que existen métodos más adecuados para obtener la resolución de cierto modo determinado. Pero, al menos no siempre es así. Por el contrario a veces se utiliza un método que parece ser el específico para arrojar un resultado ganador-perdedor, como la guerra internacional o la acción judicial dentro de un Estado, cuando el verdadero propósito es llegar a una resolución por acuerdo o compromiso. Veamos pues primero de qué manera o modo pueden concluir los conflictos.

Tal vez sorprenda al lector descubrir que, al margen de los métodos de resolución disponibles,<sup>4</sup> son muy pocos los modos en que terminan los conflictos.

Hacia 1970, los nacientes análisis sobre la terminación de los conflictos se orientaron hacia lo que dio en llamarse los «resultados» del proceso de resolución. Comenzaron a distinguirse los siguientes resultados diferentes:

a) La influencia del pensamiento estratégico militar mantenía por entonces en vigencia las expresiones que se referían al conflicto

como un enfrentamiento de voluntades y a su resultado como la «imposición» de la voluntad de uno de los actores sobre la de su adversario.<sup>5</sup> Así se dio en llamar «imposición» a aquel resultado en que el objetivo incompatible era obtenido por uno de los actores, en tanto el otro veía frustrada la obtención de su meta. El primero imponía su voluntad al otro. De él se decía que «ganaba»: era el «ganador». El otro «perdía»; era el «perdedor».

b) En otros supuestos, uno de los actores abandonaba la lucha. Lo hacía explícitamente o cesaba en su acción conflictual. En cualquier caso, no aplicaba más recursos de poder para obtener su objetivo. Desistía de él. Esto ocurría a menudo en ciertos conflictos sociales, como los religiosos y los raciales. Pequeños grupos, discriminados por otros mayores, abandonaban la confrontación y, en ocasiones, también el territorio en que ella se desarrollaba. Se trasladaban a otro lugar. Del mismo modo, en los conflictos estudiantiles era posible verificar casos en que, frente a la falta de éxito, los estudiantes abandonaban sus reclamos y no ejecutaban actos tendientes a obtener sus objetivos. Para esta clase de resultados se utilizó la expresión «retirada», proveniente también de los conflictos internacionales armados. En el lenguaje de los conflictos reglados por el Derecho, que se sustancian con rituales de procedimientos ante los tribunales, la «retirada» se denomina «desistimiento».

c) La observación de algunos conflictos, especialmente políticos, ideológicos y religiosos, mostraba que algunos actores concluían el conflicto porque uno de ellos adoptaba los valores de su adversario, que ahora aceptaba como los propios. Se «convertía a ellos». De allí parece provenir la denominación de «conversión», aplicada a este resultado. Si se piensa con esa categoría conceptual la terminación de la Guerra Fría, que se hizo explícita con acontecimientos como la caída del Muro de Berlín y la disolución del Pacto de Varsovia, fue un caso inusitado de «conversión». El conflicto Este-Oeste, ejemplo típico de conflicto ideológico, concluyó con la adopción, por la Unión Soviética, de los valores fundamentales de su adversario: sistema democrático de gobierno y economía de mercado. En el ámbito de los rituales judiciales que están institucionalizados para los conflictos regidos por el sistema de normas jurídicas, se utiliza con un sentido parecido la expresión «allanamiento».<sup>6</sup>

d) Por último, los resultados que se observaban en numerosos conflictos eran un intercambio de concesiones recíprocas que de

cierta manera satisfacían, al menos parcialmente, los valores de cada uno de los actores. Muchos de esos resultados provenían en aquella época de la colaboración de terceros que intervenían colaborando con los miembros del sistema en conflicto desde muy distintos roles, y que generaban o posibilitaban procesos de negociación. Los resultados producidos por ese «horsetrading», adquirió la denominación de «compromiso».<sup>7</sup>

Todo el pensamiento desarrollado luego sobre la dinámica del conflicto y sobre los resultados obtenidos en su etapa de terminación o resolución, mediante el uso de muy diversos «métodos», permite ensayar hoy una clasificación de los modos en que concluyen los conflictos, con más base teórica. Parece ser que un buen criterio para distinguir distintos modos es tratar de descubrir las diferencias existentes entre los modos de tratar los objetivos. Es decir, preguntar sobre qué resultados arroja la terminación con referencia a los objetivos. Pareciera que la respuesta puede distinguir entre resultados en los cuales los actores distribuyen entre ellos los objetivos o los valores que para cada uno de ellos representan los objetivos. Y resultados en los cuales los actores participan de los objetivos. A los primeros, podemos llamarlos «resultados de distribución». A los segundos, «resultados de participación». O, «distributivos» y «participativos».<sup>8</sup>

Los resultados distributivos otorgan a veces todo lo que es objeto de conflicto a un actor en desmedro del otro. En la terminología actual, tomada de la Teoría de Juegos, como ya se ha explicado, se trata de soluciones «ganador-perdedor». En otros supuestos, se distribuyen objetivos o valores. Se habla entonces de soluciones «ganador-ganador».

Los resultados «participativos» o, si se quiere, «integratorios» reestructuran los objetivos, incorporan nuevos valores y son el producto de esfuerzos compartidos que, al tratar el conflicto, no intentan resolverlo. Lo conciben como un problema que no requiere obtener una «resolución», sino una solución. En ese contexto los actores pueden participar también de las pérdidas que generan al reestructurar el conflicto, sus objetivos y la forma en que participan en ellos. Hay conflictos en los cuales las partes, en su búsqueda de soluciones, llegan conjuntamente a un nuevo valor que reemplaza satisfactoriamente, para las dos partes, los valores anteriores que hicieron incompatible el objetivo. Ambas participan del nuevo valor

y ambas sufren las pérdidas de los valores anteriores que la solución obtenida desplaza. Es el caso de los conflictos laborales en que empleados y empleadores coinciden en integrar sus esfuerzos para hacer crecer la empresa y compartir bajo nuevas pautas sus resultados económicos, renunciando ambas a su defensa de una mayor porción del pastel más pequeño por la que disputaban y que resuelven agrandar.

Otorgo importancia a la distinción entre los resultados posibles y los métodos para obtenerlos porque estoy persuadido de que estos poseen versatilidad suficiente como para ser utilizados en procura de uno u otro resultado. La distinción entre resultados distributivos y participativos es una cuestión de actitud de los actores y no de métodos. No niego que algunos métodos son en principio más propicios que otros para obtener un determinado objetivo. La violencia —guerra o acción judicial— parece más apta para obtener un resultado «ganador-perdedor». Sin embargo, los países van a la guerra para establecer nuevas condiciones de relación entre ellos, en la paz que ha de sobrevenir. Y los particulares que buscan una sentencia judicial, que les otorgue el objetivo y se lo niegue al adversario, a menudo buscan en realidad una reestructuración de sus relaciones, en la que participarán de otras ganancias y otras pérdidas. La mayor parte de las veces, el proceso que lleva a la conclusión de un conflicto utiliza combinaciones de métodos distintos y en momentos y circunstancias también distintos que no están predeterminados en general.

#### 4. Los métodos de resolución y su sistematización

Dentro del esquema meramente introductorio de este acápite del libro, una primera distinción que me parece sustantiva en un intento temprano de sistematización es aquella que diferencia entre métodos que se desenvuelven dentro mismo del sistema en conflicto y métodos que se desenvuelven fuera del sistema en conflicto. Precisamente por ello, se denominan a los primeros, métodos «endógenos» y a los segundos, métodos «exógenos»,<sup>9</sup> nombre que denota la participación de terceros ajenos al sistema, externos a él, por así decirlo.<sup>10</sup>

La negociación, en todas sus formas, es el prototipo de los métodos endógenos. A través de ella, las partes, dentro de su relación, si-

guen procedimientos tendientes a resolver su conflicto o solucionar su problema, como prefiero entender la negociación.<sup>11</sup>

Por el contrario, el prototipo de método exógeno es el proceso judicial, en la medida que es emblemático de la intervención de un tercero en el proceso de terminación. Corresponde a este tercero la función de resolver la adjudicación de los objetivos sin que los conflictuantes participen en la decisión resolutive.

A su vez, y acorde con la clasificación presentada respecto de los terceros,<sup>12</sup> la clase de métodos exógenos admite subclasificaciones en categorías que responden a un criterio que considero esencial: la distinción entre participación o intervención. Se trata de distinguir entre participación o intervención de terceros que resuelven por sí mismos y la de otros, que sólo actúan o intervienen para colaborar con las partes en el proceso de resolución, para facilitarles su propia toma de decisiones. La mediación en sus múltiples formas y modelos y la conducción de seminarios-talleres de solución de problema con participación de los conflictuantes son típicas intervenciones de terceros que no resuelven. Nótese aquí la diferencia que existe entre el árbitro y el mediador y, en cambio, la similitud que tiene la función del árbitro con la del juez.

Si bien este capítulo no intenta penetrar en análisis relacionados al empleo de los métodos de resolución, parece importante que su colofón destaque algunos aspectos de interrelación entre modos o resultados y métodos. Cuando los actores focalizan su atención sobre sus relaciones de conflicto y no ven en conjunto sus relaciones totales que incluyen coincidencias pasadas, actuales y eventuales del futuro, un claro efecto se produce cuando cada uno de ellos tiende a pensar en resultados distributivos con la expectativa de resultar ganador frente a su adversario perdedor. Ello provoca la elección de métodos que tengan más que ver con la coerción que con el premio —concesión— o la persuasión. Ello provoca la temprana ubicación del conflicto en niveles altos de intensidad y pone en juego la tendencia a la escalada. Luego, desde un alto nivel, con las comunicaciones entre conflictuantes afectadas, es más difícil tornar la actitud hacia la concepción del conflicto como un problema común que debe ser solucionado por ambas partes con una actividad creativa compartida. Las observaciones sobre métodos integratorios, ensayados después de haberse recurrido a otro que supone mayor intensidad, muestran cuan difícil se torna la búsqueda y el hallazgo

de soluciones nuevas. Ello no ocurre así cuando la creencia en la existencia de esas soluciones y en la justificación de su búsqueda es compartida antes del empleo de métodos más intensos.<sup>13</sup>

## Notas

1. Entre ellos el propio Kriesberg. Véase sobre el tema, Wehr (1979).
2. Véase Wehr (1979). Los estudios a que se refiere Wehr son: Curle (1971), Dolci (1970) y Freire (1971).
3. Uno de los ejemplos más impactantes de ese fenómeno que he encontrado en mis investigaciones sobre conflictos judiciales de la realidad fue el siguiente: una señora, que había estado en juicio con su marido por alimentos de ella y su hijo, tenía a su favor una sentencia condenatoria por la cual su cónyuge debía pagarle la suma aproximada de \$25.000, que incluía honorarios de su abogado. Se trataba de personas de pocos recursos. El marido deseaba cumplir. Su único bien era la sexta parte indivisa de una pequeña fracción de campo heredada de sus padres, que podía venderse, con tiempo y privadamente, en un precio aproximado de \$200.000. Sus condóminos, que eran sus hermanos, aceptaron vender la tierra en bloque para obtener un precio de mercado. Propusieron a la actora que esperara la venta y que tomara las garantías que su abogado sugiriera. La respuesta de este fue terminante. La señora ha ganado el juicio, ha pedido el remate de la porción indivisa de su esposo en la chacra, la hará vender y cobrará sobre ella. Así ocurrió. Tras varios remates fracasados por falta de oferta, la parte indivisa se vendió en \$4.000, que resultó todo lo que la apenada esposa pudo cobrar. Su operador había hecho «valer» su victoria. Siempre sospeché que el hermano del demandado —que resultó comprador— había efectuado la adquisición para luego, cuando el campo se vendiera indiviso, restituirle su parte al condómino que la había perdido. Nunca sabremos la verdad. Pero sé que obtuvimos una buena enseñanza sobre lo que es la relatividad de algunos conceptos teóricos. He contado este caso muchas veces en mis cursos de postgrado para abogados. Siempre resultó una buena manera de mostrar que los conflictos son verdaderos problemas comunes a los actores, que todos ellos deben solucionar y no terminar o resolver.
4. Que siempre pueden ampliarse por el desarrollo de nuevas técnicas.
5. Sobre el vocabulario de Clausewitz, véase Aaron (1976), específicamente tomo I, cap. II, p. 76, cap. III, p. 108 y nota XXI p. 414.
6. Hay, desde luego, una gran dosis de imprecisión en toda la terminología a que me vengo refiriendo. En algunos contextos se distingue entre «conversión» y «rendición». Está última significaría la aceptación de las pretensiones del adversario, el sometimiento a su voluntad y no la adopción de sus valores.
7. La primera edición de la obra ya citada de Kriesberg, Louis: *The Sociology of Social Conflicts*, publicada en 1973, ofrece buenos ejemplos del uso de las cuatro categorías enumeradas en el texto.

8. Pienso que éstos últimos podrían adoptar la denominación de «integrativos» o «integratorios», terminología que ya en 1973 acuñó de alguna manera Deutsch (1973).

9. En la década del ochenta, estas denominaciones se utilizaban en la cátedra de Relaciones Internacionales de la Universidad de Canterbury, Nueva Zelanda. Sobre ello véase Bercovitch (1984).

10. En diversos pasajes de este libro he hecho alusión a la carencia de conceptos clasificatorios idóneos y suficientes que emerge de lo precario del conocimiento actual sobre los universos a clasificar. También aquí tengo en cuenta que hay métodos que se resisten a ser encasillados en este esquema prematuro. La negociación colectiva, institucionalizada como está en muchos países, incluido el nuestro, supone la intervención de organismos estatales que constriñen a las partes a realizar ciertos actos de negociación. El lector puede legítimamente preguntarse en qué categoría debe colocar este método. ¿Se parece más a una negociación o a una mediación? será su pregunta lógica. ¿O es que la mediación no es un método exógeno, sino endógeno porque ambas partes incorporan voluntariamente al tercero al sistema, como asistente de los dos campos? Pero entonces ¿qué decir de la híbrida mediación obligatoria que rige desde hace algunos años en la jurisdicción federal para los conflictos cuya resolución corresponde a los tribunales? He optado por trabajar en una sistematización con los criterios clasificadores de los que por ahora disponemos, cuidando de tener presente la limitación y la provisoriedad de los resultados obtenidos.

11. Los más recientes estudios sobre el concepto de «flexibilidad» en la negociación postulan la existencia de dos paradigmas en el estado actual del conocimiento científico sobre la negociación. Uno de ellos es el que los autores denominan *bargaining paradigm*. El otro recibe el nombre de *problem solving paradigm*. Véase Hopmann (1995, p. 24). Ambos fueron descriptos en 1965, poco después de comenzado el movimiento de la negociación racional, a propósito de la problemática de la negociación laboral. Véase Walton (1965). Actualmente, los modernos desarrollos sobre la flexibilidad en la negociación son descriptos como influenciados en sus consecuencias, de distinta forma, según aquel de los dos paradigmas desde el cual trabaje cada autor. Véase Hopmann (1995, pp. 27 y ss.) Estos estudios están teniendo una gran influencia en la elección teórica y actitudinal que supone apoyarse teóricamente en una u otra posición. Estoy persuadido de que las precondiciones y las consecuencias del paradigma de la solución de problemas está ganando terreno sobre las posturas, actitudes y escuelas que prefieren seguir pensando en términos de resolución de conflictos. El lector encontrará una excelente guía para el estudio de estos temas en Drukman y Mitchell (1995).

12. Véase cap. 8.

13. Las dificultades que la República Argentina y Gran Bretaña tienen en encontrar caminos constructivos de solucionar el problema común hubieran sido mucho menores si el intento se hubiera hecho antes de la invasión de 1982. Aún hoy, casi dos décadas más tarde, la percepción de amenaza de los habitantes de las Islas, que no existía antes de la guerra, como lo han destacado

autores y periodistas británicos, constituye un fuerte contrapeso a los muchos intereses de los isleños que sin duda pueden ser mejor satisfechos por nuestro país. Tal, por ejemplo, la provisión de abastecimientos, transportes y comunicación y la actividad pesquera sobre la extensión de mar que une el continente con la superficie insular. Por todo, véase Eddy, Linklater y Guillman (1983, p. 396): «La amenaza argentina, a cuatrocientas millas de distancia, seguirá siendo una realidad».

## Bibliografía

- Aaron, Raymond: *Penser la Guerre, Clausewitz*, Editions Gallimard, 1976.
- Azar, Edward E. y Burton, John W.: *International Conflict Resolution*, Wheatsheaf Ltd., Brighton, Sussex, 1986.
- Bachrach, Peter y Morton, S. Baratz: «The two faces of Power», *American Political Science Review*, 1963, y «Decisions and non-decisions: An Analytical Framework», 1963.
- Barry, Brian (ed.): «Power and Economical Analysis» en *Power and Political Theory, some European Perspectives*, John Wiley, Londres, 1976.
- Bercovitch, Jacob: *Social Conflicts and Third Parties*, Westview Press, Boulder Colorado, 1984.
- Bergson, Henri y Mitchell, Arthur: *The creative Imagination*. Ed., Dover Publication Inc., Londres, 1998.
- Bishop, R.L.: «Game Theoretic Analyses of Bargaining», *Quarterly Journal of Economics*, Vol 77, 1964.
- Bobbio, Norberto y Matteucci, Nicola: *Dizionario di Politica*, Unione tipografico-editrice Turinese, Turín, 1976. Hay cuatro ediciones sucesivas de la traducción al español, efectuadas por Chisafio, Raúl; García, Alfonso; Martín, Mariano y Tula, Jorge: *Diccionario de política (Sociología y política)*, Siglo XXI Editores. de C.V. en asociación con Siglo XXI de España, Editores S.A., Méjico, 1981 a 1986.
- Boulding, Kenneth E.: *Conflict and Defense: a general theory*, Ed. Harper & Row, New York, 1962.
- Brams, S.J.: *Game Theory and Politics*, Free Press, New York, 1975.
- Burt, Ronald S.: «The social capital of opinion leaders», en *The Social Diffusion of Ideas and Things*, *The Annals of the American Academy of Political Sciences*, vol. 566, Nov. 1999.

Caplow, Theodore: *Dos contra uno - Teoría de las coaliciones en las triadas*, Alianza Editorial S.A., Madrid, 1974.

Caplow, Theodore: «Further Development of a Theory of Coalitions in the Triad», en *American Journal of Sociology*, XLIV (marzo, 1959).

Charlton, John: *Political Power*, University of Essex Press, 1978.

Chisafio, Raúl, García, Alfonso; Martín, Mariano y Tula, Jorge: *Diccionario de política (Sociología y política)*, Siglo XXI Editores de C.V. en asociación con Siglo XXI de España, Editores S.A., Méjico, 1981 a 1986.(ver Bobbio)

Collins, Randall: *Conflict Sociology, Toward an explanatory science*, producido en la Universidad de California, (San Diego) y editado por Academic Press, New York, 1975.

Coser, Lewis A.: *The Functions of Social Conflicts*, Glencoe, Il., The Free Press, McMillan, 1956.

Curle, Adam: *Making Peace*, Barnes & Noble, Nueva York, 1971.

Dahl, Robert A.: *The Concept of Power*, Behavioral Science, 2, 1957.

—, *Who Governs Democracy and Power in an American City*, Yale University Press, New Haven, 1961.

Dahrendorf, Ralf: *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Ediciones Rialp S.A., Madrid, 1979.

Deutsch, Morton en *The resolution of conflicts*, New Haven, Yale University Press, 1973.

Dolci, Danilo: *Report from Palermo*, Viking, Nueva York, 1970.

Drukman, Daniel y Mitchell, Christopher: «Flexibility in International Negotiation and Mediation», *The Annals of the American Academy of Social and Political Science*, Vol 542, noviembre de 1995.

Duncan, Lucer y Raiffa, Howard: *Games and Decisions*, John Wiley, Nueva York, 1957.

Eddy, Paul; Linklater, Magnus y Guillman, Peter: *Una Cara de la Moneda*, traducción de Elena Jiménez Moreno, Hispamérica Ediciones Argentina S.A., Buenos Aires, 1983.

Elster, Jon: *El cemento de la sociedad*, Gedisa, Barcelona, 1997.

—, *Tuercas y tornillos*, Gedisa, Barcelona, 1996.

Entelman Remo F.: *Los conceptos clasificatorios del Derecho*, Edición privada agotada, Buenos Aires, 1969.

—, «El Problema de la Clasificación en la Ciencia del Derecho», en *El Lenguaje del Derecho. Homenaje a Genaro R. Carrió*. Ed. Abeledo-Perrot. Buenos Aires, 1983.

—, «El triángulo de las Malvinas», *La Nación*, Buenos Aires, p. 7 del 5.7.96.

—, «Hielos, Mercosur y Malvinas», *Cuaderno Talásico n° 5 de la Academia del Mar*, debatido en su reunión ordinaria del 26.11.96.

—, «Prevención de Conflictos en el Mercosur», en *Archivos del Presente Nro. 7*, Buenos Aires, Febrero 1997.

Etzioni, Amitai: «The Kennedy Experiment», en *Western Political Quarterly*, 20-6-67.

Felstiner, William L.F., Abel, Richard L. y Sarat, Austin: «The emergence and transformation of disputes: naming, blaming, claiming...» en *Law and Society Review*, Special Issue on *Dispute Processing and Civil Litigation*, vol. 15 Nro.3-4, 1980-81.

Foster-Carter, Aldan: «From Rostow to Gender Frank: Conflicting paradigms in the Analysis of Underdevelopment» en *World Development*, Revista mensual editada por Pergamon Press Ltd., Oxford, vol. 4, n° 3, marzo de 1976.

Freire, Paulo: *Pedagogy of the oppressed*, Seabury, Nueva York, 1971.

Freund, Julien: *Sociologie du Conflit*, Presses Universitaires de France, París, 1983.

Fukuyama, Francis: *Trust, The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, Nueva York, 1995.

Gallie W. B.: «Essentially contested concepts», en *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56.

Galtung, Johan: «Peace thinking», en A. Lepawsky et. al: *The search for world order*, Appleton-Century-Cloft, Nueva York, 1971.

García Suárez, A.: *La lógica de la experiencia, Wittgenstein y el problema del lenguaje privado*, Ed. Tecnos, Madrid, 1976.

González Seara, Luis: *La Sociología. Aventura dialéctica*, Ed. Tecnos, Madrid, 1979.

Harsanyi, John: «Measurement of social power, opportunity cost and the theory of two-persons bargaining games» y «Measurements of social power in n-persons reciprocal power situations», *Behavioral Science*, 7, 1962.

Hart, H. L. A: *El concepto de Derecho*: Ed. Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1992. Trad. Genaro Carrió.

Hopmann, P. Terrence: «Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem Solving», *The Annals of the American Academy of Social and Political Science*, vol. 542, noviembre de 1995.

Husserl, Edmund: «Investigaciones lógicas», Edición en cuatro tomos de *Revista de Occidente*, Madrid, 1929.

Isard, Walter y Smith, Christine: *Analysis of Conflicts and Conflict Management Practical Procedures*, Ballinger, Cambridge, Mass, 1982.

Isard, Walter y Smith, Christine, et al: *Arms Races, Arms Control and Conflict Analysis*, Cambridge University Press, 1988.

Isard, Walter: «A Definition of Peace Science, the Queen of Social Sciences», Part I y Part II, en *Journal of Peace Science*, 1979, 4:1-47 y 1980, 4:97-132.

—, *Arms Races, Arms Control and Conflict Analysis*, Cambridge University Press, Nueva York, 1988, cap. 10.

Kaplan, Morton A.: «A Note on Game Theory and Bargaining», en su ed. *New approaches to International Relations*, St. Martin's Press, Nueva York, 1968.

Keller, Susan: *Más allá de la clase dirigente*, Ed. Tecnos, Madrid, 1971.

Kelsen, Hans: *Teoría pura del Derecho*: Ed. UNAM, México, 1986. Trad. Roberto J. Vernengo.

Keohane, Robert O. y Nye, Joseph S.: *Transnational Relations and World Politics*, Harvard University Press, Cambridge, 1971.

Kriesberg, Louis (ed.) *Social Processes in International Relations*, John Wiley, New York, 1968. (ver Lieberman)

Kriesberg, Louis: *Social Conflicts*, Editorial Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1982.

—, *Sociología de los conflictos sociales*, Ed. Trillas, Madrid, 1975.

Kuhn, Harold W.: «Game Theory, Bargaining, and International Relations». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, Nro. 1, 1962.

Kuhn, Thomas S.: *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago, 1970.

Lasslett, Peter, y otros: *Philosophy, Politics and Society*, Fourth Series, Oxford Blackwell, 1972.

Lasswell, Harold D. y Kaplan, Abraham: *Power and Society. A Framework For Political Inquiry*, New Haven, Yale University Press, 1950.

Lieberman, Bernhardt: «I Trust: A notion of Trust in Three-Person Games and International Affairs» en KRIESBERG, Louis (Ed.) *Social Processes in International Relations*, John Wiley, Nueva York, 1968.

López, George A.: «Prefacio», *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, vol. 504, julio 1989.

Lukes, Steven: *Power, a Radical View*, British Sociological Association, McMillan, Londres, 1974.

Mansbach, Richard y Vasquez, John A.: *In search of Theory, A New Paradigm for Global Politics*, Columbia University Press, Nueva York, 1981.

Martindale, Don: *La teoría sociológica*, Ed. Aguilar, Madrid, 1979.

Mather, Lynn e Yngvesson, Barbara: «Language, audience, and the transformation of disputes» en *Law and Society Review*, Special Issue on *Dispute Processing and Civil Litigation*, vol. 15 n.ºs 3-4, 1980-1981.

Milia, Fernando A.: *El conflicto extrajudicial*, Rubinzal-Culzoni Editores, Buenos Aires, 1997, cap. VIII.

—, *El conflicto: Análisis estructural*, Ed. Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, 1985.

Miller, J.G.: *Living Systems*, Mc. Graw Hill, 1978.

McClelland, Charles y Hoggard, Gary D.: «Conflict Patterns in the Interac-

tions among Nations», en Rosenau, James N. (ed.): *International Politics and Foreign Policy*, rev. ed., Nueva York, Ed. Free Press, 1969, p. 713.

Morales, Isidoro: «Nafta: The Governance of Economics openness», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 565, sept. 1999.

Morken, R. J. y Stokman, F. N.: «Power and Influence as Political Phenomena», en Barry, Brian: *Power and Political Theory*, John Wiley, Londres, 1976.

Morris, Peter: «Power in New Haven: A Reassessment of Who Governs», *British Journal of Social Science*, 2, 1972.

Moses, Brody, Holsti, Kadane y Milstein: «Scaling data on Inter Nation Action», *Ciencia*, 156.

Nash, John F.: «The Bargaining Problem», *Econometrics*, vol. 18, 1950 y «Two-Person Cooperative Games», vol. 21, 1953.

Neace, M.B.: «Entrepreneurs in Emerging Economies: Creating Trust, Social Capital and Civil Society», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 565, sept. 1999.

Nicholson, Michael: *Rationality and the Analysis of International Conflict*, Cambridge University Press, Nueva York, 1998.

Nozick, Robert: «Coercion»; en Morghenbesser, S. y otros: *Philosophy, Science and Method, Essays in honor of Ernest Nagel*, St. Martin's Press, Nueva York, 1969.

Osgood, Robert E.: *Ideals and self-interest in American Foreign Relations*, University of Chicago Press, Chicago, 1953.

Raiffa, Howard: *El arte y la ciencia de la negociación*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.

Rapoport, Anatol: «General Systems Theory: a bridge between two cultures», en *Behavioral Science*, vol. 21, 1976.

—, *Fights, Games and Debates*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1960.

Rich, Paul: «American voluntarism, Social Capital and Political Culture», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 565, sept. 1999.

Rickert, Heinrich *Ciencia cultural y ciencia natural*. Espasa Calpe S.A., Buenos Aires, 1942.

Robey, John S.: «Civil Society and Nafta: Initial Results», *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 565, sept. 1999.

Rosenau, James N. (ed.): *International Politics and Foreign Policy*, rev. ed., Nueva York, Ed. Free Press, 1969, p. 713.

Rosenau, James N. (ed.) *Linkage Politics*, Nueva York, Ed. Free Press 1969, p. 37.

Ross, Alf: *Sobre el derecho y la justicia*: Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1977.

## Índice temático y onomástico

- Aaron, Raymond, 206, 209  
Abel, Richard, 163, 211  
Abogado, 23, 58, 61, 117, 142, 169  
Actitud, 89  
Actor, x, 77  
    Colectivo, 77, 178  
    Fronteras entre, 82  
    Separación entre, 82  
Individual, 77  
Límite fluctuante, 82  
Meta, 99  
Plural, 77  
Problemas comunes, 201  
Actos positivos o negativos, 183  
Acuerdo, 201  
    O desacuerdo, obsesivo, 183  
Adversario-adversario, 133  
*Affecting significant*, 120  
Agrupamientos o sistemas humanos, 145  
Aislamiento, 139  
Alianza, 80, 135, 143, 149, 155, 159.  
    Véase coalición  
    Con terceros, 125  
    Contra alguien, 191  
    Para algo, 191  
Amenaza, 45, 89, 125  
Amenaza y oferta, 124  
Amfer, 125  
Amistuosidad, 182, 184, 185  
Amofer, 125  
Armas, 117  
Auditorio, 146  
Autoridad, 119  
Azar, Edward, 37, 209  
Bachrach, Peter, 130, 209  
Barry, Brian, 120, 121, 131, 209, 213  
Bavelas Beavin, Janet, 96, 214  
Bercovitch, Jacob, 207, 209  
Bergson, Henri, 160, 209  
Bipolaridad, 85, 86, 133, 134, 139, 146  
Bishop, R.L., 115, 209  
Bobbio, Norberto, 121, 129, 209  
Boulding, Kenneth, 21, 39, 51, 209  
Brams, S.J., 115, 209  
Burt, Ronald, 162, 209  
Burton, John, 35, 209  
Cálculo  
    De *affectio*, 190, 191, 192  
    De coste-beneficio, 102, 114, 190  
    De intercambio, 101

De interdependencia, 114, 192  
 Del poder, 128  
 Capacidad de destrucción, 32, 69  
 Caplow, Theodore, 145, 146, 147, 154, 155, 159, 210  
 Carrera armamentista, 16  
 Chisafio, Raúl, 209, 210  
 Ciencia  
 Del derecho, 26  
 Clasificación científica, 35  
 Clinton, William, 162  
 Coalición, 81, 145, 153, 154, 157, 160, 191  
 Conservadora, 157  
 Impropia, 157  
 Revolucionaria, 157  
 Coaliciones, 81  
 Coerción, 119  
 Cohesión, 81  
 Collins, Randall, 37, 210  
 Compromiso, 201, 203  
 Conducta, 46, 54, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 75, 78, 89, 137, 165, 173, 174, 177, 191, 199  
 Coincidente, 49  
 Colectiva, 49  
 Conflictiva, 172  
 Variables de la, 182  
 Cooperativa, 49  
 Independiente, 46  
 Individual, 49  
 No obligatoria, 57  
 No regulada, 90  
 No sancionada, 56, 57  
 Obligatoria, 57  
 Permitida, 54, 56, 57, 59  
 Prohibida, 54, 56, 57  
 Recíproca, 46, 49, 75, 78, 175  
 Regulada, 90  
 Sancionada, 26, 56, 65  
 Conductas, 144  
 Configuracionismo, 31

*Conflict management*, 35

Conflicto  
 Accidental, 198  
 Administración de, 44  
 Campo del, 136  
 Casual, 198  
 Causas, 35  
 Ciencias del, 51  
 Clasificación de, 50  
 Como patología, 45  
 Con un solo objetivo, 109  
 Concepto universal del, 25  
 De grupos o de clase, 43  
 De individuos, 43  
 De límites, 28  
 De objetivo único, 107, 109, 110, 113  
 De objetivos múltiples, 107  
 De suma cero y suma variable, 108  
 Desarrollo lineal del, 197  
 Dimensiones del, 189  
 Dinámica del, 75, 165, 203  
 En general, 29, 45, 49  
 Estática del, 75  
 Extensión del, 113  
 Familiar, 24  
 Futuro, 152  
 Género, 29, 44  
 Ideologías, 31  
 Impuro, o de suma variable o suma indeterminada, 108  
 Intensidad, 139  
 Internacional, 43, 45  
 Interno, 43  
 Jurídicamente normado, 54  
 Jurídico, 24  
 Lenguaje del, 126  
 Objetivo, 91  
 Permitido vs. Permitido, 50, 90, 96  
 Político, 43

Previsión de, 23, 34, 35, 44, 61, 65, 143  
 Previsión, 34  
 Puro  
 De objetivo único o de suma cero, 108  
 Puro e impuro, 107  
 Racial, 24  
 Raíces, 185  
 Regulación de, 35  
 Religioso, 24  
 Resolución, 201  
 Resolución de, 23, 44, 62, 100  
 Social, 24  
 Subjetivo, 91  
 Terceros en el, 140  
 Terminación, 201  
 Contagio, 83  
 Contaminación conflictual, 83  
 Control, 120  
 Conversión, 202  
 Coser, Lewis, 81, 210  
 Coste-beneficio, 189  
 Curle, Adam, 197, 210  
 Dahl, Robert A., 122, 210  
 Dahrendorf, Ralf, 90, 210  
 Derecho, 23, 66  
 Concepto, 57  
 Tener, 57  
 Derecho y conflictos de intereses, 96  
 Desescalada, 177  
 Acuerdos de, 179  
 Desistimiento, 202  
 Deutsch, Morton, 207, 210  
 Díada, 145, 148  
 Dimensión  
 Actoral, 189  
 Objetal, 189  
 Dividir para gobernar, 134  
 Dolci, Danilo, 197, 210  
 Drukman, Daniel, 207, 210  
 Duncan, Lucer, 115, 210  
 Eddy, Paul, 208, 210  
 Elster, Jon, 49, 210  
 Enfrentamiento, 23, 25; 32, 34, 44, 46, 53, 55, 58, 65, 66, 68, 77, 78, 80, 90, 138, 141, 199  
 De pretensiones opuestas, 26  
 De pretensiones antagónicas, 46  
 Entelman, Remo F., 34, 50, 58, 163, 210, 211  
 Epistemológico, 37  
 Escalada y desescalada, 175, 160  
 Escalamiento  
 Manejo incontrolado del, 142  
 Esencialmente controvertido, 127  
 Estado, 77  
 Estrategia disuasiva, 44  
 Etapa paradigmática, 18  
 Etzioni, Amitai, 180, 211  
 Felstiner, William, 163, 211  
 Foster-Carter, Aldan, 37, 211  
 Fragmentación, 79, 80, 81, 84  
 Freire, Paulo, 197, 211  
 Freund, Julien, 39, 45, 115, 133, 211  
 Fuerza, 119  
 Centralizada, 60  
 De atracción, 136  
 Física, 60  
 Judicial, 61  
 Monopolizada, 53, 64  
 Monopolizada por la sociedad, 60  
 Pública, 60  
 Fukuyama, Francis, 111, 211  
 Gallie, W. B., 121, 211  
 Galtung, Johan, 21, 182, 211  
 Ganador, 202  
 Ganador-ganador, 176, 203  
 Ganador-perdedor, 203, 204  
 Garcia Suarez, A., 211  
 García, Alfonso, 209, 210  
 Generalización transnivélica, 36

- Género
- Conflicto, 123
  - Poder, 123, 127
  - Relación social, 75
- Geometría social, 150
- Global politics*, 99
- González Seara, Luis, 38, 211
- Grupo diádico, 146
- Grupo triádico, 149, 152, 159
- Guerra, 16, 27, 32, 80, 112, 118, 128, 198
- Ciencias de la, 18
  - Del petróleo, 28
  - Fría, 178, 183, 202
  - Internacional, 25
  - Investigaciones sobre la, 32
- Guillman, Peter, 208, 210
- Harsanyi, John, 211
- Hart, H. L. A., 59, 211
- Historia, 172
- Hoggard, Gary D., 174, 181, 212
- Hopmann, P. Terrence, 207, 211
- Hostilidad, 184, 185
- Husserl, Edmund, 183, 211
- Ideologismo, 30
- Implsión, 133, 135
- Imposición, 202
- Influencia, 119, 141
- Inteligencia, 34
- Intención, 89
- Intensidad
- De la conducta conflictiva, 165
  - De sentimientos conflictivos, 165
- Interacción, 20, 30, 79, 95, 114, 128, 146, 166, 167, 168, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 182, 184, 186, 190
- Internacional, 181
- Intereses, 110
- Interlocutor, 93
- Isard, Walter, 25, 37, 39, 211
- Jackson, Don, 96, 214
- Kaplan, Abraham, 130, 212
- Kaplan, Morton A., 115, 212
- Keller, Susan, 142
- Kelsen, Hans, 13, 23, 26, 32, 50, 59, 212
- Keohane, Robert, 37, 212
- Klare, Michael, 21, 214
- Kriesberg, Louis, 90, 91, 95, 128, 177, 186, 206, 212
- Kuhn, Harold, 28, 30, 37, 115, 212
- Lasslett, Peter, 130, 212
- Lasswell, Harold, 130, 212
- Laudo arbitral, 137
- Lieberman, Bernhardt, 115, 212
- Linklater, Magnus, 208, 210
- López, George A., 16, 17, 212
- Lukes, Steven, 120, 121, 212
- Manipulación, 119
- Mansbach, Richard, 37, 101, 104, 181, 183, 184, 192, 212
- Martín, Mariano, 209, 210
- Martindale, Don, 31, 38, 212
- Mather, Lynn, 163, 212
- Matteucci, Nicola, 122, 129, 209
- McClelland, Charles, 174, 181, 212
- Mckersie, Robert, 214
- Mediación, 25, 138, 139, 141, 143, 153, 196, 205
- Mercosur, 34, 163
- Meta legítima, 64
- Método, 203, 205
- Endógeno, 204
  - Exógeno, 204
- Milia, Fernando, 143, 144, 212
- Miller, J. G., 36, 212
- Mitchell, Arthur, 209
- Mitchell, Christopher, 207, 210
- Modo o resultado, 201, 205
- Morales, Isidoro, 116, 213
- Morgenstern, Oskar, 118, 214
- Morken, R.-J., 120, 213
- Morris, Peter, 130, 213
- Morton, S. Baratz, 130, 209
- Moses, Brody, Holsti, Kadane y Milstein, 213
- Nash, John F., 115, 213
- Neace, M.B., 213
- Negociación, 25, 34, 101, 108, 130, 139, 172, 190, 196, 203, 205
- Colectiva, 207
- Nicholson, Michael, 115, 213
- Norma
- No jurídica, 57
- Norma de clausura, 26, 55
- Nozick, Robert, 124, 213
- Nye, Joseph, 37, 212
- Objetivo
- Adjudicación del, 205
  - Dividir el, 113
- Objetivo, 110
- Común o coincidente, 49
  - Concreto, 100
  - Incompatible, 49
  - Simbólico, 100
  - Trascendente, 100, 103
- Objeto
- Cultural, 100
  - Ideal, 100
  - Natural, 100
- Oferta, 125
- Offer*, 125
- Pacto ideológico, 190
- Palo Alto, 96
- Paradigma, 14, 28, 99, 117, 207
- Parte derrotada, 199
- Paz, 32
- Ciencia de la, 18, 32
  - Estudios sobre la, 15, 16, 32
  - Fría, 14
  - Investigaciones sobre la, 32
- Pensamiento triádico, 159
- Péntada, 146
- Perdedor, 202
- Permitido vs. Permitido, 50, 66
- Persuasión, 123
- Poder, 121
- Abusivo, 119
  - Cálculo del, 128
  - Como actividad, 122
  - Como capacidad, 122
  - Dimension del, 129
  - En acción o en acto, 122
  - En potencia, 122
  - Que se ejerce sobre cosas, 118
  - Relativo, 128, 129, 150
  - Remanente, 128
- Poder, 27
- Polemología, 21, 32, 45, 46
- Positivismo, 30, 31
- Power politics, 99
- Premio, 124, 125
- Pretensión, 89
- Incompatible, 46, 54, 55, 58, 61, 66
  - No sancionada, 58
  - Permitida, 58
- Proceso judicial, 198
- Raiffa, Howard, 115, 178, 210, 213
- Rapoport, Anatol, 36, 108, 213
- Rational choice*, 119
- Realismo versus idealismo, 90
- Relación
- De acuerdo, 49
  - De cooperación, 48
  - Diádica, 148
  - Internacional, 14, 27, 28, 99, 112, 170
  - Social, 18, 24, 35, 46, 47, 48, 49, 54, 58, 60, 66, 75, 90, 107, 112, 127, 138, 154, 174, 186, 195, 196, 198
  - Clases de, 48
  - Conflictiva, 48
- Resolución, 198
- Resolución de conflictos
- Métodos, 14, 15, 16, 23, 55, 60,

61, 62, 66, 138, 195, 196, 198,  
201, 204  
Pacíficos, 15  
Modo, 201  
Resultados del proceso, 201  
Resultados  
De distribución, 203  
De participación, 203  
Distributivos, 203  
Participativos, 203  
Retirada, 202  
Rich, Paul, 116, 213  
Rickert, Heinrich, 100, 213  
Riesgo, 89  
Robey, John S., 116, 213  
Rol de intruso, 140  
Rosenau James, 174, 213, 214, 215  
Ross, Alf, 59, 213  
Russell, Bertrán, 140, 214  
Sanción, 124, 125  
Sarat, Austin, 163, 211  
Schelling, Thomas C., 108, 214  
Seguridad, 27  
Shibik, Martin, 186, 214  
Simmel, Georg, 133, 145, 214  
Singer, J. David, 174, 214  
Sistema jurídico, 53  
Smith, Christine, 37, 211  
*State-centric model*, 99  
Steiner, Hilar, 131, 214  
Stokman, F.N., 120, 213  
Stoppino, Mario, 122, 129, 214  
Subélite estratégica, 142  
Suma cero  
Juego de, 110  
Mentalidad de, 110  
Técnica de motivación, 53  
Tecnología  
De administración, 34  
De prevención, 34  
De resolución, 34  
Teoría  
De conflictos, 24, 31, 43, 44, 61,  
75, 117, 123, 125, 174  
De juegos, 33, 107, 203  
De la comunicación, 33, 96  
De la información, 33  
De la negociación, 34  
Del conflicto, 13, 18, 24, 123, 196  
General de sistemas, 36  
General del derecho, 26  
Sociológica del conflicto, 31  
Tercero, 133  
Beneficiario, 134, 135  
Disuasor, 141  
En discordia, 134  
Excluido, 133  
Facilitador, 139  
Imparcial, 133  
Intervención de, 143, 179  
Interviniente, 139  
Moderador, 139, 141  
No participante, 196  
Participante, 135, 136, 140  
Posibilitador, 139  
Protector, 135, 140  
Ventajista, 134  
Terminación, 196  
Terrorismo, 16, 29  
*Tertius gaudens*, 134, 135, 140, 153  
Tétrada, 145  
Thomas, Daniel, 21, 214  
*Threat*, 125  
*Throffer*, 124, 125  
*Tiers larron*, 134  
Triada, 27, 145, 147  
En situaciones continuas, 154  
En situaciones episódicas, 154  
En situaciones terminales, 154  
Organizacional, 157  
Triádica, 146  
Tula, Jorge, 211, 210  
Universo de lo permitido, 57  
Valores, 110

Variables, 182  
Acuerdo *versus* desacuerdo, 182  
Amistosidad *versus* hostilidad,  
182  
Realización de actos positivos  
*versus* realización de actos ne-  
gativos, 182  
Vasquez, John A., 37, 101, 104, 181,  
182, 183, 184, 192, 212  
Violencia, 16, 23, 32, 45, 50, 60, 62,  
63, 66, 68, 69, 80, 117, 123,  
165, 167, 186, 204  
De baja intensidad, 16  
Individual, social y política, 16  
Monopolio de la, 23  
Monopolizada, 36  
Uso privado de la, 53  
Von Neumann, John, 84, 214  
Votaciones, 62  
Walton, Richard E. 207, 214  
Watzlawick, Paul, 96, 214  
Weber, Max, 46, 214  
Wehr, Paul, 37, 39, 206, 214  
White, D.M., 120, 214  
Wien, Barbara, 21, 214  
Wittgenstein, Ludwig, 126, 214  
Wright, Quincy, 215  
Yngvesson, Barbara, 163, 212  
Young, Oran R., 37, 215