

DERECHO Y CONFLICTO ^[1]

por

Remo F. Entelman

Las normas jurídicas de que se ocupan los científicos del derecho y los abogados y 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. Para los juristas, la explicación de ese fenómeno está dada por la teoría general de su ciencia. Según ésta, el ordenamiento jurídico es un sistema cerrado de normas que resuelve todos los enfrentamientos posibles, sobre la base de un principio denominado *norma de clausura*. Conforme a él, todo lo que no está prohibido por las normas del sistema se considera jurídicamente permitido.

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 resolución de conflictos. Ni 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 noticia alguna de las disciplinas que lo tratan, pese a que el conflicto entre pretensiones jurídicas de signo opuesto (legítimas e ilegítimas) del que se ocupan, es sólo una clase- y no la más numerosa- de ese género.

Si uno se adentra en el problema, puede efectuar algunos descubrimientos que, al ser expuestos, provocan verdaderas perplejidades. 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 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 de 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.

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.

Desde estos primeros conceptos, el sistema permite definir otros de función clasificatoria y demarcar otras categorías de conductas, como *derecho en sentido amplio* (sinónimo de conducta meramente *no prohibida*), y *derecho en el sentido de correlato de la obligación de otro*, con sus especificaciones destinadas a crear la categoría de derecho subjetivo. O mejor, las diversas categorías a que se refieren las diversas connotaciones de la expresión *derecho subjetivo*. Resulta así que la expresión *derecho* es polivalente cuando se refiere a situaciones de conducta que califica 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, está significando que otro, el mutuuario, 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. ^[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 la primera perplejidad. Al mirar desde otro ángulo el área de lo *permitido*, descubrimos dentro de ella un número infinito de conflictos que el derecho desdeña porque se dan entre pretensiones incompatibles, pero igualmente *permitidas* o *no sancionadas*. Y advertimos que juristas y abogados se limitan a ocuparse de las confrontaciones entre oponentes que sustentan sus pretensiones como legítimas y rechazan las del otro por ilegítimas. El acreedor frente al deudor que no acepta su pretendido derecho y, viceversa, el presunto usurpador frente a quien se dice ilegítimamente desposeído. Pero en el amplio espacio donde el derecho deja a los ciudadanos en libertad de confrontar, no prevé proteger la pretensión de uno, poniendo a cargo del otro la *obligación* de satisfacerla. Allí se producen los conflictos *permitido vs. permitido* que, por ser tales, no interesan a jueces, abogados ni juristas. Ocurre que las conductas permitidas y las pretensiones no reforzadas por el derecho mediante la generación de obligaciones son muchas más que las acciones prohibidas, porque 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: son meramente *permitidas*. Al tiempo que, por otra parte, las situaciones de conflicto son excepcionales dentro de las relaciones regidas por las normas de derecho. Sencillamente porque la gente cumple 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. La relación entre validez y vigencia del derecho ha sido analizada con detenimiento por jurisfilósofos de la talla de Kelsen, Hart y Ross.

En algún momento de su vida profesional, tanto el jurista como el abogado descubren 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* o *usurpador-desposeído*. Además, en una sociedad con 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 quiere ni analizar siquiera sus planes de desarrollo, porque no está obligada. Aunque ese minoritario tenga *permitido* (*no prohibido*) pretenderlo.

Cuando tales situaciones ocurren, se hace patente que el método jurídico de resolución de conflictos *no es aplicable a aquellos 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.

DERECHO Y VIOLENCIA

La otra perplejidad que viene a cuento es la que emana de descubrir 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 recapitamos 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 siempre un acto que deben realizar los jueces o sus ejecutores, 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.

Tamaño revelación impacta, tal vez, a quienes dedican su vida al derecho porque lo perciben como el modo de asegurar la paz social. Esa vivencia es explicable. 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, cuando el sancionado pertenecía a otra. 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 recibe el aristocrático nombre de *fuerza pública*.

Es correcto sostener que el derecho genera una cierta índole de 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 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 sus conflictos con otros métodos, permitidos por el ordenamiento, pero no reglados o poco reglados por éste. 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 que, como la negociación y otras más sofisticadas, funcionan dentro del sistema conflictual (endógenas) 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 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.

Describir el fenómeno universal llamado *conflicto*, mostrar sus características y su dinámica y familiarizar al lector con los conocimientos que fundamentan y explican esos otros métodos de resolución y con su manejo práctico, es el quehacer de la Teoría del Conflicto. 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*.

CONFLICTO Y ORDEN JURÍDICO

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. 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.

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 investigarse 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, Galtung pudo, en 1965, 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 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 en absoluto eliminar el uso de la violencia, 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 se supone que todas las conductas físicamente posibles competían libremente por realizarse, aunque fueran incompatibles. 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 y motivar, en cambio, la realización o la abstención de otras. Las investigaciones efectuadas sobre el derecho primitivo muestran históricamente al homicidio y al incesto como las primeras conductas cuya ejecución preocupa al grupo social.

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 que ha aparecido un sistema jurídico. Y que allí, 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 a nombre de la comunidad, sino que está centralizado en los órganos especializados del Estado que, dentro del modelo Montesquieu que nos es familiar, llamamos Poder Judicial. ¿Qué pasa hoy en la sociedad moderna con los conflictos y su resolución por metodologías jurídicas? El acreedor amenaza al deudor 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 y el deudor no los entrega voluntariamente. El avance 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 -intimación bajo apercibimiento- 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. Y esto mediante el uso, si es necesario, de violencia física, que no pueden ejercer los particulares sino un órgano competente, utilizando sólo para la ejecución del acto de fuerza, a

un sector especializado de la comunidad, que genéricamente llamamos fuerzas de seguridad. Sin embargo, ese sistema ni siquiera prohíbe a los particulares el uso de la amenaza de utilizar la fuerza judicial. 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.

De modo tal que no sólo estamos presentando el sistema jurídico como un método más de resolución de conflictos dentro del grupo estatal, sino como un método que pivotea en torno a la amenaza del uso de la fuerza o al uso mismo de esa fuerza cuando es indispensable. Así se ha acortado la aparente distancia entre el micro conflicto entre particulares que es el "problema" de los abogados, y el gran conflicto internacional o los grandes problemas sociales intergrupales o intraestatales. En el derecho estatal como en la comunidad internacional, la violencia es el último de los recursos. El derecho estatal contiene, además, soluciones concretas para muchos de los conflictos y un sistema judicial que puede brindar otras no previstas en detalle dentro del marco de la ley, pero también y sólo dentro de los límites que la norma general deja al Juez para crear la norma individual aplicable al caso concreto.

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. 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. Y esto es así simplemente porque la vida en sociedad tiene lugar en un contexto de escasez de la mayor parte de los elementos que los ciudadanos 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 número de miembros. Pequeñas aldeas donde la vida en común reviste formas sencillas coexisten con grandes concentraciones humanas de alta complejidad, en las que el número de metas declaradas legítimas aumenta. La sofisticación de la vida social incrementa el número de nuevos objetivos que sus miembros se proponen, alentados por el progreso del conocimiento y la tecnología en todas las áreas y por las comunicaciones que permiten a un mayor número de individuos una más amplia información sobre un número creciente de objetivos que sus congéneres se proponen y que ellos quieren imitar.

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. Precisamente porque

su método consiste en centralizar la fuerza para aplicar la sanción a quien realice los actos que impiden a los otros -los titulares de las metas *legítimas*- obtener sus objetivos. 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. A ellas se las denomina conductas *antijurídicas* o *prohibidas*. A partir allí, la ciencia define como *obligaciones* las conductas que son el opuesto contrario, en términos lógicos de las conductas prohibidas. Y 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 sólo 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 de derecho, no nos referimos a situaciones de mera permisión, 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 ú omisión, para que ésta resulte obligatoria. Acostumbrados como estamos a pensar el derecho de uno frente a la obligación del otro, nos resulta difícil comprender cómo, en situaciones que no están regidas por el derecho y que consisten en el enfrentamiento o confrontación (conflictos), resulta que uno tiene "derecho" frente al otro, que también tiene "derecho". Y así ocurre simplemente porque aquí usamos la expresión "derecho" como sinónimo de "meramente permitido" o "meramente no prohibido". 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 del "*no 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.

La teoría del conflicto 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.

Puesto que la ocasión nos impide adentrarnos en esos análisis, es importante clarificar el rol que desempeñan los conocimientos aportados por la Teoría del Conflicto 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.

“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 la 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, que no son prohibidas y constituyen derecho en el sentido más lato de esta expresión.

Cuando nuestro camino hacia ese complemento de formación comienza, nos encontramos 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 currículas que contienen la formación brindada por las universidades al abogado. Sin embargo, estos son cada vez más percibidos por la sociedad como los expertos a los que razonablemente debe acudir en tales situaciones. No es difícil asumir 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.

De lo que hasta aquí hemos dicho sobre pretensiones y confrontaciones, el conflicto parece como un proceso de interacción humana que es necesario describir con más detalle y precisión. Para hacerlo, uno puede recurrir a los múltiples análisis serios que hoy existen sobre el fenómeno social de interacción humana. Pero la búsqueda de los accesos gnoseológicos más simples nos ha inducido a seguir el método que ensaya Julien Freund, el padre indiscutido de la Polemología. Así denomina él mismo sus desarrollos sobre el conflicto, a los que a menudo también llama *Sociología del Conflicto*, como lo hace en el título de su obra principal sobre el tema.

En la obra que citamos, el ilustre autor francés trata de poner al lector en presencia del objeto "conflicto" a través del concepto de "relación social". Recurre así a la antigua técnica pedagógica de las ciencias naturales que definen sus objetos por referencia al género próximo y a la diferencia específica. Mostrar un objeto de conocimiento es tarea fácil cuando se trata de objetos naturales a los que el intelecto accede por intuición sensible. Un animal desconocido, un mineral recién descubierto o una planta exótica son objetos que pueden mostrarse y ser vistos antes de toda descripción. Es más, los contactos sensoriales del observador habrán de ser después las fuentes de los criterios de verdad al intentarse la verificación de los juicios científicos con las intuiciones sensibles. En las ciencias sociales, el acceso gnoseológico es más complejo, por el carácter cultural de sus objetos, al igual de lo que ocurre con las disciplinas que trabajan sobre objetos ideales, como las matemáticas y la lógica. Ni el orden jurídico ni el conflicto son objetos que pueden verse con los ojos de la cara, que sólo pueden identificar textos escritos o conductas cuyo sentido conflictivo no resulta de la mera intuición sensible y necesita de otro tipo más complejo de acceso. Y es claro que la tarea se simplifica si se trata de provocar la intuición intelectual de un objeto que puede pensarse como integrante de una clase que forma parte de un género más extenso ya conocido. La versión de la relación social como género superior que subsume la clase "conflicto" aparece así como un acierto metodológico de Freund. Porque cualquiera sea la formación de quien intenta adquirir conocimiento sobre conflictos, la relación social es un fenómeno del cual todos tenemos múltiples experiencias, desde la más temprana infancia, por haber integrado ese tipo de agrupamientos en el hogar, las pandillas infantiles, los equipos deportivos, las aulas y en múltiples actividades grupales que nos dan un conocimiento vital y biográfico, aunque precientífico, de ese objeto.

En su exposición, para desarrollar su método, el autor recurre a la definición de relación social propuesta por Max Weber. Este describe esa relación como la conducta recíproca de dos o más sujetos que actúan de modo tal que, cada uno de ellos piensa, asume y decide su conducta teniendo en cuenta la de los demás.^[3]

Un género "relaciones sociales", así ampliamente descripto, admite desde luego múltiples clasificaciones de acuerdo con diversos criterios de agrupamiento. En cada

clasificación el criterio clasificador se elige con miras a ciertos requerimientos del conocimiento teórico. No puede postularse que ese criterio sea falso o verdadero, sino útil o inútil. En tal sentido, toda clasificación de los objetos que integran un universo es un agrupamiento arbitrario que sólo tiene sentido si sirve a los fines para los cuales la clasificación se efectúa. Frente a un género amplio determinado, existen por lo general múltiples criterios utilizables. Por ello sólo se refiero aquí al agrupamiento que puede hacerse dentro del género "relaciones", basándose en la índole de los objetivos de sus miembros. Hay casos en que los objetivos de cada uno de los miembros de la relación son coincidentes, en mayor o menor medida. Otros, en que, con más o menos incompatibilidades, los objetivos de uno excluyen total o parcialmente a los del otro. Al primer grupo de situaciones, las llamamos "*relaciones de acuerdo*". Al segundo, "*relaciones de desacuerdo*". En otro lenguaje, las relaciones del primer grupo se dominan "*cooperativas*". Las del segundo "*de conflicto*" o "*conflictivas*".

Al hablar de preponderancia o de *grados* de cooperación o de incompatibilidad, al referirnos a objetivos *más o menos* incompatibles, estamos anticipando el complejo fenómeno de la coexistencia de zonas de cooperación y de conflicto que suelen darse en la mayor parte de las relaciones. Este tema involucra buena parte de los problemas asociados a la búsqueda de métodos cooperativos para resolver conflictos, destinados a obtener soluciones que satisfagan a todos los oponentes. Se trata de las soluciones que ya, no sólo en el discurso académico sino también en el cotidiano y en el periodístico, se dominan "*ganador-ganador*", por oposición a las que arrojan un *ganador* y un *perdedor*.

Estamos ahora en condiciones de ensayar una identificación lo más objetiva posible del conflicto, sin intentar añadir una nueva definición a la larga lista ya producida por diversos autores. Ocurre que, cada vez que se trata de definir objetos sobre los cuales el conocimiento no está satisfactoriamente acabado, cada autor incluye como nota esencial en su definición, las notas que cree que caracterizan al objeto. Quienes, por haber comenzado sus investigaciones sobre el conflicto internacional, consideran que el uso de violencia como método de resolución es un elemento esencial del fenómeno conflictual, incluyen, desde luego, esa nota en su definición. Del mismo modo en que aquellos otros que consideran que el conflicto, violento o no, es una anomalía del sistema social, también lo definen con referencia a esa nota para ellos esencial. Es verdad que nuestra caracterización del conflicto como una forma normal de la conducta social, importa rechazar la tesis del tejido social enfermo y partir del presupuesto de que en toda sociedad las relaciones entre sus miembros tienen inevitablemente zonas y matices de conflicto. Nos parece que tal afirmación tiene verificación empírica en la observación objetiva, que la historia exhibe, de la imposibilidad de encontrar una asociación humana que tenga a su disposición cantidad suficiente de todos los recursos necesarios para satisfacer todos los objetivos de todos sus integrantes. Sólo así no habría posibilidad de que el objetivo de unos obstaculice la obtención de los de otros. Ni tendría sentido hablar de confrontación de valores, porque en ese contexto ideal, cada individuo podría

satisfacer sus metas, sin afectar la libertad de los otros de alcanzar las suyas. Si se tratara de lo que los autores llaman *conflicto de valores últimos*, todavía quedaría una zona donde ni siquiera la abundancia de todos los elementos posibles para la satisfacción de necesidades garantizarían la inexistencia del conflicto "axiológico", al más alto nivel.

TIPOLOGÍA DEL CONFLICTO

Para una concepción que ha centrado su interés en lo que tienen de común los más diversos tipos de conflictos posibles, postulando precisamente la universalidad del objeto de la teoría de conflicto, el problema de las tipologías posibles parece prematuro a esta altura el discurso. Sin embargo, es un hecho real que el conocimiento científico ya ha asumido esa tarea clasificatoria, que es más meritoria en una disciplina que no tiene acabada la descripción de su objeto, ni asume las identidades que se encuentran en muy distintas clases de conflicto y, por ende, menos todavía, sus diferencias. La actividad de un Linneo no sólo requiere vocación, sino un conocimiento más profundo del que tenemos de la totalidad que pretendemos diversificar. Lo cual resulta aceptable si se piensa que la ciencia del derecho carece, aún hoy, de suficientes conceptos clasificatorios. Se advierte así cuán difícil es pensar por ahora en una adecuada clasificación del universo del conflicto como objeto de conocimiento.

Las clasificaciones que suelen encontrarse, originadas en su mayor parte en investigaciones cuyo principal objetivo era el análisis de las relaciones internacionales, eligen criterios que en el fondo, en un primer momento, sólo apuntan a separar lo nacional de lo internacional. Esto sobre todo porque por mucho tiempo, hasta la década del 70, la disciplina de las relaciones internacionales trabajaban sobre el paradigma de que la política internacional y la política nacional eran fenómenos totalmente independientes, que solían caracterizar como dos bolas de billar susceptibles de tocarse, de chocar, pero en ningún caso de alterarse por sus relaciones. Encontramos así clasificaciones que distinguen conflictos *internacionales* de conflictos *intraestatales*. A veces su terminología cambia y utilizan las expresiones *intraestatales* e *interestatales*. O *sistemáticos* y *extrasistemáticos*, en un contexto en el que *sistema* quiere decir *sistema estatal*. Las clasificaciones que abarcan las más modernas expansiones del conocimiento sobre conflicto incluyen ya otra modalidad del mismo que se agrupan en conflictos "grupales" y conflictos "intragrupales" o conflictos entre las partes de un grupo, o "intra" grupos. A poco que se profundice, se verá que esta clasificación es similar a las anteriores que utilizan las expresiones internacional, estatal y extraestatal o intraestatal. Los conflictos "*interpersonales*" aparecen vislumbrados en algunas clasificaciones recientes, como, por ejemplo, la distinción entre conflictos "*grupales*" y "*personales*". Sin embargo, es bueno estar alerta sobre el sentido con que algunos autores utilizan las expresiones "*personal*", o "*personales*", no en el sentido en que nosotros las postulamos,

cuando hablamos de "*conflictos personales o interpersonales*" o "*miniconflictos*". La clase "*conflictos personales o interpersonales*" aparece mas bien utilizada para distinguir conflictos intraestatales en que el Estado no es parte.

Puesto que esta exposición está destinada a poner a sus lectores en contacto con el objeto conflicto, es razonable no profundizar aquí en el problema de la clasificación. Tal vez, lo único que justifica que se hable de una concepción argentina del conflicto, es precisamente el hecho de habernos propuesto como paradigma la universalidad del objeto conflicto, que nos pareció percibir hace veinticinco años, al cotejar diversos tipos de conflictos, de dimensiones, intensidad y metodología de administración totalmente diferentes. Desde ese paradigma, siempre susceptible de ser revisado, pudimos efectuar los desarrollos descriptivos y las tecnologías que hoy aplicamos a los conflictos entre particulares, desde el gran conflicto entre grupos numerosos, sociales o privados, hasta el miniconflicto conyugal.

La mención que aquí incluimos al tema de la tipología del conflicto tiende a facilitar el objetivo pedagógico de mostrar la relación entre el derecho y el amplio universo del conflicto. Pero no vemos a la tipología como un acceso preferente al conocimiento del objeto de nuestra disciplina. Por ahora nos parece que ella debe concentrar sus esfuerzos teóricos en los análisis estáticos y dinámicos de la relación conflictual y en las descripciones que generen nuevos conocimiento y nuevas tecnologías relativas a la prevención, conducción y resolución de los conflictos.

INTRODUCCION A LA PROBLEMÁTICA

ABOGACIA Y CONFLICTO

Nuestro objetivo pedagógico de hoy es encontrar caminos adecuados para que Uds. puedan tener alguna comprensión respecto de lo que es, en sentido genérico, el contenido de esta materia. Mientras que las otras que integran el plan de estudios, aún aquellas que le son novedosas -como Contabilidad y Teoría de la Administración- son asignaturas que abarcan un conjunto sistemático de conocimientos relativos a objetos que le son más o menos familiares o de los que al menos, desde algún punto de vista o en algún lenguaje, han tenido noticias anteriores.

Para comenzar a guiar el aprendizaje de la Teoría del Conflicto intento, en esta primera clase, abarcar tres cosas distintas: el objeto conflicto en general, la ciencia que de él se ocupa, en sus dos aspectos -investigación pura y conocimientos aplicados- y qué relación tiene toda esta problemática con el ejercicio de la profesión de abogado. Sin lograr ese objetivo, especialmente sin poder mostrar qué parentesco tiene la actividad del abogado con el objeto conflicto, sería muy difícil generar en Uds. interés por saber respecto de él, por incorporar siquiera algunos conceptos o técnicas de la disciplina que de él se ocupa.

Haremos hoy, pues, un intento totalmente asistemático que consiste en ir saltando de la problemática del abogado a la ciencia del conflicto y de allí, al plano objetal, pero sin desarrollar una descripción del objeto conflicto, sino suministrando atisbos de la clase de fenómenos a que pertenece; sin hacer por cierto una historia o actualización del desarrollo de los conocimientos científicos a su respecto. Por el contrario, muchos de los cuales ni siquiera han sido incorporados al programa de la materia, ya que ésta ha sido reducida a lo indispensable para un manejo del conflicto por parte de quienes ejercen la profesión de abogado.

En general estamos formados para manejar cierto tipo de problemas, sobre la base de un determinado conjunto de conocimientos. Si uno simplifica, puede decir, con expresiones del lenguaje cotidiano, que lo que el abogado cree poder hacer al egresar de esta facultad y lo que la comunidad espera que él haga, es resolver determinados "problemas" y esta afirmación es válida, por cierto, para el abogado en general, con lo cual resulta por su amplitud también aplicable al especialista que de Uds. queremos hacer.

Pareciera que el "problema" cuya solución se espera del abogado, se resuelve a través de normas contenidas en el ordenamiento jurídico para cuyo manejo tiene una formación profesional. Los abogados, se supone, resuelven esos especiales "problemas" de que se ocupan, a través del ordenamiento, tanto cuando usan el sistema procesal para que un Juez produzca una decisión, como cuando lo hacen extrajudicialmente, asesorando, gestionando o negociando. Tanto el abogado que litiga como el que realiza cualquiera de esas otras actividades, está tratando de resolver algún tipo de "problema" de su cliente, fuera o dentro del Tribunal, sobre la base, asumida por él y por el usuario de sus servicios, de que conoce lo que se debe, aquello a lo que se tiene derecho, lo prohibido y lo permitido. Pero existen otros medios de los que uno se puede valer para buscar soluciones lícitas a sus "problemas", y que sin embargo, no son tema de enseñanza en la carrera de grado. Por cierto que creo que los

conocimientos a que me refiero no debieran enseñarse sólo en esta especialización sino a todos los abogados, como parte integrante de su formación genérica de tales.

Desde el punto de vista de la Ciencia del Derecho y de la Teoría General del Derecho, todos los problemas están teóricamente solucionados en el ordenamiento jurídico, en virtud del principio de que lo que no está prohibido está jurídicamente permitido. Pero la experiencia de la vida social genera situaciones que también podemos llamar "problemas", que están igualmente vinculadas a la actividad del abogado y que no quedan solucionadas con la mera afirmación de que están o no permitidas determinadas conductas.

Tratemos de ver una serie cualquiera de situaciones diversas en que el abogado actúa normalmente y busquemos luego encontrar en ellas algo en común que permita apuntar hacia lo que va a ser el objeto de nuestra actividad en este curso. Un abogado puede ocuparse de un juicio tendiente a obtener el cobro de un crédito muy bien protegido con una garantía real, para poner un ejemplo nada complejo. Supongamos que se ocupa también de resolver el "problema" de una empresa, ahora deudora, a la que una Obra Social ejecuta los bienes por falta de pago de los aportes debidos. Tomemos, además, el ejemplo del abogado cuyo problema es estructurar, a través de una negociación y un contrato, las relaciones que una empresa quiere trabar con un arquitecto, para diseñar, proyectar y dirigir la construcción de una planta industrial. Pongamos ahora la atención en un cliente que es vendedor o comprador de un inmueble y ante el incumplimiento de la otra parte, compradora o vendedora, tiene que actuar de alguna manera. Se supone aquí que el abogado conoce e informa a su cliente sobre la regulación legal del pacto comisorio expreso.

Volveremos al final de esta clase sobre estos casos, que parecen bien dispares entre ellos. Todos tienen la característica de tener soluciones previstas en el ordenamiento jurídico. Y sin embargo intentaremos mostrar que pueden tener soluciones mejores si se los piensa y maneja desde otro punto de vista. Pero empecemos ahora por detectar qué tienen de común estos casos diferentes, como para permitirnos colocarlos dentro de un universo mayor de aquel que se circunscribe a los "problemas" jurídicos que parecen constituir y pretender que los intuyan de inmediato. Porque no se trata de objetos naturales a los que se accede por intuición sensible. Todo el intento pedagógico consiste aquí en descubrir los "pasos" -por parangón con los pasos de un problema matemático- a través de los cuales ustedes puedan ponerse frente al objeto. Y para no hacerlo demasiado misterioso a este objeto, llamémoslo ahora por su nombre. Digamos: frente al objeto "conflicto".

Admítanme que diga, aunque por ahora sólo lo acepten dogmáticamente, que el acreedor que quiere cobrar frente al deudor que no quiere o no puede pagar, aquella Obra Social que quiere ejecutar y la empresa que quiere conservar sus bienes para producir con ellos lo necesario para pagar, el empresario que quiere contratar con un arquitecto y el arquitecto que quiere obtener el contrato profesional, al igual que el comprador o el vendedor que tienen enfrente al comprador o vendedor incumplidor, todos ellos permiten hacer a su respecto una predicación de carácter común. Cada uno de ellos se propone la obtención de un objetivo. Podrá decirse que ante tal generalización, nadie puede oponerse pero que por ahora no se entiende adonde apunta esta afirmación. Así es. Veamos ahora, sin embargo, que mientras el objetivo del acreedor es cobrar, el del deudor es dilatar el pago porque no puede o no quiere pagar. En realidad dilatar o evitar el pago. Del empresario que contrata un arquitecto podemos decir que su objetivo es obtener un servicio en condiciones razonables de precio. Para el arquitecto el objetivo sería prestar el servicio en condiciones igualmente razonables. El vendedor o el comprador en la situación de incumplimiento de uno de ellos pueden proponerse la rescisión o el cumplimiento y pueden coincidir en la elección o no coincidir. La Obra Social que ejecuta tiene por objetivo la rápida incorporación de fondos para el loable destino de prestar sus servicios sociales. La empresa deudora tiene por objetivo financiar su actual operación deficitaria, no sólo para poder pagar su deuda con la Obra Social, sino involucrando también el mantenimiento de la fuente de trabajo a quienes son los beneficiarios de aquellos servicios sociales. Nos encontramos, pues, en que cada vez que aparecen estos "problemas" del abogado, hay más de una persona, más de una parte, más de un actor y que cada uno de estos actores, ya sean individuales o colectivos, tiene un objetivo. En algunos casos, como el del arquitecto, ese objetivo parece ser el mismo: contratar el servicio a precio razonable. En los casos de acreedores y deudores, de obra social y empresa ejecutada, aparece notorio que los objetivos son encontrados o incompatibles. En el del vendedor y comprador en una operación con pacto comisorio, los objetivos pueden aparecer idénticos si ambos optan por la rescisión o por el cumplimiento o pueden parecer opuestos si uno elige uno de esos caminos y el otro el restante. Pero volviendo al ejemplo del arquitecto ¿serán iguales sus criterios de razonabilidad? Piensen en lo siguiente: si el cliente cree que lo razonable es pagarle más al arquitecto, cuanto menos le cueste la obra, en razón de tiempo o buena selección de materiales y servicios y el arquitecto, en tanto piensa en términos arancelarios, se propone cobrar un porcentaje sobre costo real final, ¿dirán ahora que los objetivos de los dos son idénticos? o por el contrario, ¿también los verían, planteados en esos términos, como objetivos encontrados? Y realmente los objetivos de la obra social que quiere cobrar ahora y los de la empresa que quiere dilatar, ¿son en el fondo totalmente encontrados? No podemos llegar a pensar que a la obra social, generalmente vinculada, además, con el sindicato que agrupa a los obreros que sirve, no le es indiferente que estos pierdan su fuente de trabajo? El mantenimiento de ésta sería ahora un objetivo de la obra social, igual que el de la empresa. Y

no habría objetivos encontrados. Sin embargo, al principio aparecían claramente encontrados, como los del simple acreedor frente al simple deudor moroso.

¿Qué hay en este caso de distinto que en el de una mera cobranza de crédito hipotecario entre acreedores y deudores totalmente carentes de otro vínculo que el de esa relación crediticia? Para la formación del abogado los casos se aparecen como muy similares, con diferencias respecto del tipo de crédito, acción judicial a que dan lugar, consecuencias en cuanto a accesorios, etc., pero las otras diferencias a las que he apuntado recién, en forma intencionalmente vaga, no aparecen explicitadas en las disciplinas jurídicas.

Y bien, ahora admitamos que el abogado trabaja en la solución de problemas que existen entre dos o más partes, individuales o colectivos cada una de ellas, que tienen objetivos tales que los de una de las partes son incompatibles con los de la otra, o que pueden ser incompatibles aún sin que las partes o alguna de ellas lo advierta, o, que sin ser incompatibles, se aparecen como incompatibles a la comprensión de una de ellas o de ambas.

Si se acepta la afirmación que acabo de hacer como una hipótesis de trabajo a estos fines expositivos de acercamiento a nuestra temática que nos hemos propuesto para el día de hoy, creo que hemos obtenido un avance serio, por ahora. Sin intentar definición alguna, debo decir que la afirmación de que dos partes tienen una relación de tal tipo en la que ambas procuran la obtención de objetivos que son, pueden ser o parecen ser para alguna de ellas, incompatibles, es bastante parecida a una definición de lo que en otras áreas de conocimiento se denomina "conflicto". Un intento provisorio de definición que no está comprometida con grandes debates teóricos o ideológicos, por eso no se habla de oposición entre partes que buscan sus objetivos a través de acciones que incluyen o pueden incluir el uso o la amenaza de violencia. Ya veremos más tarde cómo también el derecho es un sistema que apela a la amenaza de la fuerza para procurar la solución de conflictos.

Dentro de esa genérica concepción de conflicto, si provisoriamente se me permite llamarlo así, caben todas las situaciones que en otros sectores de la conducta social se denominan conflictos, desde el internacional, que más de una vez se resuelve por la violencia, pero que en no pocas se soluciona sin recurso a ella o con el sólo uso de la amenaza de la fuerza; hasta el laboral, donde se muestra claramente que el ejercicio de conductas conflictivas, cuando no existen métodos legítimos que permiten petitionar cambios en las condiciones de trabajo, terminó por institucionalizar finalmente procedimientos que hoy sí permiten tratar de obtener las metas del sector trabajador sin que haya en el orden jurídico normas que autoricen a demandar judicialmente tales metas. La reducción de la jornada laboral a ocho horas, que a todos nos parece justa hoy, no era una meta prohibida por el ordenamiento

a principios de siglo, pero no había tampoco en el sistema jurídico la facultad de demandar al empleador para que los contratos de trabajo limitaran la prestación de mano de obra a un tiempo determinado por día. Esto prueba que dentro del amplio universo de conductas que resultan jurídicamente permitidas por no estar prohibidas, los miembros de un grupo social pueden tener pretensiones enfrentadas o incompatibles y que es sensato pensar en utilizar para la obtención de esas metas, una metodología extraída de la teoría que se ocupa del conflicto internacional o social, en la medida que pueda justificarse jurídica o éticamente el uso de tal metodología distinta. Por otra parte y sin avanzar en esa problemática, la teoría sobre el conflicto ha desarrollado conocimientos y técnicas que permiten un mejor y más eficiente manejo de "aquellos problemas" de los que hemos dicho que se ocupa el abogado. Me refiero a un manejo más eficiente que el que da el mero uso de las herramientas procesales contenidas en el ordenamiento.

Pero no saltemos todavía del conflicto a la teoría que de él se ocupa aunque luego nos referiremos a ella. Aparece por ahora que tanto entre grupos de una comunidad, en los conflictos sociales, cuanto entre grandes grupos nacionales, en los conflictos entre Estados, como entre individuos o pequeños grupos de individuos dentro de la comunidad estatal aparecen actuando con mucha similitud uno o más oponentes, que en general llamaremos "actores", que tienen objetivos que son opuestos, pueden llegar a serlo o aparentan serlo. Y esos individuos realizan conductas tendientes a la obtención de su objetivo. Como abogados sabemos de algunas de esas conductas como, por ejemplo, la acción judicial. Pero por eso mismo aparecemos insertados en el conflicto individual para movernos con sólo una metodología que no siempre es idónea y que a menudo es, en todo caso, la menos idónea. He hablado de metodología jurídica para resolución de conflictos. Saltando ahora a la teoría del conflicto, desde hace mucho tiempo, las comunidades humanas han inventado, han creado, métodos para solucionar conflictos. Métodos que han ido desde el uso de la extrema violencia hasta el total compromiso como las bodas simbólicas entre los miembros de clanes o tribus rivales. La historia contiene un archivo de las más violentas y las más pacíficas de las soluciones que en el decurso de los siglos se fueron institucionalizando como sistemas de resolución de conflictos. Cuando ya en este siglo la aparición de una disciplina con vocación científica sobre el tema trató de racionalizar esos conocimientos, pudo catalogar una serie de métodos de resolución de los mismos.

Así en 1965, Galtung habló de doce métodos históricamente detectables: juegos de azar, ordalías, oráculos, combate, guerra limitada (como oposición al combate sin restricciones), duelos verbales, duelos privados, duelos judiciales, debates, mediación y arbitraje, tribunales y votaciones.

Quiero rescatar el voto como método de resolución de conflictos porque es posiblemente extraño para ustedes pensar así el proceso electoral. Generalmente lo

concebimos 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. Entiéndase bien que caracterizo al sistema jurídico como un método que trata de evitar el uso de la violencia por los particulares, lo cual no quiere decir que excluya el uso de la violencia por el grupo social todo, es decir, por la comunidad.

Adentrémonos un poco más en esto. En la comunidad primitiva se supone que todas las conductas físicamente posibles competían libremente por realizarse, aunque fueran incompatibles. 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 y motivar, en cambio, la realización o la abstención de otras. Las investigaciones efectuadas sobre el derecho primitivo muestran históricamente al homicidio y al incesto como las primeras conductas cuya ejecución preocupa al grupo social. Pensamos que la primera por razones de supervivencia del grupo. Sin entrar a postular valores absolutos, la libertad de privar de la vida a los demás miembros del grupo, parece incoherente con la constitución de un grupo para subsistir como tal. No se puede pretender que más de un individuo vivan en comunidad y admitir como coherente que cada uno tenga por meta, en la asociación, matar a los demás. El incesto aparece por cierto como una conducta cuya prohibición emana de convicciones del tipo tribal totémico o religioso de carácter embrionario.

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, aparece 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 al que realiza 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 que ha aparecido un sistema jurídico. Y que allí, 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 a nombre de la comunidad, sino que está centralizado en los órganos del

Estado, digamos dentro del modelo Montesquieu que nos es familiar, en órganos especializados que llamamos Poder Judicial. ¿Qué pasa hoy en la sociedad moderna con los conflictos y su resolución por metodologías jurídicas? El acreedor amenaza al deudor 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 y el deudor no los entrega voluntariamente. El avance 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 -intimación bajo apercibimiento- y luego recurre directamente a ella cuando es necesario desposeer al deudor. Del mismo modo que recurre a ella cuando hay que recluir al condenado a prisión si éste se resiste a ingresar a la cárcel voluntariamente. 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 -hombres, privilegios, títulos, etc.-, de la libertad o de la vida, mediante el uso, si es necesario, de violencia física, que no pueden ejercer los particulares sino un órgano competente, utilizando solo para la ejecución del acto de fuerza, a un sector especializado de la comunidad, que genéricamente llamamos fuerzas de seguridad.

De modo tal que no sólo estamos presentando el sistema jurídico como un método más de resolución de conflictos dentro del grupo estatal, sino como un método que pivotea en torno a la amenaza del uso de la fuerza o al uso mismo de esa fuerza cuando es indispensable. Aprecien Uds. ahora como se ha acortado la distancia entre el micro conflicto entre particulares que es el "problema" de los abogados, y el gran conflicto internacional o los grandes problemas sociales intergrupales o intraestatales. En el derecho estatal como en la comunidad internacional, la violencia es por cierto el último de los recursos. El derecho estatal contiene, además, soluciones concretas para muchos de los conflictos y un sistema judicial que puede brindar otras no previstas en detalle dentro del marco de la ley, pero también y sólo dentro de los límites que la norma general deja al Juez para crear la norma individual aplicable al caso concreto.

Resulta así que lo que hacemos los abogados y lo que hacen quienes operan con conflictos intergrupales o internacionales no es demasiado diferente.

La descripción que acabo de exponer no supone considerar a la violencia, utilizada o amenazada, como un elemento constitutivo del conflicto. Este es un tema que ha dado lugar a gran debate en la doctrina. Sin embargo, parece claro que el mundo se sigue orientando hacia la sofisticación de los métodos tendientes a solucionar pacíficamente los conflictos, evitando el recurso a la fuerza.

Para buena parte del pensamiento teórico sobre el tema, existe el conflicto con independencia de que exhiba el uso o la amenaza de violencia y, en cambio, existen situaciones de violencia en que es difícil detectar el conflicto entre los actores. Si alguien es objeto en la calle de un inesperado asalto físico que lo lesiona sin objetivo de apoderarse de nada que el lesionado posea, el uso de la violencia es patente. Los objetivos explícitos de atacante y atacado, no aparecen como claramente incompatibles.

Es hora ya de decir que, sin perjuicio de todos los desarrollos que desde la historia del pensamiento se han realizado sobre el conflicto y sin perjuicio de una sociología del conflicto desarrollada hace ya mucho tiempo (1), en el curso de este siglo se han desarrollado disciplinas que con muy diversas pero no significativas variantes de actitud, constituyen una verdadera teoría del conflicto. Y el fenómeno de que se ocupa la teoría es, como iremos viendo paulatinamente, un género dentro del cual puede subsumirse la especie de "problema" de que se ocupa el abogado. En general los autores que trabajan sobre el conflicto internacional o sobre el conflicto social intergrupual, no han problematizado estos micro conflictos, por llamarlos de alguna manera, con los que lidian los egresados de esta Casa. Pero, sin embargo, a menudo se encuentran en ellos referencias a la aplicación de sus conceptos, a los conflictos denominados por algunos "interpersonales" (2).

No vamos a desarrollar en este curso una historia de la teoría o de la ciencia. Pero es bueno, sin embargo, que se sepa que a partir de la década del cuarenta, se ha desarrollado tanto en Europa como en los Estados Unidos, toda una actividad teórica, con serias pretensiones científicas que ha dado lugar a una creciente actividad editorial. Como ocurre siempre en disciplinas nuevas, este proceso pasó por una etapa de publicación de artículos en revistas, de creación de revistas especializadas, de edición de libros sobre temas específicos concretos, para llegar finalmente al momento actual en que la producción intelectual apunta a obras de teoría general o, al menos, trabajos más sistemáticos y orgánicos. Es probable que el estudioso del microconflicto del abogado y su problema, no detecte fácilmente los conceptos aplicables a su disciplina porque, en general, tales conceptos y teorías aparecen desarrollados en obras cuyos títulos parecen referirse más a la "política global", a "toma de decisiones", "el manejo de crisis", por ejemplo. De todos modos, no es en este momento de la relación de ustedes con esta nueva problemática en que deban preocuparse por estos aspectos. Sólo me interesa que tengan noción de la existencia de toda esa actividad teórica, que en Europa se desarrolló más bajo el nombre de polemología y en Estados Unidos asume generalmente la denominación de investigaciones sobre la paz o investigaciones sobre la guerra. La expresión polemología, tanto como para que no quede flotando en el aire una terminología esotérica, fue por primera vez utilizada en 1945 por Gaston Bouthoul y está tomada del griego en el que los conceptos "polemos" y "agon" se referían, el primero, al enemigo y el segundo, a la confrontación no enemistosa, como los juegos olímpicos. Siguiendo la sugerencia de Bouthoul, Julien Freund, el jefe indiscutido de la polemología francesa, trabajó con la expresión "agonal"

con la que apunta a la confrontación pacífica, oponiéndola a la polemológica, que tendría que ver con la confrontación polémica. En un momento pensó que "polemológico" era una expresión que más parecía referirse al pensamiento sobre el "polemos" que al objeto mismo, es decir, un concepto integrante de un metalenguaje. Polemológico parecía ser el nombre de un pensamiento, en todo caso de un pensamiento sobre polemos. Buscó entonces Freund otra expresión que hiciera pendant con "agonal", que será sí una clara mención al objeto y sugirió la expresión "polemal" que luego abandonó como un inaguantable neologismo. Quedó así, la expresión "polemología" como el nombre definitivo de la disciplina. Lo importante para tener en cuenta hoy es que toda esta actividad teórica ha dado productos no sólo en el nivel de la investigación pura sino también en el de la aplicada. De tal modo que, junto al producto conceptual de la ciencia, se han desarrollado técnicas para la anticipación o predicción, prevención, manejo y resolución de los conflictos, que llegan hoy a un grado sorprendente de sofisticación, sobre todo en aquellos sectores donde los desarrollos se hacen con apoyo matemático e informático.

Volvamos ahora al objeto de estas ciencias y tratemos con lo poco que hemos dicho, de repasar los casos que al comienzo habíamos puesto como ejemplo de los variados "problemas" típicos del abogado, veamos si podemos detectar la posibilidad de manejar estos problemas utilizando conceptos distintos de los que proporciona nuestra formación jurídica.

Tomemos el ejemplo de la Obra Social, que ejecuta a la empresa, intentando rematar su planta industrial para cobrar su legítimo crédito. Sabemos que la Obra Social está urgida por sus necesidades de atender las prestaciones sociales de los obreros, incluso aquellos que trabajan en la planta. Sabemos también que la empresa reconoce que debe pagar y tiene una imposibilidad transitoria. Ella sostiene que si ahora rematan sus bienes, se cobrará seguramente -o posiblemente- el crédito de la obra social. Pero los obreros perderán su fuente de trabajo. Llega un momento en este conflicto en que el abogado carece de soluciones jurídicas. No existe una acción que permita reclamar a un Juez una solución para el problema. Si se lo enfoca exclusivamente desde ese punto de vista, el problema parece insoluble. La ejecución se produce, la planta cesa de operar, la Obra Social cobra su crédito y los obreros reciben su prestación social pero pierden su trabajo, en una época de escasa demanda de mano de obra. Un analista de conflictos habría pensado el tema de esta otra manera. La Obra Social está muy vinculada a los intereses de los obreros. En el caso concreto es probable que pertenezca al sindicato que agrupa a los obreros que trabajan en la empresa deudora, dato que se apresurará a obtener. Pero de todas maneras, dada la vinculación de intereses que existe entre los obreros y la Obra Social, la empresa puede pensar en plantear su problema al sindicato. Este tiene interés, por cierto, en que sus miembros reciban las prestaciones sociales y, por lo tanto, desea que la Obra Social pueda cobrar sus créditos y mantenga recursos suficientes. Pero el mismo sindicato tiene interés en mantener la ocupación de sus miembros. En el análisis del conflicto, se apunta, entre muchas cosas, a clarificar los límites de las

unidades conflictivas y definir cómo están éstas integradas y explorar las posibilidades de proliferación del conflicto, es decir, su extensión a terceros. Se piensa también en las alianzas posibles. No entraremos aquí al análisis de todos estos aspectos, después del cual el enfoque de este ejemplo sería muy claro para Uds. Pero creo que estamos ahora en condiciones de comprender que desde ese enfoque uno puede pensar en una alianza, en el más puro sentido de la expresión, con el sindicato, que cooperará en una negociación por la cual la Obra Social financiará por un mayor tiempo el crédito, será tal vez compensada con intereses, la empresa trabajará y producirá lo necesario para pagar y los obreros mantendrán su trabajo. El ejemplo de que hablamos está extraído de casos que realmente ocurrieron y en los que, con mayor o menor variante y con mayor o menor costo para las partes (más interés, sacrificio de algunas prestaciones que los obreros reciben reducidas o retardadas, etc.), el problema, que jurídicamente no tenía solución, la tuvo a través de un enfoque que podríamos denominar, para ir acuñando una terminología que nos permita entendernos, "enfoque conflictualista".

Tomemos ahora el ejemplo de una ejecución de crédito contra un deudor y pensemos -el caso es real- en que el acreedor es una terminal de automotores y que el deudor es una de sus concesionarias. En el supuesto, esa concesionaria tiene posibilidades de colocar más unidades si se le da más financiación. Las partes tienen, por lo visto, intereses cooperativos, además de los conflictivos relativos a la deuda impaga. O pensamos el caso con la variante de que el concesionario es una sociedad cuyos accionistas, en otra zona, posean otra concesionaria de la misma terminal. Esta última vende bien y puede aportar financiación a la que es ejecutada. Para ello necesita reducir sus ventas y extraer capital operativo de su propio giro. En ambos casos, el deudor, que ya no puede obtener de su abogado solución alguna que evite jurídicamente el remate de sus bienes, puede dirigirse, tras un enfoque del tipo que hemos llamado "conflictualista" al departamento de ventas de la terminal. Puede ofrecerle en el primero de los supuestos, vender más unidades, en un momento en que la terminal está preocupada por el bajo volumen de sus ventas. En el segundo supuesto, puede anunciarles una reducción de ventas en el otro concesionario, que viene trabajando bien. En ambos casos, la gerencia de ventas se convertirá en un aliado para la negociación entre la gerencia financiera y los abogados de la acreedora, por un lado y la empresa deudora por el otro. El caso es también un ejemplo extraído de la realidad y en él, este tipo de enfoque permitió evitar la ejecución y financiar a mediano plazo la deuda morosa.

Veamos la situación del conflicto comprador-vendedor en una operación con pacto comisorio. Supongamos que pensamos en la situación del comprador a quien el vendedor no le cumple la entrega a pesar de que él ha pagado el precio total de la unidad a medida que se ha ido construyendo. Es probable que el cliente plantee a su abogado que desea exigir el cumplimiento. Este sabe que, de acuerdo con el ordenamiento vigente, tal acción debiera prosperar. Pero si se sale de su actitud estrictamente jurídica y piensa el tema haciendo un análisis de los objetivos que las partes enfrentadas tienen, puede llegar a advertir que la acción

de rescisión es más conveniente a su cliente. En efecto, la devolución del precio indexado puede significar una suma mayor que el valor de la unidad adquirida, si ésta fue pagada, por ejemplo, hace unos años, cuando los inmuebles valían en el mercado mucho más que ahora. Es decir, que con la restitución del precio indexado, el comprador podría adquirir más metros cuadrados de superficie cubierta que los que recibiría en caso de exigir el cumplimiento. Si el mismo caso lo pensamos con relación al vendedor, es habitual ver que los abogados contesten una demanda de cumplimiento con una reconvención que pretende la rescisión. Pero la rescisión lleva implícita casi siempre, sea o no culpable, la restitución del precio indexado. Con lo cual ganar el juicio de rescisión supone obtener un objetivo que no es el económicamente deseado por el cliente. A este le conviene más entregar la unidad que devolver el precio indexado. En efecto, cuando la venda a un tercero obtendrá un monto inferior al de aquel precio originario con su indexación. Advertan Uds. cómo un análisis del "problema" que el cliente somete al abogado, hecho desde otro punto de vista, puede permitir un mejor uso de las herramientas jurídicas -demanda y reconvención- con las que el abogado cuenta para solucionar el "problema". En el caso de la Obra Social y en el de la ejecución al concesionario, abandonábamos en realidad la herramienta judicial, el sistema institucionalizado de resolución de conflictos, para ir a una negociación sobre la base de alianzas. En este caso de la rescisión nos ocupamos de un enfoque conflictual relativo a la valoración de los objetivos, y advertimos la conveniencia de cambiar de objetivo; cambio a partir del cual el objetivo se tratará de obtener mediante el uso del sistema institucionalizado judicial.

Y analizamos por último el ejemplo de la contratación del arquitecto, que nos permite mostrar otro enfoque. Tal como lo presentamos, pareciera que un abogado no puede encontrar dificultades para proyectar un contrato en el que la conducta de cada parte sea tal que la otra obtenga su meta. Porque en realidad, el problema aparece como con metas no antagónicas. Un empresario quiere adquirir servicios profesionales para poder construir una planta. Y un arquitecto desea ejercer su profesión, prestar esos servicios y obtener por ellos un pago, que desde luego el empresario está dispuesto a efectuar. Parece que al abogado le queda solamente, para ser eficiente, usar sus conocimientos y experiencia previniendo los conflictos que puedan generarse y estableciendo claramente los deberes y derechos de cada parte (qué anteproyectos, proyectos o planos tiene que preparar el arquitecto y cuándo, qué funciones tiene que tener en la dirección de la obra, qué asiduidad de visitas, qué rol debe representar en la contratación con la empresa constructora o en la compra de bienes y servicios si la obra se efectúa por administración, etc.). A su vez qué informaciones debe suministrar el empresario, qué actos tiene que cumplir respecto a la disponibilidad del terreno sobre el cual se edificará, qué honorarios debe pagar y cuándo, etc.). Si las cosas son así, ¿qué podemos aportar de nuevo con un enfoque que llamamos "conflictualista"? Advertíanlo Uds. En el pacto empresario-arquitecto, tal como se estila en nuestro país, hay intereses contrapuestos que contienen un conflicto subyacente, lo que en teoría se denomina "conflicto latente". En efecto,

el empresario tiene -obviamente- como uno de sus objetivos, que la obra tenga el menor costo posible. El arquitecto, que desde el punto de vista ético se asegura sinceramente a sí mismo y a su cliente que coincide con ese interés, se beneficia, sin embargo, si la obra resulta más cara. En efecto, sus honorarios son porcentuales y con relación al costo. Advertir esta temática, forma parte de un análisis que no es jurídico. Evidenciada la misma, es fácil encontrar acuerdos sobre forma de retribución que responden a los verdaderos intereses básicos de cada una de las partes, aún dentro del marco de las leyes arancelarias.

Y bien, hemos intentado un oscilante pantallazo, que ha ido y vuelto desde un objeto desconocido para Uds. hacia una ciencia igualmente desconocida de ese mismo objeto. Y a la vuelta de ese recorrido, tengo la expectativa de que se hayan puesto en contacto, aunque muy a lo lejos, sin nitidez y con una visión imprecisa, con lo que es la problemática de nuestra materia.

NOTAS

- (1) Excelentes exposiciones sobre la sociología del conflicto pueden encontrarse en español en "**La Teoría Sociológica**" de Don Martindale, Ed. Aguilar, Madrid, 1979, pág.147 a 243 y en Luis González Seara, "La Sociología, Aventura Dialéctica", Ed. Tecnos, Madrid 1979, pág. 244 a 247.

- (2) Wehr Paul, **Conflict Regulation**, Westview Press, Boulder, Colorado U.S.A., Pg. XVI.

APROXIMACIÓN AL OBJETO

1. EL ORDEN JURÍDICO COMO SISTEMA DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Una vez que hemos enfocado el "problema" de que se ocupa el abogado como una especie del género conflicto, el orden jurídico se nos aparece como uno de los métodos institucionalizados y regulados de solución de tales conflictos. Ello significa que el orden jurídico contiene la definición de las metas u objetivos conflictuales que es legítimo a los actores proponerse y, a su vez, que instituye métodos y órganos -procedimientos y jueces- para solucionar los conflictos concretos que se presenten en la aplicación de las normas generales que contienen la definición de las metas.

Hemos dicho que dentro de ese sistema institucionalizado de resolución de conflictos, la amenaza constituye una especie de pivote alrededor del cual gira el sistema. Porque, en el fondo, hemos descrito al orden jurídico como un sistema indirecto de motivación que consiste en la amenaza de una sanción a la conducta contraria de la que constituye la "meta legítima" (1).

Sorprende, sin embargo, que ninguna disciplina vinculada al derecho en general ni específicamente al derecho penal haya trabajado una teoría sistemática de la amenaza. Como tampoco la ha trabajado la psicología infantil, pese a que la amenaza del castigo aparece en la base del sistema educativo, dentro de la familia, en los primeros años de crecimiento del niño. Postergamos ahora el análisis de toda la problemática ya teorizada sobre el tema de la amenaza en general, que ha sido muy elaborada en la teoría del conflicto, particularmente en dos áreas: la negociación y la disuasión en el terreno internacional.

Tal problemática será insertada al desarrollarse la teoría de la negociación, donde tendremos muy en cuenta los avances que en ella se han hecho a partir de la obra de Tomas Schelling "La Estrategia del Conflicto" (2).

Al hablar del sistema jurídico como un método de resolución, estamos apuntando a una etapa dentro de una serie de actitudes mentales que incluyen no solamente conceptos teóricos resultantes de la investigación pura, sino también conocimientos o reglas técnicas. Esas etapas apuntan no solamente a la resolución de conflictos, sino también a su anticipación o predicción, a su prevención y a su manejo. Utilizamos con preferencia el término anticipación para evitar la connotación que la expresión predicción pudiera tener de "adivinación". La resolución, por otra parte, supone a su vez diversos métodos, entre los cuales el que brinda el sistema jurídico institucionalizado, sólo es una de las alternativas. Lo que se tratará de ver en este curso es que, precisamente, no siempre todo conflicto tiene resolución posible en el sistema de regulación jurídica (3).

2. EL CONFLICTO COMO RELACIÓN SOCIAL

Intentemos ahora acceder un poco más de cerca al "objeto conflicto", dentro de este método pedagógico por el cual estamos tratando de guiar el conocimiento, en sucesivos acercamientos, hasta ponernos en "presencia" del objeto.

Puesto que no estamos frente a un objeto natural sino cultural, el acceso al mismo no se produce por el simple proceso de intuición empírica con que el intelecto toma contacto con los objetos de la naturaleza. En este intento de acceso conceptual son múltiples los análisis que uno puede ir formulando para aproximarse al objeto. En la adaptación de esos análisis a las necesidades de la formación del abogado, iremos descartando aquellos aspectos de la teoría del conflicto que sólo harían complejo el aprendizaje y que no resultan indispensables para el entrenamiento que estamos procurando. Tal, por ejemplo, el análisis de las causas del conflicto, que ha dado lugar a una cuantiosa literatura y que ha permitido, incluso, la clasificación de las teorías vertidas por los autores, en diversas escuelas o tendencias (4).

Tal vez sea útil, a esta altura de la exposición, ensayar una tipología del conflicto, es decir, una clasificación de los diversos tipos del conflicto. Pero antes resulta un buen método de aproximación al objeto "conflicto" referirlo al género más amplio de fenómenos sociales a que pertenece como clase. Me refiero a la relación social. Debo advertir aquí que esta afirmación importa una toma de posición dentro de la teoría del conflicto frente a aquellas posturas que en la historia del pensamiento han pensado al conflicto como una patología social y no como una forma de relación connatural a la existencia de la sociedad. Pensar al conflicto como una forma de relación, supone considerarlo como integrando la trama del tejido social, por así decirlo.

Si partimos de la definición de Max Weber(5), en la que se apoyan los principales expositores de esta tesis como Julien Freund, tal vez el más importante autor dentro de la polemología europea (*Sociologie du Conflit*, Presses Universitaires de France, Paris 1983),y Luis Kriesberg (*Sociología de los Conflictos Sociales*, Ed.Trillas, México 1975 pág.32) por ejemplo, podemos presentar la relación social como la conducta recíproca de dos o más individuos, cada uno de los cuales piensa, decide y orienta su conducta y le da sentido en relación a la del o los otros.

Para ejemplificar, cuando el conjunto de abogados integrantes de este curso se encuentra por primera vez reunido en una sala es probable que entre sus miembros no haya existido antes relación alguna. Al comenzar su actividad cada una de las conductas que un miembro adopte condicionará de alguna manera la de los demás y así recíprocamente. Si uno de ellos comenzara a leer un libro en voz alta, alguno de los demás le pediría seguramente que cesara de hacerlo para atender al expositor; o éste le rogaría que postergara su lectura. Los demás darán muestras de aprobación o de rechazo. Otro cualquiera de los integrantes del

grupo interrumpiría en cualquier momento para pedir una explicación o formular un comentario. El expositor detendrá su discurso y atenderá al nuevo exponente. Tal vez ello dé lugar a diálogos con diversos participantes. Poco a poco, en el transcurso del tiempo, numerosas conductas recíprocas se generarán en el grupo. Uno de sus miembros tomará notas y las facilitará a otro, que extraerá copias y las repartirá. Los beneficiarios de tal "cooperación" (vale la pena retener el término a fines futuros) se ocuparán de otras tareas de interés común: traducirán textos, debatirán en grupo las ideas expuestas, propondrán ejemplos de situaciones que desean cotejar con los conceptos que se van exponiendo, etc. Puede decirse ahora que existe entre los individuos de carne y hueso que integran el curso una relación social. Pero las relaciones sociales pueden tener muy distinto contenido.

Y a los fines que aquí nos importan, distinguimos solo por ahora, entre los géneros "relaciones de acuerdo" o "de desacuerdo", que en la terminología más específica de la teoría del conflicto, llamaremos relaciones de cooperación y de conflicto (6).

Estas últimas mencionan la relación entre dos o más "actores" individuales o colectivos que realizan conductas tendientes a obtener metas u objetivos que son incompatibles o que alguno de los actores percibe como incompatibles.

No estamos ensayando una definición más de conflicto para agregarla a la larga nómina de las formuladas por una multiplicidad de autores. Trabajamos con esta especie de definición para tener un punto de partida conceptual desde el cual dirigirnos mejor hacia el objeto "conflicto". Y excluimos de tal definición todos aquellos elementos que obligan a análisis de aspectos del conflicto que todavía para nosotros, es prematuro tratar. Por eso la conducta conflictiva a que nos referimos, no incluye referencia alguna al uso de violencia, porque ello supondría seguir una línea teórica cada vez menos predominante que identifica conflicto y uso de violencia efectiva.

Hemos hecho ya en la clase anterior una referencia a este tema cuando identificamos el orden jurídico como un método de resolución de conflictos que apela al uso de la fuerza o a la amenaza de su uso.

Aclaremos por cierto que se trata de fuerza monopolizada por la comunidad y que ese monopolio en el Estado moderno es objeto de centralización. Es decir, que el uso de la fuerza y la facultad de amenazar con ella, está reservada a órganos específicos que constituyen, por lo general, un poder autónomo de aquel que tiene la función de crear las normas generales que integran el ordenamiento jurídico. Debe advertirse aquí que si la fuerza como hecho físico y la amenaza de la fuerza están centralizadas en órganos estatales, los particulares que buscan resolver sus conflictos a través del sistema jurídico, están facultados a utilizar la amenaza, bien entendido, sólo para ejercerla a través del sistema judicial, lo cual no les impide anunciarla extrajudicialmente. Tal el sentido de lo que conocemos como intimación bajo apercibimiento de

ejecución, o bajo apercibimiento de querellas penales tendientes a obtener la aplicación de sanciones privativas de libertad, por medio del uso de la fuerza monopolizada por el Estado.

3. TIPOLOGÍA DEL CONFLICTO

Si ahora estamos un poco más cerca del objeto conflicto, con el que solo nos sentiremos cómodos y familiarizados mucho más adelante, puede servirnos una breve referencia a su tipología. Hablar de una tipología supone admitir que hay distintas clases o subclases de conflictos. Es claro para nosotros que una clasificación es una agrupación de objetos que en su conjunto constituyen un universo mayor, dividido en subgrupos diferenciados de acuerdo a un criterio al que se atribuye un determinado valor teórico.

No nos preguntamos por la verdad o falsedad de una tipología, sino por su utilidad teórica. A esta altura del avance de la investigación pura sobre el conflicto, son diversas las clasificaciones intentadas. Pero si nos proponemos sintetizarlas en una, cumpliremos nuestro objetivo actual sin necesidad de marcar con las demás grandes diferencias, más allá de la mera cuestión terminológica. En efecto, se ha hablado de conflictos "intra sistemáticos" y "extra sistemáticos". Aquí "sistema" significa tanto como grupo social de determinada magnitud. De allí que esta clasificación no se diferencie de la que distingue conflictos "intra grupales" e "inter grupales". Ni de la que separa los que se producen dentro del Estado de aquellos que se suscitan entre los Estados. Pero lo que más nos interesa, a nuestros fines, es el hecho de que con el avance de la investigación, ya los autores hablan de conflictos "personales", además de los que con una u otra denominación involucran actores colectivos, ("intra" o "extra grupales", "intra" o "extra sistemáticos", "intra" o "extra estatales", "nacionales o internacionales"). Es verdad que algunos de los autores que ensayan tal tipología cuando hablan de conflictos personales se refieren a aquellos entre grupos, dentro de la sociedad estatal, en los que el Estado no tiene participación primaria como actor conflictuante. Tal el caso de Joseph S. Himes (*Conflict and Conflict Management*, University of Georgia Press, 1980). Otros autores, en cambio, se refieren directamente al conflicto personal con el alcance que aquí le damos de conflicto entre dos o más individuos, que no alcanza a ser un conflicto entre dos grupos sustantivos dentro de la sociedad. Sin embargo, todo esto no debe interpretarse como que las nociones que vamos a manejar y las técnicas que tratamos de brindar para el manejo de conflictos no sean aplicables a conflictos entre grupos más numerosos. En general lo son, porque la casi totalidad de los conceptos que hemos desarrollado y de las técnicas con que tratamos de manejar los conflictos entre particulares, que son los cotidianos del abogado, han sido extraídos de los estudios sobre los conflictos sociales o internacionales, o, al menos, sugerida por ellos.

La clasificación de conflictos personales, sociales o internacionales y el esbozo de definición de conflicto de que hemos partido excluye, desde luego, los conflictos internos del individuo, de que se ocupa, por ejemplo, la psicología. Y excluye también la oposición psicológicamente conflictiva entre metas alternativas incompatibles que se proponga un mismo sujeto. No negamos por cierto, que el manejo del conflicto enriquece sus posibilidades si al apuntar hacia los actores se tiene conocimiento de su problemática y de sus motivaciones. Pero no es éste el tema del que queremos ocuparnos ahora.

Y bien, habíamos dicho que trataríamos de aproximarnos en forma más o menos indirecta al objeto conflicto, lo cual supone hacerlo desde cierto análisis del mismo, que tenemos que seleccionar entre los muy diversos que la teoría ha formulado desde muy distintos planos.

Es posible, por ejemplo, comenzar por lo que se denomina:

4. EVALUACIÓN DEL CONFLICTO

Creemos que la temática aquí involucrada no es indispensable para el entrenamiento que estamos procurando y, en consecuencia, una breve mención a la misma tiene, sobre todo, un valor ilustrativo. En efecto, más allá del debate sobre si el conflicto es una forma normal de la vida social o una patología de ella, mucho se ha debatido sobre el carácter negativo o positivo que el fenómeno del conflicto tiene para la vida de la sociedad. Puede decirse en general que las postulaciones formuladas en ambos sentidos tienen carácter axiológico. Formulan una valoración del fenómeno y, desde luego, en una actitud relativista no puede llegarse a atribuir verdad o falsedad a ninguna de las dos tesis. Lo que tal vez pueda decirse como un intento de racionalización para orientar en el problema de la evaluación del conflicto, es que éste puede serlo desde el punto de mira de alguna de las unidades en conflicto, o desde aquel del sistema al cual las unidades pertenecen. Puedo ver el conflicto laboral desde el sector asalariado o desde el sector empresario. Pero puedo verlo también desde el punto de vista de la comunidad toda. Lo mismo ocurre con el conflicto estudiantil o con cualquier otro. Y en general aparece como una tendencia favorable al conflicto, la de toda evaluación que parta de una de las unidades que conflictúan. Ello salvo que se trate de una unidad cuya meta en el conflicto sea mantener el statu quo y evitar toda modificación de la relación existente. El punto de mira del sistema al cual las unidades conflictivas pertenecen, tienden -por el contrario- a ver el conflicto como negativo, desde que asume el rol de la conveniencia de la totalidad y no la de los sectores que buscan el cambio a través del conflicto. Desde el punto de vista de la sociedad anónima, por ejemplo, el conflicto entre accionistas es negativo. Desde el punto de vista de una

minoría que conflictúa para ser aceptada a un mayor nivel de participación, el conflicto aparece como una acción beneficiosa.

La breve referencia que aquí hemos formulado respecto a la evaluación del conflicto aparece como suficiente a los fines de nuestros objetivos pedagógicos actuales.

5. LOS PLANOS DE ANALISIS DEL CONFLICTO

Desde distintos planos, han sido analizados elementos de esa relación social que permiten un buen acceso a nuestra problemática y al posterior desarrollo de algunos conceptos que estimamos básicos en la formación del abogado, para el manejo de conflictos, tales como los conceptos de escalamiento y desescalamiento, que se derivan del concepto de intensidad y las variantes del conflicto, que sólo podrán ser explicadas a partir de una familiarización mayor con la interacción conflictual.

Los temas tratados por la teoría, a veces bajo el rubro de "dimensiones" (1) son:

- conciencia del conflicto,
- pureza del conflicto,
- poder
- intensidad del conflicto,
- regulación del conflicto.

Al último tema nos hemos referido bastante al considerar el ordenamiento jurídico como un método de resolución y es, por lo tanto, el aspecto sobre el que menos tenemos que insistir.

En consecuencia, en la próxima clase comenzaremos a tratar las dimensiones del conflicto antes enumeradas.

NOTAS

- (1) En el lenguaje jurídico el antecedente de la sanción es el opuesto contrario del "deber". Y el "deber" del deudor de la prestación, es aquella conducta a la que tiene "derecho" el acreedor; es decir, su "meta legítima".
- (2) Para diferenciar desde ya algunos contenidos semánticos, es bueno aclarar que en el título de esa obra la expresión estrategia está utilizada en el sentido que le da la teoría de los juegos y no en aquel con que lo utiliza la literatura sobre estrategia militar. En efecto, Schelling parte de la distinción entre juegos de azar, de ingenio y de estrategia. Estos últimos son aquellos en que la conducta de cada uno de los jugadores está relacionada con su interacción con el otro jugador, tal como ocurre, por ejemplo, en el ajedrez.
- (3) Para la ciencia del derecho, la ausencia de solución jurídica para un conflicto, no crea problema teórico alguno. De acuerdo con la denominada "norma de clausura", lo que no está jurídicamente prohibido, está jurídicamente permitido. Pero entre las múltiples conductas permitidas, las hay que generan incompatibilidades conflictuales.
- (4) Recientemente, Paul Wehr ha clasificado las tesis expuestas en la doctrina sobre los orígenes del conflicto, en los siguientes seis grupos o escuelas: 1) El conflicto es innato en el género humano, como en el resto de los animales (Konrad Lorez, 1969, por ejemplo). 2) El conflicto se origina en la naturaleza o estructura de ciertas sociedades (Marx, por ejemplo). 3) El conflicto es una aberración, un proceso disfuncional en el sistema social (Parsons 1951; Smelser, 1962). 4) El conflicto ocurre como una forma normal y funcional de la sociedad (Coser, 1956, es el mayor exponente de esta tesis). 5) El conflicto internacional se origina con características propias, por la naturaleza de las unidades conflictuantes. 6) El conflicto es consecuencia de mala comunicación, desinterpretaciones, mal cálculo y otros procesos vinculados a la conciencia o actitud de los actores. (Paul Wehr, Conflict Regulation, Westview Press, Boulder, Colorado, 1979).
- (5) Max Weber, Economía y Sociedad, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1964, pág. 21, par. 3.
- (6) El continuo cooperación-conflicto, que fue la herramienta conceptual originaria, ha cedido lugar a concepciones más evolucionadas a partir de las investigaciones dirigidas por Richard Mansbach, que dieron lugar al desarrollo de la teoría de las variables del conflicto, que analizaremos más adelante.

ANALISIS DEL CONFLICTO

La doctrina comprende bajo este título el análisis de la conciencia del conflicto, de su intensidad y de su pureza y el del poder, concepto cuyo contenido específico habremos de ver, y que no conviene asociar previa y simplistamente al del poder militar en el conflicto internacional. Tratemus a continuación cada uno de estos temas por separado.

CONCIENCIA DEL CONFLICTO

Este tema aparece tratado como fundamental por muchos autores, de los cuales la mayor parte considera que la conciencia que las partes tengan del conflicto que las enfrenta es un elemento fundamental del mismo. Kriesberg (op. cit.) ha resumido esas posiciones, citando tanto sociólogos tradicionalistas como Max Weber, cuanto a algunos de los prominentes fundadores de la moderna disciplina, como Coser, Park y Burgess y Kenneth Boulding.

Si no se recurre a una mostración clarificadora de las diferencias entre la conciencia subjetiva de los actores y la realidad externa de la incompatibilidad de metas, 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 en la que por un lado la incompatibilidad de metas es 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, hay una razonable incompatibilidad de metas. No se encuentran explicaciones claras sobre lo que se llama "conflicto subjetivo" y "conflicto objetivo". 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".

Frente a tal dificultad de acceso al tema, la demostración que del mismo hace Kriesberg, nos parece la más pedagógica.

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 la situación objetiva.

Si las situaciones objetivas se clasifican en conflictivas y no conflictivas y, por otro lado, se admite que respecto de dos actores puede ocurrir que:

- a) ambos creen que una relación es de conflicto
- b) ambos creen que una relación no es de conflicto
- c) uno de ellos cree que es de conflicto y el otro cree que no lo es.

De tal manera uno se encuentra con seis situaciones distintas que se ha tratado de visualizar mejor con la siguiente tabla (1):

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

Si ahora 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 ni ninguna de las partes cree que existe, esta posibilidad es en el fondo una mera posibilidad lógica que se da por 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 que realmente existe, se presenta como un caso en el que no es necesario concientizar a ninguna de las partes sobre el problema en que se encuentran, lo cual no excluye, desde luego, la necesidad

de hacerles consciente la naturaleza de ese problema y la metodología de su manejo y resolución.

En las situaciones 2 y 3, en que habiendo situación externa de conflicto, una de las partes o ambas no lo advierte, la primera función del operador será concientizar a los actores. Si se trata de uno solo de ellos, tanto da que sea aquel que uno integra o representa como el otro. Será 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 apercebido del conflicto, la convicción de que está inmerso en él. Muchas veces no se trata sólo de persuadirlo con explicaciones que traten de mostrar la incompatibilidad objetiva de metas. En general es difícil persuadir al oponente. En tales supuestos se hace necesario realizar conductas que hagan evidente al actor desapercibido la convicción, la actitud y, tal vez, la escalada conflictual del otro. Cuando el oponente, o el actor propio, ha llegado a tomar conciencia del conflicto, todo lo que pueda hacerse técnicamente, comienza a ser posible. Antes de ello, el "manipuleo" de las variables que permitan conducir el conflicto hacia su 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. No es difícil para los abogados imaginar ejemplos de esta situación. Es común que la mayoría de las sociedades anónimas, influenciadas incluso por el pensamiento jurídico de sus asesores, sólo admitan que están en conflicto con accionistas minoritarios si éstos están en condiciones legales de ejercer una acción societaria o judicial concreta: pedir asambleas, votar remociones o acciones de responsabilidad, nombrar directores por voto acumulativo, etc., e incluso no le dan al accionista minoritario el carácter de oponente o adversario si lo que éste plantea en una asamblea, puede ser negado mediante el voto mayoritario que controlan. O si intenta una acción judicial cuyo éxito no tiene precedentes jurisprudenciales. Cuando estas situaciones se presentan, si las pensamos con el estricto punto de vista del abogado que sabe su derecho societario, tendremos que concluir que las partes no tienen realmente un conflicto. Sus metas no son incompatibles, porque la ley define cuáles son las metas legítimas de cada sector. Pero hemos dicho que dentro de las conductas no prohibidas, es decir, dentro del amplio universo de las conductas permitidas, también se dan pretensiones antagónicas de metas incompatibles. No es obligatorio para la mayoría de una sociedad dar a los accionistas más información y explicaciones que las previstas en la ley, que la obtiene a través del síndico o en la memoria anual, ni lo es el aceptar sugerencias o acoger expectativas de la minoría. Pero no está prohibido a los accionistas pretender mayor acceso, a la información, influenciar a la mayoría o formularle peticiones. Cuando las mayorías se limitan a responder con la manida frase "de acuerdo con la ley no tiene derecho", aparece la problemática del conflicto sin regulación institucionalizada, salvo en lo que respecta a límites legales puestos a las conductas conflictivas como, por ejemplo, el uso de la violencia directa, que está, desde luego, prohibida. El cambio en el tenor y contenido de las relaciones entre los

hombres es mucho más veloz que el del contenido de las normas, sujetas a un lento proceso de reforma legislativa o jurisprudencial, que marcha siempre detrás de los intereses, necesidades y pretensiones de los súbditos. Basta como ejemplo recordar que a principios de siglo en nuestro país y fines del anterior en sociedades entonces más industrializadas, los obreros no tenían, conforme a las normas vigentes, un derecho a reclamar judicialmente la reducción de la jornada de trabajo a determinado número de horas por día y por semana. O la indemnización por accidentes de trabajo que no cayeran dentro de la responsabilidad de los códigos civiles. Es más, por aquel entonces, la libertad de realizar ciertas conductas conflictivas estaba restringida por prohibiciones legales. No sólo estaba prohibido usar violencia directa igual que hoy; también lo estaba el pretender asociarse para reclamar o el recurrir a métodos de acción directa como la huelga. Si ahora se mira en perspectiva histórica la evolución del problema, se advertirá que cuando el conflicto existe, tarde o temprano las partes desarrollan metodologías tendientes a hacerlo consciente a la otra parte y a procurar encontrarle solución. Y sus oponentes terminan por reconocerles el carácter de interlocutores, la facultad de "conflictuar", es decir, de tener metas propias y antagónicas. En otras palabras, la acción gremial, concientiza en el sector patronal una situación de conflicto antes no asumida como tal.

La situación número 4 en que ambas partes creen que existe un conflicto sin que el mismo realmente se encuentre en la relación objetiva, parece simple y de fácil solución. Habría que convencerlas de que tienen imágenes o percepciones erróneas de la realidad, que sus metas no son incompatibles. Aquí la comunicación, la intervención de terceros que faciliten tal comunicación, la posibilidad de generar en uno de los actores primero o en ambos simultáneamente actos positivos y actitudes amistosas, cobra un valor instrumental considerable. Aquí los recursos y las posibilidades de éxito de los operadores adquieren una amplitud dramática. Sin embargo, 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. ¿Que 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, por cierto, el lugar de analizar. En la práctica, los abogados que detectan compatibilidad entre las metas que sus clientes viven como incompatibles, pueden manejar fácilmente el conflicto por caminos de persuasión.

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 adversario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe. Por cierto, 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.

PUREZA DEL CONFLICTO

La incompatibilidad de metas en que el conflicto consiste puede existir, teóricamente, entre partes que sólo tengan esas relaciones conflictivas y ninguna otra de cooperación, o entre partes que además de tales relaciones conflictivas estén vinculadas por intereses comunes y complementarios, que generan entre ellas cooperación o intercambio de cualquier naturaleza. Debemos distinguir también cuando las partes tienen una sola relación de conflicto sobre un set único de metas incompatibles, de los casos en que mantienen varios conflictos o el conflicto versa más de una incompatibilidad sobre más de un set de metas.

En la realidad es muy difícil encontrar una relación de conflicto que se dé, aislada de toda otra relación entre las mismas partes. Ello es obvio y se evidencia por el solo 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, comunidad nacional-. En consecuencia, es muy probable que tengan otras relaciones dentro de cada uno de esos grupos o al menos que tengan intereses coincidentes - es decir, de cooperación- vinculados a la repercusión que el conflicto produce en el contexto social de que se trate. El prestigio de cada una de ellas dentro de su grupo no le es indiferente a ninguna, para tomar el tipo de interés más amplio o difuso en el que ambas 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 otros clientes puedan tener respecto de su tolerancia o intolerancia con sus clientes, en supuesto de dificultades económicas para atender el pago de sus obligaciones. En el derecho internacional es patente que aún en los momentos más tensos y aún 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, ciertas relaciones de intercambio comercial que pueden mantenerse, etc. A su vez en el contexto internacional

ambos tienen intereses similares respecto de su imagen ante la comunidad internacional y una común 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.

En términos del lenguaje de la teoría de los juegos, que desarrollaron fundamentalmente Von Neumann y Morgenstern en la década del cuarenta, se denomina al conflicto puro, que se da sin ninguna coexistencia con relaciones no conflictivas, conflicto de suma cero, mientras que al conflicto que mantienen actores que por otro lado se vinculan a través de relaciones no conflictivas, se lo denomina, dentro de ese lenguaje, conflicto de suma variable.

En el conflicto puro de suma cero, lo que una parte pierde lo gana la otra y toda solución del conflicto supone un perdedor y un ganador. En el conflicto de suma variable, la solución puede ser de tal carácter que otorgue a la parte que pierde alguna de sus metas o parte de ellas en la relación conflictiva, ventajas en la otra relación. Lo mismo ocurre si los actores mantienen diversas relaciones conflictivas, es decir, si conflictúan por metas diversas e independientes, de modo tal que una solución haga que una de ellas resulte ganadora respecto de ciertos objetivos y perdedora respecto de otros.

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", que analizaremos oportunamente, 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. 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. Pero puesto que hemos sugerido que la existencia de conflictos estrictamente de suma cero, dentro del ámbito de las relaciones sociales internacionales o y aún en la mayor parte de los conflictos interpersonales, es casi una abstracción, es importante anotar que, en realidad, todo aparente conflicto de suma cero soporta un intento de transformarlo en un conflicto de suma variable. Básicamente ello puede obtenerse por dos caminos. El primero consiste en extender el conflicto proponiéndose, frente al mismo adversario, otras metas distintas, que permitan procurar soluciones en las que, por medio de intercambio, cada parte gane y pierda sin que ninguna de ellas resulte estrictamente "la" ganadora o perdedora. El otro 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 al cobro y al pago, del aspecto oportunidad del mismo (financiación) o del aspecto garantías o 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 cobrabilidad, por otro que todavía no sea exigible, pero que tenga, por ejemplo, títulos ejecutivos, garantías reales o seguridades de estabilidad monetaria.

Por cierto que cuando los conflictos son de suma mezclada y la mezcla resulta de la existencia de relaciones de cooperación, es más fácil encontrar, dentro de éstas, ventajas que otorgar al adversario, como para que éste ceda parte de sus metas en conflicto.

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.

No sólo es importante esta distinción entre conflicto de suma cero y conflicto de suma variable. Esta misma pareja de conceptos sirve para definir actitudes de las partes. Existen individuos, actores en el conflicto u operadores del mismo, que tienen lo que podría denominarse "mentalidad suma cero". Es decir una actitud que apunta siempre a una solución en que una de las partes gana y la otra pierde. Esta mentalidad suma cero 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 los abogados con los cuales ha tratado muchas veces, con motivo de distintos conflictos entre actores diferentes, aquellos con los cuales pueden buscarse soluciones en que todas las partes ganen algo y pierdan algo y distinguirlos de los que seguirán la contienda hasta que finalmente puedan afirmar que su cliente "ganó" o "perdió". La mentalidad suma cero en el derecho internacional lleva necesariamente a la intensificación del conflicto bélico y a la guerra total. En el conflicto interpersonal o intraestatal entre grupos sociales, la mentalidad suma cero condiciona igualmente un aumento de la intensidad conflictiva, lo que llamaremos, a su tiempo, una escalada.

Es básico para un abogado, 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 sectores que parecieran totalmente ajenos 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. 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.

PODER

Una dimensión fundamental, que debe analizarse al enfocar un conflicto, es el poder de las partes. Y decimos de las partes porque en realidad el poder de cada una de ellas, que realmente interesa analizar, no es pensado en términos absolutos, sino en comparación con el poder de la otra, es decir, en términos relativos. Para no confundir la expresión "poder" con el poder militar a que se alude generalmente en el conflicto internacional, aclaremos que denominamos con esa expresión a los recursos de conducta conflictiva de que cada una de las partes dispone para motivar a la otra en sentido coincidente con sus metas. Una demanda judicial, una medida precautoria, la posibilidad de una alianza con terceros -tema que será objeto de estudio- son, a estos fines, elementos de poder, como lo son el poder de convicción, la influencia moral o el prestigio frente al adversario. 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.

El cálculo del poder en un conflicto no es, por cierto, una cuestión aritmética y su evaluación no es teóricamente fácil ni demasiado precisa. A menudo, sólo la confrontación y el uso por cada uno de los actores de parte de su poder en los primeros pasos de una acción conflictiva, permite 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. Pero la situación es idéntica en los conflictos 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 castigo severo del niño por sus padres, se torna para éstos, a veces, intolerable. 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 Argelia como prototipo, muestran la relatividad del poder de una gran potencia, frente a la decisión de una pequeña colonia de soportar altos costos.

INTENSIDAD DEL CONFLICTO

Otra dimensión desde la cual se conceptúa el conflicto y su evolución, es la relativa 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 en la segunda guerra mundial, concluyendo que el odio al enemigo no había sido un elemento importante en la 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 del acto conflictivo intenso.

De modo tal que 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 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 aumenta de intensidad no sólo cuando sorpresivamente se traba una medida precautoria, en un juicio entre partes, o se invade un territorio en un conflicto entre Estados. La intensidad aumenta también cuando se amenaza con realizar alguno de esos actos. El tema de la amenaza, al que ya nos hemos referido para identificar al derecho como un sistema de amenaza de sanciones, será analizado con mayor amplitud con motivo de la negociación, ya que la amenaza y su credibilidad son dos temas muy vinculados también con esa particular forma de conflicto que es la negociación. Cuando hablamos aquí de negociación como forma de conflicto nos referimos a la incompatibilidad de metas que hay entre dos actores que negocian una transacción comercial cualquiera. Ello no implica que la negociación no sea también un método de resolución de conflictos. En realidad la mayor parte de los conflictos terminan por negociación, aún aquella sobre la cual los actores no se han detenido demasiado: la negociación que sobreviene a lo que se llama "victoria". Aquí, entre abogados:

victoria es algo así como sinónimo de sentencia favorable, cuya ejecución es generalmente objeto de negociación, respecto del modo y la oportunidad en que las prestaciones contenidas en la sentencia se harán efectivas.

Vinculados al concepto de intensidad se encuentran otros dos conceptos básicos en el análisis y manejo de los conflictos, que dan en realidad la significación que tiene al concepto de intensidad. Se trata de la escalada y la desescalada o el escalamiento o desescalamiento. Volveremos en breve sobre este tema, a partir de algunas clarificaciones sobre la interacción, concepto que se refiere a las características de la conducta recíproca. Pero antes, debemos hacer alguna referencia al problema que genéricamente se conoce como el de las características de los adversarios.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ADVERSARIOS

Hemos dicho ya que la teoría del conflicto ha producido diversas tipologías genéricas. Hemos hablado así de conflictos interestatales e intraestatales y dentro de éstos de conflictos sociales e interpersonales. Tales tipologías apuntan a distinguir entre las unidades en conflicto. Un individuo, una sociedad pequeña, una gran estructura societaria, un grupo racial, un grupo estudiantil, una Universidad o un Estado, son ejemplos de unidades conflictivas posibles. Esto hace advertir, que aún sin pretensiones teóricas demasiado ambiciosas, es necesario formular algunas puntualizaciones sobre las características de los adversarios.

No siempre los límites que permiten definir quiénes integran cada unidad en conflicto, son claros. Obviamente que el tema no aparece en un conflicto entre dos personas. Pero aparece ya en el conflicto entre un actor externo a una sociedad de varios o muchos socios y la sociedad. Porque cabe preguntarse ¿quién está conflictuando contra el individuo externo: la voluntad conflictiva de todos los miembros de la sociedad, todos los miembros de su Directorio, por ejemplo, con consentimiento de los accionistas o sin ellos?, ¿O solamente el representante legal, o tal vez el gerente ejecutivo? Todos advierten que si uno tiene la certeza de que la voluntad individual de los miembros de una sociedad no ofrece consentimiento a la acción conflictiva del ejecutivo que opera por la sociedad, muchas acciones conflictivas eficientes se sugerirán como posibles al actor personal externo, que puede generar una mayor participación de personas que originariamente no están envueltas en el conflicto del lado de la unidad colectiva, de la sociedad.

En los conflictos sociales entre grupos numerosos es claro que los límites pueden ser mucho más vagos y aún abiertos y permeables; decimos permeables en el sentido de posibilitar el paso de individuos de una de las unidades conflictivas a la otra parte. En los

conflictos gremiales, los límites parecen claros. No se confunden quienes integran la unidad empresaria, aunque ésta involucre todas las empresas que operan en el sector, con los obreros. Tampoco los límites son permeables, ya que difícilmente un miembro de uno de los grupos en conflicto puede pasar a integrar el otro. Y si eso ocurre, como en los raros casos de promoción de ex-obreros a la conducción de empresas propias, el cambio de unidad rompe generalmente todos los vínculos e intereses comunes con los otros miembros de la unidad abandonada. Pero si se piensa en un conflicto con el personal administrativo superior en que el actor empresario está representado por un pequeño accionista, que formalmente puede considerarse patrono, pero que desempeña un cargo ejecutivo superior, tras una larga carrera administrativa, uno advierte la complejidad del tema. Y extremando el ejemplo, si se piensa en el conflicto entre feministas y antifeministas, donde pareciera que el sexo permite distinguir claramente la identificación de cada individuo con uno de los grupos en conflicto, debe advertirse que el feminismo cuenta, como movimiento que conflictúa, con numerosas adhesiones masculinas al tiempo que sufre numerosas detracciones femeninas.

El análisis que se haga de los límites que encierran los miembros de cada unidad en conflicto, permite no sólo definir acciones tendientes a obtener los propios objetivos sino, además, prevenir o incidir en los cambios que puedan producirse dentro de la unidad adversaria. Cuando los grupos son numerosos -en el conflicto gremial, por ejemplo- las acciones de ambas partes tendientes a influir en las decisiones internas del adversario sobre el liderazgo en el manejo del conflicto, son marcadamente importantes. En cada grupo amplio, el hecho de estar en conflicto, genera una relación de consenso y oposición entre quienes lideran al grupo y actúan frente al adversario y los miembros del grupo. Estas cuestiones se vinculan con muchos de los aspectos prácticos del manejo del conflicto, fundamentalmente con el problema de las comunicaciones y con el margen posible de secreto de las negociaciones. A mayor número de integrantes de un grupo conflictivo, menor la posibilidad de mantener secretos en las negociaciones, sin poner a riesgo el consenso y la confianza de los miembros del grupo. Pero al mismo tiempo, a mayor número de integrantes de la unidad conflictiva, más importante es el secreto de los pasos parciales de una negociación. Una oferta inaceptable hecha pública por el dirigente a su grupo, puede provocar en éste una reacción que genere un aumento en la intensidad conflictiva que el grupo desarrolla, sin darle tiempo a formular contraofertas, que seguramente tendrían capacidad de modificar la oferta inaceptable.

Además de lo hasta aquí dicho sobre las características del adversario, es importante determinar la relación que existe entre actores, con referencia a una organización mayor que ambos integren. Dentro de la empresa, el conflicto entre sectores es virtualmente permanente y tal conflicto debe interpretarse como funcional para la empresa. El departamento de ventas procura aumentar sus operaciones, concediendo más financiación o efectuando más descuentos. Trata de prometer las entregas más cortas posibles. Los responsables de

finanzas, son reacios a otorgar plazos que incrementan el costo del producto o que agotan los recursos financieros disponibles. Los responsables de la fijación de precios y de la generación de utilidades pueden no interpretar como ventajoso el otorgamiento de descuentos aunque se argumente que ello generará volumen y, por lo tanto, absorción de costos fijos y reducción, así, del costo final. Y bien, cuando en una organización dos sectores conflictúan no es lo mismo que lo hagan dentro de un todo en el que tienen una situación igualitaria pero no con la misma independencia que la que tienen dos particulares que conflictúan fuera de toda organización. En efecto, la organización tiene sobre ambos conflictuantes poderes que ejercerá para preservarse de las consecuencias que el conflicto pueda acarrearle. Pero ello es también por su parte, distinto, si conflictúa un sector de grado superior con uno de grado inferior. O si desde un escalón inferior se conflictúa con un órgano supremo, porque éste alega que representa todos los intereses mientras que su oponente sólo representa los intereses propios o de su sector, que es menos significativo que la totalidad. En este sentido debe distinguirse, cuando se analiza un conflicto, al menos lo siguiente:

- 1) El grado de subordinación que los actores tienen con respecto a terceros.
- 2) El grado de autonomía que cada actor tiene con respecto al otro o el grado que ambos tienen de integración en una organización mayor.
- 3) Si una de las unidades pretende tener o realmente tiene una autoridad -de cualquier naturaleza- basada en la circunstancia de que ella representa una entidad más amplia que la otra unidad conflictiva y que esta última es integrante de esa entidad mayor a la que alega representar.

REGULACION DEL CONFLICTO

El tema de la regulación del conflicto es tratado en general por la teoría como una de las dimensiones de análisis del mismo, al igual que la conciencia, la pureza y la intensidad. Se trata de la determinación de hasta qué punto la conducta conflictiva está institucionalizada o regulada. Podemos, en realidad, decir que, salvo en caso de la guerra de exterminio, no existen acciones conflictivas que no estén sujetas a alguna regulación. Esto, que es evidente dentro del campo estatal, ocurre igualmente en el mundo internacional, aunque debemos deplorar la pobreza de las regulaciones del conflicto entre Estados, que ha permitido y continúa permitiendo niveles infernales de destrucción. Pero aún así la guerra tiene sus limitaciones convencionales, tales como las convenciones de Ginebra, que revisten el carácter de convenciones plurilaterales. Y tiene también regulaciones emanadas de convenciones

expresas o tácitas de los propios Estados combatientes en una guerra determinada. Existe, por otra parte, en la comunidad internacional, un sistema de valores que sustenta la clasificación que distingue guerra de agresión de guerra legítima o de sanción. Distinción ésta que es heredera de la teoría tradicional del *bellum justum*.

Dentro de la sociedad estatal hemos mostrado al derecho como una institucionalización del conflicto que regula, no sólo el manejo y el trámite del mismo, es decir, la conducta conflictual, sino también las metas y objetivos, dado que el ordenamiento jurídico define las conductas prohibidas y, por lo tanto, las debidas, de las que resultan extraíbles las pretensiones legítimas. Y pretensiones es aquí sinónimo de metas del conflicto. Hemos dejado aclarado que la regulación en que consiste el derecho, no provee solución para los conflictos que se generan dentro del amplio ámbito de las conductas permitidas, que también dan lugar a metas o pretensiones legítimas incompatibles. Para este amplio sector, el ordenamiento contiene, sin embargo, la regulación jurídica de las conductas conflictivas prohibidas, tales como el uso de la violencia física. Pero, en cambio, toda otra acción conflictiva no prohibida tendiente a motivar al oponente hacia la concesión de lo que es la meta de su adversario, está, en principio, permitida. Al menos hay un muy amplio universo de conductas posibles y legítimas, de que pueden valerse los oponentes en un conflicto entre particulares para obtener sus objetivos, cuando el ordenamiento jurídico y su sistema de resolución judicial, no provee soluciones eficientes o no las provee en tiempo oportuno.

La extensión, la importancia y la eficiencia de los sistemas de regulación o institucionalización, depende de la vigencia que las reglas respectivas tengan respecto de las partes en conflicto. Tal vigencia puede ser heterónoma como en el caso del derecho, donde la aceptación de las normas no depende de la voluntad de los súbditos, o autónoma, como en la mayor parte de las situaciones del derecho internacional, donde no existe un sistema coercitivo general, con jurisdicción centralizada al cual los Estados deban someterse. Sin embargo, aunque no entremos aquí a profundizar el tema, la autonomía, que en tal sentido postulamos para las normas de limitación internacional, en cuanto hacemos depender su vigencia de su aceptación, puede pensarse como relativa. En efecto, si bien no hay un orden central que amenace con la sanción para el supuesto de violación de las reglas, quien las viola está igualmente amenazado por acciones coercitivas que en represalia ejecuta su adversario, dentro de un proceso de interacción en el que el aumento de intensidad conflictiva que supone la violación a la norma convencional reguladora, está destinado a generar una escalada en la acción del contrario.

(1) Fuente: Louis Kriesberg, *Los Conflictos Sociales*, Ed. Trillas, 1975, pág. 17

EL LABERINTO

DE LA CONTIENDA

El título que antecede tiene por objeto enfatizar que parte de las ideas aquí expuestas siguen las enseñanzas de Richard W. Mansbach y John A. Vázquez, los autores de los más modernos intentos de una teoría general con pretensiones científicas sobre el conflicto, que fue publicada en los Estados Unidos recién en 1981. La denominación "el laberinto de la contienda" apunta a análisis antes no alcanzados por la investigación científica, en virtud de que esta última parece haber trabajado siempre, al menos hasta la década del 70, sobre la base de un paradigma realista fundado en tres asunciones:

- 1) El conflicto internacional tiene como único o principal set de actores a los Estados-Naciones y/o quienes en ellos toman las decisiones fundamentales.
- 2) Las relaciones entre los hombres y por tanto, la vida y la actividad política están bifurcadas en dos esferas o categorías, con reglas de conducta independientes: la política interna y la internacional.
- 3) Las relaciones internacionales constituyen una lucha permanente por el poder y la paz. Esta lucha convierte al conflicto internacional en una contienda de objetivo único.

La moderna tesis a partir de la cual estamos trabajando ahora, abandona estas asunciones, advierte el carácter unitario de la naturaleza de las estructuras del conflicto cualquiera sea su extensión: internacional, interestatal, grupal o personal; y en consecuencia, descubre también en el área internacional, multiplicidad de actores internacionales y multiplicidad de objetivos, lo que provoca a su vez muy distintas formas de conducta conflictiva de los Estados, según se trate de uno u otro tema de conflicto. Y lo que altera, además, las características y el manejo de los conflictos internacionales según que éstos se desarrollen entre actores gubernamentales, no gubernamentales, o mixtos. Estos análisis minuciosos a que ahora llega la doctrina, aparecen de vital importancia para el conflicto interpersonal o intergrupales de que se ocupan los abogados.

En efecto, la lamentable proliferación de los conflictos internacionales genera una fuente inagotable a la investigación empírica. Las hipótesis que se enuncian y que aquí expondremos con cierto inevitable contenido dogmático, son objeto en la interacción internacional, de verificación empírica a través de investigaciones que permiten constatar la

conducta de los Estados y la modificación de esa conducta que puede generarse con determinadas metodologías de manejo conflictual.

"El laberinto de la contienda", que he usado como título, lo es a su vez el de un capítulo de la obra titulada "En busca de una teoría" de los autores que vengo de citar, cuyo pensamiento queda así invocado como referencia directa en que se fundan buena parte de las afirmaciones contenidas en este papel de trabajo.

Pese a la notable originalidad del pensamiento de esos autores, uno podría decir, sin embargo, que siguiendo un poco la regla inevitable de la acumulación del saber, su pensamiento tiene origen en el esfuerzo que Galtung hiciera en 1972 al exponer su teoría del triángulo conflictual, en uno de cuyos vértices coloca el conflicto con sus metas incompatibles, situando en el segundo las actitudes de los actores (amistad/enemistad) y en el tercero la conducta de los actores. Esta asociación de ideas sobre el origen del pensamiento de Mansbach y Vázquez se entenderá mejor cuando hayamos analizado las variables y dimensiones del conflicto.

I - INTERACCION, ESCALADA Y DESESCALADA

Hemos hecho alguna referencia a los conceptos de escalamiento y desescalamiento, que son fundamentales en la teoría del conflicto. Pero pienso que una mejor referencia a ese concepto sólo puede formularse si antes se parte de una clara comprensión del concepto de interacción. 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, cosa que hemos explicado al tratar de situar el objeto-conflicto dentro de la especie "relaciones de desacuerdo" que integra el género "relaciones sociales".

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 haya emanado de autores que se ocupen de interacción conflictiva sea la de Charles McClelland y Gary Hoggard (1). Estos autores definen la interacción como toda comunicación no rutinaria, verbal o no verbal entre actores. Sin embargo, la definición que me parece más apta para nuestros fines pedagógicos es la de J. David Singer (2). 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. Cuando se habla aquí de un acto parcialmente responsable por el segundo, debe interpretarse la expresión "responsabilidad" como causa. Es decir que la interacción ocurre cuando de dos actos discernibles, uno puede razonablemente interpretarse como causa del otro.

Sobre la base de este concepto de interacción, se clarifican los de escalada y desescalada o, para ser más fieles a lo que pareciera ser la mejor expresión castiza, escalamiento y desescalamiento.

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 sí pueda tener períodos de estancamiento en que aparentemente un statu quo perdura. Sin embargo, incluso ese statu quo produce cambios en las percepciones de los actores, en sus imágenes del adversario y del conflicto mismo y anticipa acciones futuras que serán distintas de las que se hubieran emprendido de no haber mediado el statu quo.

Siendo dinámico el proceso, no sólo no se encontrarán los actores ubicados siempre en el mismo lugar con relación a sus pretensiones y a las conductas que utilicen para la obtención de sus objetivos. Tanto los objetivos como el accionar se alteran necesariamente por el proceso de interacción, en el curso del desarrollo del conflicto. La influencia recíproca de las conductas de los conflictuantes que se denota en la interacción, puede verse muy manifiestamente en el nivel de la intensidad del conflicto. Por cierto que esa influencia recíproca se advierte también en otros niveles como el de la percepción, el de la conducta, el de las actitudes y el de los sentimientos conflictivos. Pero circunscribiéndonos ahora al nivel de la intensidad de la conducta conflictiva, podemos hacer algunas puntualizaciones fundamentales.

En primer lugar, debe tenerse presente que cuando en un conflicto uno se detiene a observar un nivel alto de intensidad de conducta conflictiva, puede tener la certeza de que esa conducta ha sido precedida de otra u otras de magnitud menor. Esto no quiere decir, sin embargo, que las conductas conflictivas aumenten indefinida e inevitablemente, puesto que el ciclo de los conflictos evidencia momentos en que comienza el descenso en la intensidad. Este descenso 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 una especie de curva ondulatoria.

Llamamos escalada o escalamiento a un movimiento hacia magnitudes mayores de conducta conflictiva. Inversamente, el desescalamiento es un desplazamiento hacia magnitudes menores. Estas descripciones, cuya enunciación en estos términos se debe a Luis Kriesberg, me parecen las más simples, gráficas y aceptables. El aumento o disminución de la conducta conflictiva se advierte básicamente en el aumento o disminución de la intensidad de los recursos utilizados. Cuando las unidades conflictivas están constituidas por pluralidades de individualidad, el aumento o disminución de magnitud puede advertirse también en el aumento o disminución del número de personas implicadas en la acción conflictiva. La escalada se advierte en el incremento de las relaciones conflictivas entre las partes adversarias. En la

medida en que aumenta la intensidad del conflicto, en la medida en que una de las partes escala, la situación conflictiva hace propicia la aparición de nuevas pretensiones de cualquiera de las partes o de ambas, la proposición de nuevos objetivos, esto es, la extensión del conflicto. A su manera, la extensión es una forma específica de escalada.

Las investigaciones relativas a cómo se producen la escalada y la desescalada han dado lugar a una serie de precisiones sobre la dinámica de la interacción conflictual. Para nuestros efectos, nos limitaremos a algunas de esas precisiones.

En primer lugar, una vez que se ha iniciado una acción conflictiva, los actos producidos por una de las partes aun comenzando con una baja intensidad, tienden a producir en la otra cambios que fomentan el escalamiento. 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, 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 regulación de estos actos requiere un especial cuidado 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 desescalamiento, 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. He dicho acuerdo expreso o tácito porque en general los acuerdos de desescalada no son formales y se celebran 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 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.

Hemos dicho antes que una de las formas de escalada es la extensión del conflicto, la formulación de nuevas pretensiones, el incremento de los objetivos. En el lenguaje popular, es

común decir que el adversario se "agranda" no sólo cuando ataca más -cualquiera sea el método de ataque- sino también cuando aumenta sus pretensiones.

Técnicamente llamamos proliferación a este fenómeno de la extensión del conflicto. La proliferación también es un tema que ha sido objeto de estudio minucioso y tiene sus reglas. Cuando hay disensiones profundas de principios, la contienda sobre un tema particular, lleva a la superficie cuestiones más generales. Un conflicto sobre si determinada teoría debe introducirse o no en un programa de estudio cuando tiene por fundamento determinadas actitudes ideológicas, puede llevar a un grave conflicto sobre la libertad de enseñanza, para poner un ejemplo que algún autor ha tratado.

Vinculado con el problema de la intensidad de la interacción -escalada y desescalada-, se encuentra el concepto de polarización del conflicto. Dicho concepto apunta al fenómeno del aislamiento en que las unidades en conflicto entran a medida que avanzan en su acción conflictiva. Mientras las partes se formulan reclamos, las actitudes que se disponen a tomar para comenzar a conflictuar son discutidas y compartidas en algún nivel con el entorno: familiares, amigos, socios, Estados amigos, la comunidad internacional, los organismos internacionales, etc. El avance del conflicto que el entorno no ha podido detener, aun cuando esté interesado en evitar que se produzca, genera un aislamiento. El conflicto se polariza, generalmente en no más de dos campos, en cada uno de los cuales se ubica uno de los adversarios y los terceros que vayan haciendo implosión en el conflicto. A partir de ese momento el aislamiento facilita la escalada, al desaparecer el freno que el entorno pone a la intensidad de la conducta conflictiva.

Vale la pena aquí, aunque aparentemente no tenga que ver con el tema, recordar que existe un concepto que puede parecer emparentado con los de proliferación y polarización, que es el concepto de contagio. El contagio es la reproducción del conflicto en otras unidades conflictivas, alguna de las cuales puede integrar el mismo todo que una de las del conflicto inicial. Una huelga de un gremio, puede provocar la de otro sector de la producción, hasta llegar a una huelga generalizada. También una huelga de un sector puede provocar la de otro sector dentro de la misma empresa, en cuyo caso, el contagio del conflicto significa, para la empresa, una escalada del adversario.

La previsión del contagio es uno de los temas en que el operador debe ser muy cuidadoso del momento en que toma contacto con el conflicto. En muchas circunstancias, podrá descartar toda posibilidad razonable de contagio. En otras, tendrá que admitir ciertos riesgos de que éste se produzca y tratar de aislar la relación que maneja, para evitar que así ocurra. Finalmente en determinadas circunstancias el contagio aparece como un riesgo inminente. Allí sólo puede operarse con el margen de tiempo que pueda estimarse hasta que el siniestro se produzca.

II - VARIABLES DEL CONFLICTO

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 la interacción, fueran más precisos para definir el tema que aquí desarrollaremos. En todo caso, 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 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 (3). 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 (4) describen tres aspectos de la interacción cooperación - conflicto, que no presentan como los únicos, sino como los más significativos.

Tales aspectos, que al titular este acápite hemos llamado "variables del conflicto" y que en realidad proponemos a partir de aquí denominar "variables de la interacción", son:

- 1) Acuerdo **versus** desacuerdo.
- 2) Realización de actos positivos **versus** actos negativos.
- 3) Amistad **versus** hostilidad.

Es claro que la primer 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 o afectiva, son actos de conciencia **fundados**, que se apoyan en otros, **fundantes**, de la esfera del conocimiento. Sin embargo, no es posible introducir aquí una exposición más minuciosa del tema, respecto de la cual debo remitir a las "Investigaciones Lógicas" de Edmund Husserl.

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. En tales relaciones no habrá accidentalmente acuerdo y/o desacuerdo, sino, para citar textualmente una expresión feliz "obsesivo acuerdo o desacuerdo". Si esto no ocurre, en circunstancias normales, 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 en nuestros días en las negociaciones sobre control de armamento nuclear, entre dos potencias cuyo nivel de hostilidad recíproca parece definir el estado de sus relaciones dentro de la variable amistad-hostilidad; al menos a juzgar por las señales que ambos actores emiten en su comunicación recíproca y en la que mantienen 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.

El predominio de la hostilidad o de la amistad 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.

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 meticolosos 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 efectuar.

En primer lugar, hay que advertir que es difícil provocar el cambio de dirección negativa en la variable amistad-hostilidad. El nivel donde pareciera más fácil iniciar el proceso es en el de acuerdo-desacuerdo, donde el intercambio de posibilidades que razonablemente 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 siempre como un esfuerzo para evitar acuerdos. La división de temas se hace difícil y, por lo tanto, el tratamiento del conflicto como de sumas variables, 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 solucionar unos independientemente de los otros. Y 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 excluimos estas dos variables, aparece como evidente que el cambio tiene que producirse en el área del intercambio de actos positivos o de reducción de los actos negativos.

Con lo expuesto aparece también clara la necesidad de determinar cuál 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 tan amplio y favorable margen de acción. Cuando el predominio se advierte en el intercambio de actos negativos el operador debe manipular la conducta y no las propuestas de las partes. Y aquí de nuevo los terceros juegan un rol brillante desde que su primera acción es el establecimiento o mejoramiento de las comunicaciones o el generar métodos de lo que se denomina interposición.

Finalmente, cuando uno advierte que las raíces del conflicto están en el nivel de la hostilidad, uno se encuentra frente a conflictos de difícil resolución y manejo. 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 difícilmente obtenible en el seno de cada actor 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 variantes hay una tendencia de las tres a balancearse y mantener su congruencia. 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 dañinos 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.

III DIMENSIONES DEL CONFLICTO

Las variables de interacción nos han permitido, aún en el somero análisis que de ellas hemos hecho, adentrarnos en el concepto de dimensiones del conflicto. Con tal denominación, aludimos a los dos aspectos en que puede recaer con mayor intensidad la existencia de conflicto, es decir, los dos distintos terrenos en que el conflicto puede tener más afirmadas sus raíces. Hay relaciones de conflicto en que la tónica está puesta en la relación entre los actores. Otras en que el énfasis se da en la temática conflictiva, es decir, en la materia de conflicto, en

los objetivos, metas, pretensiones y propuestas de las partes. En el primer supuesto hablamos de conflictos de dimensión actoral. En el segundo, de conflictos de dimensión objetal.

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

Podemos decir que mientras en el conflicto de dimensión objetal las posiciones de los actores se fundan en un cálculo de pérdidas o ganancias, en los de dimensión actoral se basan en el "cálculo de afecto".

El conflicto actoral hace dificultosa la aparición de modelos en que se puedan sobrepasar las posiciones de las partes respecto de cada uno de los temas para ensayar intercambios recíprocos de concesiones. Las alianzas, esa figura tan significativa en la teoría del conflicto que trataremos más adelante, tienen en realidad el carácter de pacto "ideológico" con terceros "contra" el adversario y no el de acuerdos "para" obtener tal 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.

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.

Cuando el conflicto tiene dimensión actoral, los actos negativos y positivos tienden a concentrarse del mismo modo en que tienden a fusionarse los objetivos, lo que contribuye al aumento de los actos negativos, al predominio del "cálculo de afecto" o, al menos, a la interpretación de que el adversario actúa no "para" obtener algo, sino en "contra" de su oponente. 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.

Por último la variante amistad-hostilidad es afectada por la dimensión. Cuando el conflicto es objetal, las partes tienden a pensar en términos de ganancias o pérdidas propias, sin preocuparse por generar más costos o daños al adversario. Los valores en juicio son inherentes a los objetivos concretos, categoría ésta de una clasificación de objetivos que analizaremos unos párrafos más adelante. En el conflicto de dimensión 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 objetal 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.

No puede ocultársenos, pues, la gravedad que reviste la transformación de un conflicto por objetivos antagónicos en una contienda en que el primer plano lo ocupa el enfrentamiento de los actores antes que la obtención de las metas.

IV OBJETIVOS CONCRETOS, SIMBOLICOS Y TRASCENDENTES

Desde la perspectiva que la teoría de las variables de la interacción y de las dimensiones del conflicto que venimos de analizar, proporciona, adquiere sentido e importancia un examen más minucioso de lo que venimos llamando con generalidad "objetivos" de las partes en conflicto. En efecto, tal distinción sería poco significativa si no pudiéramos utilizarla desde el punto de mira que ahora nos brinda el conocimiento de tres variables de interacción y de dos dimensiones de conflicto.

Distinguimos entre objetivos **concretos**, **simbólicos** y **trascendentes**.

Llamamos concretos a aquellos 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. Ello es así por que en tales objetivos el valor que la parte les atribuye, económico o de cualquier otra naturaleza, 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, da al actor que obtiene su objetivo un aumento finito de bienes valiosos, usando la expresión "bienes" en sentido amplio y no como sinónimo de cosas, es decir, bienes materiales o espirituales y colocando dentro de estos últimos la amplia gama de

situaciones que tienen valor positivo con referencia a valores de muy diversa índole, como seguridad, predominio político, prestigio, etc.

Objetivos simbólicos son aquellos en los que en realidad el objetivo no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otro, lo cual convierte en muy difícil definir la relación entre el objeto y su valor, entre el objeto o situación depositaria del valor y el valor mismo. Una superficie de campo como objetivo concreto en una disputa cualquiera, es un objeto material con valor económico. 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 elegir ese particular bien corresponde al privilegio del hermano mayor o del socio más antiguo, etc., transforma el objetivo concreto en un objetivo simbólico. A su respecto, ya es difícil encontrar una solución que no sea la total ganancia del pretensor. El conflicto con objetivo simbólico tiende a ser de suma cero donde quien lo emprende tiene que "ganarlo" mientras su adversario lo "pierde". En el campo internacional los ejemplos son patentes. Se cita el caso de Alsacia y Lorena las provincias francesas que Alemania anexó. Toda negociación sobre su re adquisición no fue a partir de entonces un objetivo concreto consistente en algo mensurable como una determinada superficie con determinados habitantes. Las provincias fueron impregnadas de valores políticos de soberanía. Pasaron a representar la integridad del concepto de "patria". A partir de ello, Bismark advirtió según los autores, un obstáculo inamovible para la reconciliación franco-germana (op. cit. Mansbach y Vasquez, pag. 245).

Cuando los conflictos tienen dimensión actoral los actores tienden a teñir los objetivos concretos agregándoles valoraciones que los convierten en simbólicos. 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 si la relación de confrontación personal, da dimensión actoral al conflicto, y el esposo plantea que el hecho de que el menor no viva con la madre es una cuestión de principios, adjudicando a su cónyuge un estilo inmoral de vida, el mismo objetivo aparece como simbólico y no concreto. A partir de allí las soluciones se dificultan. Si hubiese dos hijos respecto de los cuales se debate la tenencia podemos pensar, dejando al margen por un momento la inconveniencia de la separación de los hermanos, en que uno viva con el padre y otro con la madre. Esta solución se hace impensable cuando el objetivo es simbólico. Porque el valor fundamental que estaba detrás del objetivo, como la cuestión del estilo moral de vida de los padres, no puede dividirse y aparecer que la madre es de "buena vida" para tener un hijo y de "mala vida" para tener el otro.

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 pretendo cobrar o no pagar o adquirir un bien o no entregarlo, u ocupar un territorio o no tolerar la intervención de otro Estado en un tercero, porque lo que está en juego allí no es ni el monto a cobrar, ni el bien a recibir, ni el 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 que 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.

Los conflictos de dimensión actoral, muestran una clara tendencia a plantear las incompatibilidades en términos de objetivos trascendentes. Los conflictos de dimensión objetal, apuntan en cambio, como hemos dicho, a objetivos concretos. En realidad, objetivos simbólicos y trascendentes son, en relación con la dimensión actoral de un conflicto, como gradaciones de un aumento de intensidad en la conducta conflictual.

NOTAS

(1) Conflict Patterns in the Interactions among Nations en: James N. Rosenau, "International Politics and Foreign Policy" (New York Ed. Free Press 1969 pag. 713).

(2) "The Global System and its Sub-Systems. A development view" en James N. Rosenau Ed. Linkage Politics (New York: Free Press 1969, pag. 37).

(3) Artículo "Scaling data on Inter Nation Action", publicado por Moses, Brody, Holsti, Kadane y Milstein en la revista Ciencia, To. 156, páginas 1054/1059.

La crisis de los misiles cubanos.

Un ejemplo de desescalada tácita por intercambio de actos positivos⁽⁴⁾.

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 unilateral 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 los 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 los 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 los 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.^[5]

LOS TERCEROS EN EL CONFLICTO

I - CONCEPTO Y ROLES

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 por la dualidad adversario-adversario, como la cooperación es una relación caracterizada por la dualidad amigo-amigo. Más aún, una de las características del conflicto es su **bipolaridad**, que supone una exclusión de terceros. Julien Freund 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, 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 una empresa realiza actos que perjudican la acción en el mercado de otra empresa, es probable que pueda obtener algún tipo de ventajas de aquellas que resulten beneficiadas con el deterioro 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 resulta más precisa en su aplicación a nuestro tema: **divide e impera**. 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 participación de un tercero en un conflicto puede producirse sin provocar la bipolaridad, fenómeno éste 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 primer categoría considera tres tipos:

- a) Las alianzas o sus homónimos: coalición, liga, entente, frente o bloque;
- b) el tercero protector de uno de los campos adversarios;
- c) el tercero beneficiario, en el sentido del "tertius gaudens" de Simmel.

A los terceros que no participan en el conflicto, me referiré en el Capítulo III.

La alianza, en la que el tercero interviene directamente en el conflicto, en el sentido de su configuración bipolar. El aliado no es un tercero en el sentido que constituya un tercer campo contendor, sino el tercero que ingresa en uno de los dos campos enfrentados. El tema de las alianzas es seguramente uno de los aportes más importantes que la teoría del conflicto ha recibido en los últimos tiempos, especialmente a partir de la publicación de la obra de Theodore Caplow, *Dos Contra Uno -Teoría de las Coaliciones en las Tríadas*, obra que Freund cita aunque sin desarrollar la problemática de las tríadas.

Nosotros, nos ocuparemos aquí de ellas, desde que constituyen un elemento fundamental para el análisis de los conflictos y, sobre todo, para la prevención de su aparición o de su evolución.

II - TRIADAS Y COALICIONES

Se debe a Georg Simmel, 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, traducida al castellano con el título: Dos Contra Uno - Teoría de las Coaliciones en las Tríadas. Alianza Editorial, Madrid 1974. Buena parte de lo que aquí se expone sigue el pensamiento de Caplow con lo cual esta mención reemplaza detalladas citas concretas. Para un primer contacto con el tema es recomendable la lectura de los capítulos uno, cinco y seis. Resulta además conveniente continuar luego, en el orden que aquí se indica, con los capítulos siete, nueve, diez, ocho y cuatro. El capítulo dos tiene referencias al pensamiento de Simmel que, con su fácil lectura, dará un marco conceptual capaz de facilitar la comprensión del tema. El glosario que el autor incluye en las páginas finales de la obra, ha de ser sin duda, de gran utilidad_(ver copia del mismo en Anexo 1 de este capítulo).

Una tríada, tal como la define Caplow, es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente. En rigor de verdad, no fue Simmel sino sus seguidores los que utilizaron las expresiones tríada y tríada en lugar de los vocablos alemanes empleados por él (Zweierverbindung y Dreierverbindung).

La moderna concepción de la estructura de los grupos sociales afirma, por boca de Bukminster Fuller 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 próximo. Se trata del entorno más o menos cercano, más o menos fuertemente vinculado al que nos referimos al sostener que los conflictos puros o de suma cero son en el fondo una abstracción. 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".

Toda tríada tiene tres miembros y las convenciones científicas -en el fondo tácitas- han dado en denominar A, B y C a estos miembros reservando la letra A para designar al actor con mayor poder. Por lo tanto, la tríada tiene tres relaciones posibles: AB, BC y AC. Resulta así

que éste es el único grupo social que posee un número de relaciones igual al número de sus miembros. Antes de describir características de las tríadas es conveniente hacer notar la diferencia que existe entre un grupo de dos y un grupo de tres, diferencia sobre la cual Simmel parece ser el primer autor que ha llamado la atención, al extremo de que puede afirmarse que el número tres tiene en la sociología un valor diferencial respecto del dos y del cuatro y siguientes que no tiene en la aritmética. En efecto, el grupo de dos no existe como algo distinto de sus miembros, porque la desaparición de uno de éstos hace desaparecer el grupo. 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 de ellos en la tríada, aunque esa desaparición, hasta que el tercer miembro se reemplaza, cambia la estructura de la organización de triádica a diádica. En los grupos de más de cuatro miembros, la situación, obviamente, se repite. La teoría de las tríadas considera que todo agrupamiento de cuatro, cinco, seis o más miembros, se reduce a agrupamientos triádicos. La familia sirve muy bien de ejemplo para la demostración, diríamos casi intuitiva de estos fenómenos. La pareja sin hijos constituye una diáda, una relación de dos que, por lo tanto, no existe con independencia de sus miembros. Separada la pareja o muerto uno de los cónyuges, 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 triangular con sus dos hijas mujeres que serían el cuarto y quinto miembro del grupo. O la madre tenerla con dos hijos varones. 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 sea diferenciable como grupo del resto de la familia y de sus combinaciones triangulares con los demás miembros de la misma. El hijo mayor, por ser el primer tercero que se agrega a la diáda para formar la primera tríada, tiene por ello una significación distinta de la de los hijos siguientes, desde que cambia para siempre la estructura diádica de la familia y en realidad crea, con su aparición, un grupo que permite, como dijimos antes, ser visto como independiente de sus miembros.

La propiedad más importante de los grupos triangulares, es su tendencia a formar coaliciones, lo que en el lenguaje común llamamos más usualmente alianzas, entre dos de sus miembros frente al tercero. 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. Las reglas que parecen regir estos fenómenos sociales son aplicables a todos. 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. 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 de 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 de BC en cambio, una suma de poder que convierte a A en el miembro más débil. Pero aquí no termina el análisis que pudiera hacerse de esta situación. Porque una vez celebrada la coalición, A, que pasa a ser el miembro más débil, tiene frente a sí a 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.

He hecho referencia a esta última evolución de la tríada, después de la alianza original de C, 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 efímeras o, al menos, transitorias.

Se advierte aquí ya con claridad cómo el abogado 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 su proceso de manejo y resolución. Muy particularmente el abogado que actúa cotidianamente como tal, dentro de un grupo de personas o de empresas, en un directorio o comité de trabajo.

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.

De acuerdo con Simmel el tercero puede tener el carácter de mediador, que es el que comúnmente tiene en un grupo de tres, de "tertius gaudens" o de tercero opresor. Cuando decimos que el rol de mediador es el más común del tercer miembro aludimos 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 transcripto. 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 triadas 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".

CLASIFICACION DE LAS TRIADAS

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

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.

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.

Las tríadas de 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.

Dentro de este agrupamiento clasificatorio en que deben analizarse las tríadas pueden distinguirse ocho tipos distintos de ellas. Cada uno de esos tipos producirá resultados distintos al formarse coaliciones si el tipo se dio en una situación continua, episódica o terminal.

Los ocho tipos de tríadas fueron enumeradas originariamente por Caplow en el artículo titulado "Further Development of a Theory of Coalitions in the Triad" American Journal of Sociology, XLIV (marzo 1959), pág. 488 y reproducidos después en el libro que hemos citado (2).

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

<u>TIPO</u>	CARACTERÍSTICAS
1	$A = B = C$
2	$A > B$ $B = C$ $A < (B+C)$
3	$A < B$ $B = C$
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	$A = (B+C)$ $B = C$

El actor incluye una demostración gráfica 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 (3).

Diversas clasificaciones pueden hacerse 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 tríada primaria familiar. Nos importa mucho destacar, para los abogados de

empresas, la tríada organizacional, que es definida por Caplow como "aquella ... cuyos miembros pertenecen a una organización y su programa les exige que interactúen unos con otros". Esos miembros pueden ser colectividades o individuos.

Esta categoría incluye organizaciones de distinta magnitud y propósitos: compañías, familias, departamentos gubernamentales, pandillas de adolescentes, tripulaciones de barco, compañías de teatro, sectas religiosas, etc. Las características 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 formulan una coalición contra el miembro 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 AC 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 es 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.

III - MAS SOBRE EL ROL DE LOS TERCEROS

Volviendo a Freund, cuyo pensamiento abandonamos para insertar el capítulo anterior, encontramos 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 traben en un conflicto que se resuelve cuando uno de los campos recibe apoyo de un tercer país. Los conflictos internos en las sociedades anónimas, se manejan a menudo, sobre la base de la búsqueda de este tipo de intervenciones. En los conflictos internos entre departamentos de una misma empresa, 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.

Dentro de esta misma categoría de terceros participantes incluye Freund al "tertius gaudens" de Simmel. Al hacerlo analiza algunos ejemplos históricos y muestra 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 no 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 una tríada, frente al conflicto entre los otros dos miembros, cuando realmente desea terminarlo.

Similar a la figura del disuasor aparece la del **persuasor**, aquél tercero que por una u otra razón tiene peso suficiente de influencia 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 interviene como persuasor, a los fines de detener la escalada conflictual. Su posterior intervención fue, como sabemos, la de mediador.

Dentro de esta línea de pensamiento se distinguen los terceros **moderadores** entre los cuales el mediador sería, para nosotros, una subclase 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 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 mucha atención. La bipolaridad del conflicto genera el aislamiento de los adversarios respecto de su entorno, bien que éste esté integrado por otros Estados, otros grupos, otros socios, otros familiares, etc. 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 cuando están en conflicto o entre cónyuges.

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.

Los abogados deben tener muy presente la figura y el rol de este particular tipo de terceros no participantes, a quien otros autores denominan, con acierto, terceros interventores o intervinientes. Porque su rol es imitable, en mucho, por el abogado de parte en un conflicto, aunque no sea un tercero propiamente dicho. Desde luego, es todavía más imitable o asumible por el abogado de empresa en los conflictos internos de la empresa. La eficiencia con que el abogado 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 empresa. Hay en los abogados una tendencia a sentirse con deber de lealtad hacia quien se supone es el conductor de la empresa o el propietario de su capital. Sin embargo, cuando se es abogado de empresas uno puede mirar el conflicto no desde el punto de vista de ninguna de las unidades que conflictúan, sino desde el punto de

vista de la totalidad mayor que la empresa representa. Distinto es el caso cuando conflictúan, en muy grandes empresas, sectores que tienen cada uno de ellos, abogados que, en consecuencia, integran la unidad menor en conflicto.

Pero con una mayor amplitud mencioné antes la conveniencia de tratar de imitar el rol de tercero que posibilita las comunicaciones, aún cuando uno es abogado de una de las partes. La posición social del abogado, el prestigio que su profesión tiene en la sociedad como una subelite estratégica en la terminología de Susan Keller, 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 creen que, por el contrario, su rol frente al cliente es ser más papista que el Papa, su prestigio frente a éste es escalar el conflicto a la mayor intensidad posible de conducta conflictiva y su gran arma, la amenaza de tono violento, cualquiera sea el nivel de credibilidad que pueda otorgarse a la misma por el adversario que la recibe.

Tengo para mí, sin embargo, que los usuarios de los servicios de abogados, temática o no temáticamente avistan las desventajas de un manejo incontrolado del escalamiento y las ventajas de una acción que posibilite, facilite o mejore las comunicaciones. Yo diría que el abogado que trata de escalar rápidamente los conflictos, aquel que arroja combustible sobre el fuego de la contienda me hace pensar algunas veces en otro tipo de tercero, el "tertius gaudens" de Simmel, aquél que saca beneficio propio del conflicto, bien sea este beneficio un pretendido prestigio, una determinada imagen o una ventaja económica.

Integran finalmente la categoría de terceros no participantes, los amigables componedores y los diversos tipos de árbitros, en quien las partes ponen la capacidad de definir la resolución del conflicto, con diversos grados de delegación y con la exigencia del cumplimiento de un mayor o menor número de formalidades. Tales las categorías de árbitros arbitradores, árbitros en sentido estricto, árbitros amigables componedores, etc. El análisis de estas categorías cuya utilización está prevista legislativamente en el Estado moderno, no requiere aquí desarrollo, en un análisis del conflicto destinado, precisamente, a abogados.

Lo que resta decir sobre la intervención de terceros, es que el Juez es un típico tercero instituido de la facultad de resolver el conflicto dentro de un marco descrito con mayor o menor amplitud por la ley. Esta conclusión es coherente con la descripción que hicimos al comenzar nuestra exposición, cuando presentamos al sistema jurídico como un método de

regulación de conflictos y a sus órganos judiciales como órganos específicos de resolución de conflictos.

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, abogados o no, para el manejo de conflictos tiene ya hoy un alto nivel de sofisticación y diversas ramas de subespecializaciones. El ejercicio de la profesión de abogado, brinda a éste más de una posibilidad de convertir, en determinados casos concretos, su participación como integrante de una unidad conflictiva, en una intervención como tercero. Por ello es conveniente tener presente que desde este último rol, los resultados pueden ser mucho más dramáticamente efectivos.

IV - ALGUNAS COMPROBACIONES EMPIRICAS

Las investigaciones realizadas han permitido enunciar algunas comprobaciones cuya reiteración ha permitido realizar formulaciones que tal vez no puedan ser todavía consideradas como leyes empíricas y, sin embargo, deben ser tenidas en cuenta en la operación del conflicto, muy especialmente en vinculación con la intervención de terceros. Las enunciaremos sucintamente:

- 1) Los conflictos son más regulables si el factor de amenaza es crecientemente balanceado con generación de confianza.
- 2) Los conflictos son creados y mantenidos por factores objetivos y subjetivos y en el proceso de resolución debe tratarse primeramente a los subjetivos.
- 3) El conflicto obtiene mejor resolución si se eliminan sus aspectos cognoscitivos y perceptivos más que sus dimensiones afectivas.
- 4) Los conflictos asimétricos se resuelven mejor a través de intervenciones que traten de facilitar el poder del adversario más débil.
- 5) En situaciones de crisis, la violencia puede ser minimizada o eliminada a través de adecuados entrenamientos de control de aquellos directamente envueltos en la toma de decisión.
- 6) El conflicto es a menudo regulable por vía de modificar el entorno dentro del cual nace. La llamada interposición en el conflicto internacional es un ejemplo típico de esta técnica que es muy utilizada también en los conflictos familiares. Sobre esta última técnica ha desarrollado serias investigaciones Thomas Gordon, en su obra "Entrenamiento para la Efectividad de los Padres", que es considerado un manual

destinado a padres e hijos para la resolución de problemas familiares y el mejoramiento de las relaciones paternas y filiales.

- 7) La regulación del conflicto requiere tratar de cambiar el status de pelea al de debate, lo que supone etapas como: primero, encapsulamiento del conflicto; segundo, creación o introducción de un agente que dé vigencia a las reglas de comportamiento y, tercero: incorporación de un tercero que facilite la negociación, el arbitraje u otras formas similares de resolución (4).

NOTAS

- 1) Georg Simmel, *The Sociology of Georg Simmel*, traducción de Kurt H. Wolff (Free Press, New York, 1950, página 148).
- (2) Theodore Caplow, *op. cit.* pág. 19.
- (3) Ver anexo 2.
- 4) Sobre estas comprobaciones o asunciones, existen diversos trabajos que permiten desarrollar con mayor detalle cada una de ellas. En su exposición sintetizada hemos seguido el resumen, más amplio que esta síntesis, que formula Paul Wehr en su obra "Conflict Regulation" pg. 34 y siguientes.

ANEXO 1

GLOSARIO(*)

Un **sistema social** es aquel cuyos elementos son personas o grupos de personas y cuyas relaciones se establecen a través de interacción social.

Una **tríada** es un sistema social que implica la interrelación de tres sujetos.

Una **coalición** es una combinación de dos o más sujetos que adoptan una estrategia común frente a otros sujetos pertenecientes al mismo sistema.

Una **coalición dentro de una tríada** es una combinación de dos miembros de dicha tríada frente al tercero.

Poder es la capacidad que tiene un sujeto para modificar la conducta de los demás sujetos con los que interactúa.

Se dice que un sujeto **domina** a otro en una determinada situación cuando su poder sobre el otro es evidentemente mayor que el del otro sobre él.

La **distribución del poder** de una tríada es una descripción o medida del poder relativo de cada miembro en un momento dado.

La formación de una coalición dentro de una tríada divide a ésta en dos **compañeros** y un **oponente**.

En las **situaciones continuas** que llevan consigo tríadas, la formación y disolución de coaliciones constituyen un proceso informal, espontáneo e irregular.

En las **situaciones episódicas** que llevan consigo tríadas, la formación de coaliciones se da a intervalos predecibles conforme a unas reglas establecidas.

En las **situaciones terminales** que llevan consigo tríadas, las coaliciones se establecen con el propósito de eliminar al adversario de la tríada.

La **solidaridad** de una coalición consiste en su capacidad de oponerse a la formación de coaliciones alternativas.

Una **coalición dominante** es una coalición que domina a su oponente.

La **coalición dominante más económica** de una tríada es aquella que domina a su oponente por un margen menor que cualquier otra coalición dominante.

La **expectativa de equidad** consiste en que los miembros de una coalición exigirán -en cualquier retribución que reciba la coalición- partes aproximadamente proporcionales a su aportación de recursos a dicha coalición.

Una **organización** es un sistema social que posee una identidad colectiva inequívoca, una lista detallada de miembros, un programa concreto de actividad y un procedimiento para la sustitución de sus miembros.

Un **cisma de status** es la división de un conjunto de posiciones dentro de una organización en categorías superiores e inferiores, entre las que se prohíben las coaliciones.

Una **tríada organizacional** es aquella cuyos miembros pertenecen a una organización y en virtud de su programa de actividad se les exige que interactúen entre sí.

El **miembro superior** de una tríada orgánica es aquel que ostenta el status organizacional más elevado.

El **programa oficial** de una tríada organizacional está constituido por el programa de actividad (dirigida hacia un objetivo) que prescribe para sus miembros la organización.

Los **programas privados** de una tríada organizacional son los programas de actividad (dirigida hacia la consecución de un objetivo) que establecen sus miembros persiguiendo sus propios intereses.

Una **coalición conservadora** dentro de una tríada organizacional es una coalición que no altera el orden de status prescrito.

Una **coalición revolucionaria** dentro de una tríada organizacional es una coalición que domina al miembro superior de la tríada.

Una **coalición impropia** dentro de una tríada organizacional es aquella que ni es conservadora ni revolucionaria.

Se dice que las tríadas están **ligadas** cuando tienen uno o dos miembros en común.

Cuando el miembro superior de una tríada es el miembro medio o inferior de la otra tríada ligada a la primera, ésta recibe el nombre de **tríada superior**.

(*) Fuente: "Dos contra Uno: Teoría de coaliciones en las tríadas" Theodore Caplow, p. 204 a 206.

Ponencia

EL CONFLICTO: DILEMA PARA ABOGADOS

Dr. Remo F. Entelman

Director del

Instituto de Prevención, Administración y Resolución de Conflictos

del Colegio de Abogados de San Isidro

1. FUNDAMENTOS

LA FUNCIÓN PROFESIONAL DEL ABOGADO

Cualquiera sea la misión con que los abogados se asumen, guiados por una extensa bibliografía que incluye nombres célebres como los Calamendrei, Couture, Ossorio y Gallardo y tantos más, hay de sus servicios profesionales una concepción distinta: la de sus usuarios. Ella es, en la sociedad actual, portadora de exigencias para cuya satisfacción los programas universitarios de grado poco o nada aportan. Y ocurre así tanto en nuestro país como en las facultades de derecho del mundo, incluyendo los países llamados desarrollados o -en el discurso político y periodístico- del primer mundo.

En efecto, lo que una sociedad espera de sus abogados es mucho más que información sobre sus derechos y obligaciones. Y también más que asistencia o representación profesionalizada para actuar en juicio. Siempre ha pretendido que los abogados la representen o la asistan cuando negocia, cuando celebra contratos o realiza otros actos generadores de normas, es decir, originadores de relaciones más o menos duraderas que contienen, en su desarrollo, derechos y obligaciones recíprocas, para las partes o para terceros. Así la creación o fusión de sociedades, el testamento y la constitución de derechos reales entre otros. Las relaciones que se desarrollan entre particulares o grupos de particulares, entre éstos y el Estado o dentro de un grupo social interestatal más o menos amplio como las sociedades, las asociaciones, las universidades y las comunidades religiosas o sociales son -hoy sabemos- más complejas. No se limitan a relaciones de cooperación o a competencias agonales en

que se debate quién tiene derecho y quién está obligado. Siempre hubo algo más, sólo que los abogados no pudimos tener conciencia de ello hasta que no abandonamos por un momento nuestra estructura normativa de pensamiento y tratamos de divisar nuestra actuación dentro del campo más amplio, más omnicompreensivo, más universal, que otras disciplinas describen.

LA TEORÍA DEL CONFLICTO

El concepto de conflicto aparece en el discurso político-social unos 500 años antes de Cristo. Se desarrolla a través del tiempo en pensadores que trabajan en una amplia gama de disciplinas. En los más lejanos puntos del planeta y de la Historia (Kautyilia, en la India, Al Ramein Ibn Kaldum -el pensador árabe del siglo XIII-, Heráclito, Polibio, Maquiavelo, Boden, los fisiócratas y, en los últimos dos siglos, una amplia variedad de economistas o sus pendants.

También después de Comte se desarrolló una sociología del conflicto sobre cuya historia Don Martindale^[6] y Luis González Seara^[7] han escrito páginas eruditas.

Por otra parte las ideologías hicieron del conflicto su objeto en las dos grandes ramas de lo que hoy se denomina "ideología del conflicto": el marxismo por un lado y el darwinismo, en sus dos sucesivas etapas por el otro^[8].

Una verdadera ciencia del conflicto con pretensiones de tal, sólo comienza a desarrollarse después de la Segunda Guerra Mundial, bajo el nombre de Peace Research, War Research o Polemología. Ese pensamiento, que parte de desarrollos teóricos sobre temas aislados, sólo alcanza los umbrales de una Teoría General en los últimos años de la década del ochenta. En nuestro país, una versión relativamente vernácula de la disciplina se desarrolló desde los años setenta y se enseña bajo el nombre de Teoría del Conflicto, como la bautizamos en 1984 al incorporar su enseñanza como asignatura independiente en el posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Decimos relativamente vernácula porque, en realidad, lo único que reivindicamos de originalidad es la concepción de aplicar a las relaciones intraestatales -y sobre todo interpersonales- los conocimientos desarrollados para el estudio de los conflictos internacionales y el hecho de que esos conocimientos nos posibilitaron descubrir que buena parte de los conflictos no pueden ser resueltos desde el ordenamiento jurídico, aunque constituyan relaciones en que los actores enfrentados pujan por obtener objetivos incompatibles pero igualmente permitidos. La tarea de aplicar los conceptos y las técnicas desarrolladas por otras disciplinas, si bien ha sido desarrollada por nuestra cátedra en la Argentina, no es sino el producto tecnológico de una investigación pura, que en su mayor parte simplemente

adaptamos. Desde luego que esa actividad tampoco es una obra individual y sólo ha sido posible gracias a la inteligente e incansable perseverancia de un grupo de estudiosos colaboradores tanto en la Cátedra de la Facultad de Derecho de la U.B.A. como en el Seminario Permanente de Análisis, Prevención y Resolución de conflictos creado en 1986 por el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (C.A.R.I).

La idea de considerar a nuestra disciplina como una teoría universal que no se ocupa sólo del conflicto internacional se robustece cuando, trabajando sobre el pensamiento de Thomas Khun, concebimos tal ciencia como un conjunto de conocimientos de carácter paradigmático como el célebre epistemólogo veía a las ciencias naturales. Ello “malgré lui”, que negó la aplicabilidad de su concepción del pensamiento científico a las ciencias sociales.

Cuando presentamos esta tesis en Julio de 1986 pudimos citar ya varios autores que parecían tomar el mismo camino en otras latitudes^[9]. Luego, la búsqueda de antecedentes permitió citar anticipos de ese pensamiento de fechas aún anteriores, que se acercan curiosamente a la misma época en que en la Argentina comenzamos a trabajar sobre el tema^[10]. Partiendo de una ciencia de carácter paradigmático, el desafío básico era la propuesta de un nuevo paradigma. Ya los conflictos no serían juegos entre actores exclusivamente estatales. No tendrían por objeto único el aumento, la adquisición o la conservación del poder. Ni la política internacional sería un fenómeno distinto de la política interna o nacional. Esa asunción, al poner de manifiesto la multiplicidad de actores posibles y de objetos en conflicto, trasladó el eje de la observación teórica a la conducta de los conflictuantes y a la naturaleza de sus conflictos. Se abrió así el camino a una teoría del conflicto interpersonal que, en su producción de técnicas específicas, nos permitió luego algunos aportes a la teoría del conflicto internacional, es decir, a la teoría del conflicto a secas. Y que por ello fue aplicable también a la administración de los conflictos interestatales.

DOS GRANDES PERPLEJIDADES

Aunque nada hayamos dicho hasta aquí que describa el objeto conflicto, con la sólo inteligencia del concepto que da el lenguaje natural pueden comprenderse las grandes perplejidades a las que nos enfrentamos al pensar el Derecho tomado como un orden cerrado, su ciencia y la conducta de los abogados y los comparamos con los conceptos con los que se piensan las disputas entre naciones o entre grupos sociales, étnicos o laborales.

La primera gran sorpresa fue tomar conciencia de que la mayor parte de las disputas entre particulares no se dan entre una pretensión legítima y otra ilegítima. Ocurren en el enfrentamiento cotidiano entre alguien que pretende lo que, en el ordenamiento jurídico, no le está prohibido pretender y alguien que se lo niega, y al cual a su vez, no le está prohibido denegar. O entre alguien que pretende alcanzar un objetivo que, pese a ser incompatible con el de su oponente, también le está permitido pretender a éste. Dos posiciones en el primer caso, dos pretensiones en el segundo, ambas opuestas e incompatibles, ambas legítimas. Que así ocurre en la competencia por posiciones de mercado es algo claro para todos. Esta relación conflictiva entre dos competidores se diferencia de la que se genera entre un acreedor que se siente con un derecho legítimo a cobrar una suma de dinero y aquel a quien él considera su deudor moroso. Ella no se da en el ámbito de la aplicación de normas concretas del Derecho. Ocurre en el área que todo el sistema demarca como el lugar de lo permitido, de lo que no está prohibido. Allí los abogados sólo hemos sido entrenados para dictaminar que ambas partes actúan legítimamente. Y por ello ninguna solución a sus problemas podemos obtener de un proceso judicial. En este amplísimo marco de lo permitido se da el mayor número de las disputas sobre las que no sabemos asesorar. Respecto de ellas, ambas partes sólo obtienen de sus abogados opiniones coincidentes, que nada les dicen sobre qué conductas han de seguir para obtener sus objetivos permitidos o para impedir al oponente que obtenga los suyos, tampoco prohibidos. Tal situación sólo exacerba los estados de ánimo y frustra las expectativas de un control social eficiente. En ello reside la crisis actual de la abogacía. No la del Derecho porque éste ha sido creado por la sociedad para resolver el número indispensable de situaciones en que la comunidad interviene limitando la libertad de acción de sus miembros. En la medida en que más felices estemos por disponer de un mayor grado de libertad menos conflictos tendrán solución jurídica. ¿Es esto malo? ¿Deja a los miembros de la sociedad en un estado de frustración que aumenta en la misma medida que su campo de libertad? Por cierto que no, siempre que las situaciones conflictivas que se dan en el campo de lo permitido, fuera de la interferencia del sistema de normas jurídicas, se administren con propiedad y sean resueltas por medios idóneos, substitutivos del método judicial que queremos ver funcionar con eficiencia, transparencia e independencia, pero en la órbita limitada donde podemos tolerar las prohibiciones. Porque eso es el Derecho: un sistema de prohibiciones, establecidas por medio de normas que amenazan con sanciones privativas de objetos valiosos -vida, libertad, bienes materiales o espirituales en el más amplio sentido-. Esta referencia a métodos que deben substituir al Derecho en el área de relaciones en la que éste no interfiere, no excluye que tales métodos sean, en determinados casos, aplicables con mayor eficiencia a aquellos conflictos que sí tienen

una solución prevista en el ordenamiento. A menudo es posible reemplazar la adjudicación por el juez -o quien, como el árbitro, esté autorizado a sustituirlo en tal tarea- por sistemas de resolución que dejen a las partes más satisfechas de haber contribuido recíprocamente a una convención que termine con la relación conflictiva, sin destruir el vínculo.

La primera perplejidad a que venimos aludiendo nos muestra el sorprendente y amplio campo de los problemas que la sociedad global pone en manos de profesionales que pretende preparar para ese fin, pero que educa para limitarse al área de las oposiciones prohibido-permitido o derecho vs. obligación. Y pone de relieve algo más. Nuestra visión de las relaciones sociales desde el prisma exclusivo de la teoría general del derecho nos ha llevado a creer y a predicar que el orden jurídico es un sistema cerrado, que prevé soluciones para todos los problemas en los que se den pretensiones incompatibles. Desde hace décadas, hemos enseñado que así es, porque existe lo que se denomina una norma de clausura: lo que no está prohibido está jurídicamente permitido. Esta afirmación es lógicamente verdadera y no falsa. Pero nada nos dice respecto del problema que enfrentamos cuando a nuestro vecino le está permitido algo incompatible con lo que a nosotros no nos está prohibido. Tal vez las palabras sirvieron, con su ambivalencia, para cegar nuestra inteligencia del problema. Porque tener derecho sólo a veces quiere decir que otro tiene obligación de satisfacer la pretensión del titular de este derecho. Otras veces, las más, tener derecho a pretender, a hacer o a omitir algo, sólo quiere decir que esa pretensión, acción u omisión no está prohibida, es decir, no está sancionada. Pero el problema es, precisamente, que coexiste con una situación análoga que, como imagen de espejo, exhibe otro. Él también tiene derecho, en el sólo sentido de no prohibido, a algo que resulta incompatible con lo nuestro. Pero que a nosotros no nos es obligatorio.

La segunda perplejidad desde la cual pretendemos despejar la niebla que desdibuja el campo de la realidad social en el que el abogado tiene que ser útil para resolver ciertos problemas, reside en la naturaleza violenta del sistema jurídico. Decimos que el derecho y sus tribunales pacifican la sociedad porque quitan a los particulares el uso de la violencia como método de resolución de sus controversias. Esto ha sido, desde luego, un enorme progreso en la evolución de la sociedad humana. Sacar la violencia de manos de los miembros de la tribu o de los familiares de la víctima y ponerla en manos del rey Salomón fue un gran avance en ese proceso de evolución. El moderno juez, el verdadero símbolo de la centralización estatal, es el fruto de un constante perfeccionamiento de aquellos primeros intentos. La fuerza se monopoliza primero por el grupo y luego, con la división del trabajo social, se centraliza en los jueces. Al mismo tiempo los métodos de aplicación de la violencia se suavizan. De la vendetta de sangre a la guillotina estatal. De ésta a la silla eléctrica.

En el medio, la fuerza física siempre presente para privar de la libertad o de los bienes. Fuerza legítima, de la que sólo el juez dispone. Pero, sin embargo, fuerza. Uno de cuyos principales efectos es el deterioro o la destrucción de la relación dentro de la cual surgió una disputa.

Poner en claro esta característica del sistema jurídico explica porqué, además de la necesidad de cubrir el área de los conflictos permitido-permitido, se propician hoy métodos pacíficos alternativos de los judiciales, que no utilicen la violencia ni amenacen con ella. Tal como en lo internacional se trata de desplazar la guerra utilizando la negociación y la múltiple gama de formas de intervención de terceros y de nuevas y sofisticadas técnicas.

Si la abogacía de la sociedad moderna opta por limitarse a ser la profesión que sabe cómo cooperar a la solución de los conflictos que se dan en el área de la oposición permitido-prohibido o derecho vs. obligación, otros miembros de la sociedad serán entonces entrenados para ocuparse del resto de los conflictos y para substituir a los abogados en la aplicación de métodos más ventajosos, en reemplazo de los debates jurídicos, donde la substitución sea posible. Lo cual, desde luego, no ocurre en todos los casos.

Llegamos así a la pregunta central: ¿qué actitud deben tomar los abogados frente a esta temática? ¿Qué política deben adoptar quienes deciden sobre el contenido de la formación de los abogados ¿Limitarla a la augusta función que hoy tienen? Ella deja sin satisfacción a una sociedad que hoy no hesita en consultar al médico sobre su salud y, dentro de la medicina, a cada experto o especialista capaz de ocuparse de su problema. Pero desde hace tiempo, los particulares advierten que, si bien no dudan -cuando como socios minoritarios tienen conflictos con una mayoría accionaria- en consultar un abogado, no encuentran respuestas satisfactorias para la solución de sus problemas. En la mayor parte de las situaciones en que alguien pretende algo que ninguna norma le prohíbe pretender, frente a alguien que no está obligado a satisfacer su pretensión, la respuesta de que ambas partes tienen derecho a hacer lo que están haciendo -pedir y denegar- no resuelve ningún problema. Ni al sector minoritario de la sociedad ni al mayoritario, en el ejemplo elegido. Otros métodos deben aplicarse allí con el sólo límite de las conductas que la ley prohíbe. ¿Quiénes serán en el futuro los profesionales de esos métodos? Para ciertas categorías de conflictos -como los laborales y los raciales- la sociedad ha ido creando expertos en el manejo, conducción o administración de las relaciones conflictivas. En el conflicto por el poder y por la distribución de la riqueza, los diversos sectores de la comunidad han entrenado hombres que, con más o menos eficiencia según los países

y las épocas, procuran solucionar o resolver esos conflictos. Solemos llamarlos políticos ^[11].

Para los otros conflictos ubicados en el área de lo permitido y no solucionables mediante el ejercicio de acciones judiciales, la sociedad desorientada busca ayuda profesional. En muchos países, en las últimas décadas -y en el nuestro claramente en lo que va de los años noventa-, el fenómeno de la mediación ha aparecido como la oferta de una nueva cultura. La cultura de la resolución pacífica y extrajudicial de las disputas. Que ha englobado las situaciones que se dan en el área de lo permitido y las que pueden encontrar, en el sistema jurídico resolución por vía de la intervención judicial. Se intentó entronizar esa supuesta cultura por un sistema autoritario que convierte la mediación en obligatoria para las disputas normadas por el Derecho, cuando su esencia es voluntaria como lo reconocía el decreto 1480/92. Urgidas por ello, diversas instituciones y empresas privadas han ido desarrollando programas insuficientes de entrenamiento. Sin análisis profundo, en el sistema de la ley se requiere de los mediadores un entrenamiento específico y la posesión del título de abogado. Las partes llevadas a una mediación forzosa deben obligatoriamente ser asistidas por abogados. Con metodología que no parece eficiente, se frustra un cambio que, de haberse generado de modo auténtico, constituiría realmente un progreso en el funcionamiento pacífico de las relaciones sociales. ¿Qué está ocurriendo aquí cuando se habla de la mediación como un método para resolver mejor o más rápido los conflictos que podrían resolver los jueces o aquellos innumerables conflictos que no tienen solución en el sistema y que se dan dentro del área de lo permitido? Se pone -para usar la antigua expresión española- el carro delante del caballo.

El sólo hecho de que se hable de la mediación como método alternativo de resolución de disputas (RAD en español, ADR en inglés) evidencia que la nueva cultura, aunque deseable, parte de una lamentable superficialidad. El momento en que se intenta resolver un conflicto es, necesariamente, algo que ocurre en las etapas finales de un complejo proceso, transcurrido con anterioridad. En él se gesta, se desarrolla, escala, se estanca y desescala la contienda. Sólo cuando la evolución de la disputa ha llegado al punto óptimo de madurez, en el que el grado o nivel de su intensidad permite la aplicación de métodos pacíficos de resolución, se hace posible la aplicación de técnicas de negociación, de mediación o de otras más sofisticadas aún. El grado de madurez deseado es aquel que permite la comunicación de los actores. Mientras la comunicación sea dificultosa, contenga interferencias de transmisión o recepción y esté signada por la desconfianza o invadida por sentimientos y actitudes de hostilidad, toda negociación será infecunda. Se realice con o sin la cooperación de un mediador.

Para llegar a esta etapa es necesario administrar, manejar o conducir el conflicto (conflict management en la terminología de los autores de habla inglesa) para posibilitar su resolución autónoma, dentro del sistema conflictual, por sus propios miembros o con la ayuda de terceros, como en el supuesto del mediador. El objetivo de estos métodos pacíficos no es sólo resolver, solucionar o disolver el conflicto. Se trata de algo más, que el método jurídico difícilmente proporciona: la preservación del vínculo dentro del cual se produjo el conflicto.

Si los abogados han de satisfacer la demanda social de administración profesional en los casos en que ellos son aplicables, hay algo más que incluir en su actual formación. Y, por cierto, esos nuevos conocimientos y técnicas son indispensables para aquellos abogados que, sin desear ocuparse de la administración de los conflictos, quieran participar del proceso de negociación o en el de mediación.

No nos proponemos transmitir en estas breves páginas los conocimientos que un operador de conflictos, un negociador o un mediador debiera adquirir. Su enseñanza ya se estructura hoy en diversas materias que deben constituir un porcentaje significativo de los cursos de especialización de abogados, psicólogos, sociólogos, antropólogos u otros poseedores de grados universitarios que deseen adquirir esa capacidad. Debemos, sí, ofrecer una visión abreviada de esa temática.

El objeto conflicto y su abordaje conceptual -la Teoría del Conflicto- tal como se encuentra desarrollada hoy en nuestro país, trabaja dentro de la región ontológica de lo que se denomina, para acudir a un género próximo que permita la descripción de nuestro objeto por diferencia específica, relaciones sociales. Allí distinguimos relaciones de “cooperación” y relaciones de “conflicto”. Estas últimas son descritas como aquellas en que dos actores^[12] pugnan por objetivos incompatibles o que son percibidos como tales por alguno de ellos o por ambos.

Nuevamente, por razones didácticas, hemos utilizado en sentido metafórico las expresiones estáticos y dinámicos para calificar las descripciones teóricas que hacemos del objeto conflicto.

Los principales análisis estáticos versan sobre la descripción del fenómeno de la toma de conciencia, de su pureza, del poder de los actores, de la intensidad de los recursos que cada uno utiliza, de la identificación clara de los actores y de sus intereses, de las vinculaciones existentes entre ellos al margen del conflicto mismo y sobre la evaluación del conflicto como instrumento en el desarrollo, mantenimiento y perfeccionamiento de las relaciones sociales.

Los conocimientos de que ahora se dispone sobre la conciencia del conflicto permiten al operador saber cuándo es necesario aplicar, como paso previo a toda

conducción del proceso conflictual, técnicas de concientización. Los abogados saben bien cuán difícil es hacer entender a alguien que, frente a un reclamo no prohibido, tiene de todos modos un conflicto que enfrentar aunque no tenga deber jurídico alguno de satisfacer el reclamo.

El estudio de la pureza del conflicto analiza los contenidos de confrontación y de cooperación que hay en cada relación. En el mundo entero, los abogados nos hemos formado en una cultura adversarial que hoy trata de superarse. Esa adversariedad nace de la creencia de que, en un conflicto por la obtención de metas incompatibles, toda solución arroja inevitablemente un resultado que permite identificar un ganador y un perdedor. Resultados de suma cero, en la terminología de la teoría de los juegos. Esta creencia se apoya a su vez en la convicción de que la mayoría de los conflictos tienen un objetivo único y que por ello no permiten soluciones ganador-ganador o, para poner la terminología correlativa a la de suma cero, soluciones de suma variable. Hoy sabemos que no es así. Más aún, para nosotros todo conflicto que aparente ser de suma cero o de objeto único, si realmente lo fuera, puede transformarse en conflicto de objetivos múltiples aplicando técnicas que están bien desarrolladas y empíricamente probadas. La aplicación de tales técnicas sólo exige un adecuado manejo de ellas y la utilización de información indispensable. De allí que en el entrenamiento de profesionales que han de manejarse con conflictos, las enseñanzas relativas al acopio de información constituirán una asignatura inexcusable. Sin embargo, hay aquí un dato lamentable que sólo con educación puede superarse. Es probable que nuevas descripciones y nuevas técnicas hayan cambiado nuestra concepción de cómo son los conflictos y de qué posibilidades ofrecen de que cada parte obtenga, en la escala de sus valores objetivos a los cuáles la otra pueda renunciar. Lo penoso es que ha quedado insertada en nuestra sociedad lo que he dado en llamar mentalidad de suma cero. Con ella piensan quienes conflictúan en nuestra sociedad y, por lógica implicancia, los profesionales que los asisten. Sólo con un profundo esfuerzo educativo pasaremos de una cultura de la adversariedad a una cultura de la integración o de la cooperación. Mucho es lo que en diversos ámbitos puede hacerse para generar un cambio cultural pero, en el sector de la educación universitaria especializada sólo se producirá si se funda en los conocimientos adquiridos por las más modernas investigaciones sobre la naturaleza de los conflictos y la posibilidad de operarlos como juegos de suma variable. Y en las diversas disciplinas que complementan el tratamiento multidisciplinario de ese objeto.

Cuando la investigación se adentra en la descripción del poder, pone al estudioso en contacto con la confección del balance de los recursos de cada una de las partes, de los elementos de que ella dispone para intentar obtener su objetivo, o para promover -en el otro actor- la conducta por ella deseada. Y además con la

problemática de esos recursos, su costo económico, su costo psicológico y el valor neto que representan en relación con los recursos del adversario.

Las investigaciones sobre la intensidad del conflicto permiten definir y cuantificar lo que podríamos llamar, metafóricamente, el peso específico de los elementos de poder utilizados en la acción conflictual. Ello sirve de base, luego, a los desarrollos sobre la escalada y la desescalada del conflicto que corresponden a lo que hemos denominado Análisis Dinámico.

Detectar los intereses en juego en un conflicto y quiénes son sus titulares cuando ellos no son los actores principales o aparentes, constituye otra de las descripciones que son objeto de todos éstos análisis estáticos.

De la misma manera, la determinación de los grados de relación, -anterior o coetánea al conflicto- que los actores mantienen dentro de un sistema o subsistema influyen directamente en la estrategia con que la contienda debe administrarse. No es lo mismo conflictuar dentro de una organización con otro actor del mismo nivel jerárquico que con uno de nivel jerárquico superior. Y, como ha quedado definido en todos estos análisis, es dramática la influencia que tiene el hecho de que uno de los actores ocupe el nivel superior de la estructura -que lo hace sentirse representante de todos los otros niveles- en la elección de los métodos de conflictuar y en el cálculo de ganancias y pérdidas tanto como en el hoy denominado cálculo de interdependencia.

Con una visión dinámica del proceso conflictual, el análisis ha conseguido mostrar cómo se desarrollan los elementos de conducta de los actores que anteceden al nacimiento del conflicto. Ello es de substancial importancia para las estrategias de prevención que interesan a operadores, administradores de conflictos o negociadores que planifican negociaciones futuras por igual. O para mediadores que desean evitar que la solución alcanzada no genere nuevos conflictos. Uno de los primeros estudios en el que la teoría pone el acento es el de interacción conflictual. Concebir con claridad la conducta de cada parte o de cada actor como uno de los términos de una sucesión de conductas realizadas alternativamente por uno u otro, en la que cada una de ellas resulta algo así como la causa de la siguiente. Porque, en efecto, esta se concibe y se decide sobre la base de la conducta ajena. O, más bien, sobre la base de la percepción que cada actor tiene de la conducta ajena.

En estas investigaciones aparecen los conceptos de escalada y desescalada -o escalamiento y desescalamiento- que nada tienen que ver con la "ascensión a los extremos" de que hablaba la tradicional ciencia de la estrategia, por boca de Clausewitz. Para la teoría del conflicto, el paso de una intensidad menor a una intensidad mayor se define como escalada mientras que la desescalada constituye el descenso de una intensidad mayor a una intensidad menor. El seguimiento de las

curvas obtenidas en investigaciones cuantitativas sobre conflictos reales muestra reglas empíricas que permiten predecir cuál será, en respuesta a una determinada conducta de un actor, la intensidad de la conducta del otro. Estos conceptos adquieren fundamental relevancia si se toma en cuenta que, entre las cosas que hoy se saben, el estancamiento o tregua de un conflicto es un acuerdo de muy difícil obtención y el desescalamiento o la desescalada son fenómenos que, en muy pocas situaciones, pueden conseguirse y que muy pocos operadores pueden manejar. La historia muestra algunos pocos casos de desescaladas desde altísimos niveles de intensidad que, precisamente por su carácter de excepcionales, han pasado a convertirse en arquetipos en la historia del conocimiento. Uno de esos casos es, sin duda, el fenómeno de desescalada de la crisis de los misiles de Cuba, en 1962. Que además mostró un ejemplo poco usual de acuerdos tácitos -destinados a obtener el convenio de desescalada- celebrados mediante la transmisión recíproca de señales inteligentemente enviadas y correctamente percibidas por los dos grandes actores que fueron los ejes de la estructura bipolar del mundo durante el período de la Guerra Fría ^[13].

Cuando la teoría ha podido mostrar todo el proceso de escalamiento y desescalamiento, es decir el curso de las conductas conflictuales, y poner en evidencia los niveles de intensidad en los que puede operarse con métodos pacíficos de resolución, como la negociación o la mediación, vuelven a efectuarse otros análisis estáticos.

Llega allí la hora de clasificar los conflictos en conflictos actorales y objetales, según que tengan el acento puesto en el cálculo de ganancias y pérdidas o en el cálculo de afectio.

En ese momento del decurso de la investigación y hoy, en el proceso de transmisión de esos conocimientos, adquiere especial relevancia un análisis más cuidadoso de los objetivos del conflicto, para que el operador esté en condiciones de determinar si las partes realmente conflictúan por un objetivo que denuncian como tal, o si detrás de tal objetivo se encuentra otro, que es el que verdaderamente cumple tal rol. Al primer tipo de objetivos, que disimulan tras de ellos otro, lo denominamos objetivos simbólicos. Lo distinguimos así de objetivos concretos y objetivos trascendentes. Los primeros son bienes de cualquier naturaleza a los que los actores adjudican valores. Los trascendentes son aquellos en que el valor mismo aparece como el objetivo o la meta del conflicto. La enorme influencia que todas estas investigaciones tienen sobre las posibilidades de establecer bases para negociaciones que constituyan verdaderos juegos de suma variable y que arrojen resultados en que ambas partes ganen en la escala de sus valores, hacen indispensable que estos

conocimientos se incorporen al bagaje de quienes deben, de alguna manera, manejar conflictos o procurar su resolución en la etapa oportuna.

Para los abogados que deseen integrar a su formación la capacidad de administrar conflictos y sobre todo la de participar en sus etapas de resolución por métodos no judiciales, se convierte en indispensable el capítulo de la Teoría del Conflicto que se ocupa de la intervención de terceros. Este conjunto de descripciones y las técnicas que de ellas han emanado, constituyen, tal vez, los resultados más recientes de toda esta joven disciplina. Aunque el propio Georg Simmel habló ya de la intervención de los terceros en el conflicto y generó la originaria simiente de la idea de la audiencia como parte de una disputa, sólo en la segunda mitad de este siglo comenzó a trabajarse algo el tema de la intervención de terceros en la resolución. Algún autor, el neozelandés Jacob Bercovitch^[14], ha insistido en ser el primero en publicar una obra metódica sobre el tema. Como se ve en la nota, ella data apenas de principios de la década del ochenta.

Las ideas que aquí se desarrollan tienen que ver con la clasificación de los métodos de resolución. Porque, en efecto, hay métodos que son endógenos, es decir, intrasistemáticos, que se utilizan dentro del sistema diádico conflictivo. Mientras que otros, que se denominan exógenos expanden el grupo diádico con la incorporación de un tercero. Sin embargo, la profundización de este tema ha llevado a clarificar que no todos los terceros actúan de la misma manera ni con características similares y que el modo múltiple en que pueden hacerlo admite diversas clasificaciones. Una de ellas es la de distinguir entre terceros, que no participan en el conflicto pero son llamados a cooperar en su resolución, asumiendo, por adjudicación de las partes o del sistema jurídico, la responsabilidad de decidir cuál será la solución que habrá de considerarse como resolutoria del conflicto. El árbitro, desde luego, participa de idénticas características, aún cuando sea seleccionado de modo distinto.

Aunque para que las partes puedan utilizar la fuerza para obtener sus objetivos, en ejercicio de los derechos que brinda el monopolio y la centralización del uso de la violencia en los jueces, éstos deberán ejecutar las resoluciones o sentencias de los árbitros.

Otros terceros también se incluyen en la categoría de los que no participan en el conflicto pero cooperan a su resolución, sin tener adjudicada la disputa ni poder resolver por las partes. Son simplemente sus auxiliares. El mediador es el caso típico y el más difundido en la Argentina de este tercero, pero no es el único. Ni tampoco la mediación es una metodología unívoca. Existen numerosas formas de mediación que, en todo caso, tienen en común la incapacidad del mediador para imponer soluciones a

las partes. No en vano la mediación se ha denominado negociación asistida. Las partes continúan negociando, pero con intervención de un mediador.

Si bien no es éste el tema específico que estamos tratando, importa llamar la atención sobre el hecho de que el mediador debe asistir a las partes, y cooperar con ellas para que obtengan un entendimiento, Por lo tanto, su tarea tiene que ver con su distinta comprensión del conflicto, su distinta percepción de las posiciones de ambas partes y su capacidad de hacerlas cambiar de puntos de vista o actitudes desde las cuales reflexionan -no siempre con suficiente neutralidad- sobre las propuestas complejas que pueden llevar a una resolución convenida capaz de dejar satisfechas a ambas. El mediador habrá de detectar cuál de las variables del conflicto tiene preponderancia en aquel en que es llamado a mediar^[15]. Porque, si en efecto se encuentra con un conflicto que se desarrolla para ambos actores en los niveles racionales de la conciencia, su tarea se simplifica y se hace dramáticamente exitosa. Pero, en cambio, cuando el mediador penetra en un sistema conflictual en que la hostilidad constituye el centro de las relaciones entre los actores, sus técnicas, llevadas a obtener acuerdos sobre soluciones racionales, deben girar hacia otras metodologías tendientes a bajar la hostilidad. Todo ello tiene que ver con un oportuno y adecuado análisis de las tres variables del conflicto a que se refiere la nota 9. La creatividad del mediador en la propuesta de ingenuos actos positivos que pongan en funcionamiento la espiral de descenso de la hostilidad y del desacuerdo -para aumentar la benevolencia y el acuerdo- sólo puede fundarse en un adecuado conocimiento del intrincado laberinto de la contienda, como hemos denominado a las descripciones que tienen que ver con las variables del conflicto a que antes hemos aludido. Hemos tomado la ingeniosa calificación de Vasquez y Mansbach.

APORTES MULTIDISCIPLINARIOS

La Teoría del Conflicto no agota los aportes de nuevos conocimientos indispensables para el abogado moderno. Otras disciplinas integran, en mayor o menor medida, su indispensable capacitación.

En el área de la negociación, donde desde siempre ha debido incursionar, hace tiempo que se difunden y enseñan “recetas” para negociar, a menudo con razonables introducciones fundantes y no pocas veces con el aval académico de ser programas que se desarrollan en prestigiosas universidades extranjeras. Pensamos que, puesto que estamos refiriéndonos a carreras terciarias y cuaternarias, debe dotarse al profesional de los conocimientos teóricos que posibilitan el desarrollo tecnológico de las prácticas del negociador. De la misma manera en que una Escuela

de Medicina no concibe un neurocirujano entrenado en el mejor centro mundial, que no haya aprendido anatomía, fisiología y las otras ramas del saber de las ciencias naturales que son básicas para la formación teórica del médico. Por ello, hemos incorporado, entre otras, Teoría de la Información, Teoría de las Catástrofes Matemáticas, diversas secciones de las disciplinas de la Comunicación Humana, incluyendo todos los otros métodos que complementan el lenguaje verbal y que, en su conjunto, -según las últimas investigaciones- y para nuestra propia sorpresa, representan más del noventa por ciento del total de medios de comunicación^[16], la Problemática de la Percepción y - para no ser exhaustivo- la Topología, llamada por algún autor, la Geometría de los cuerpos de goma, que da fundamento a las estrategias de cambios meramente aparentes de propuestas que se presentan como inaceptables. Si formamos profesionales, y no idóneos o practicantes, debemos dotarlos de los conocimientos científicos que les permitan perfeccionar las técnicas que aprenden y crear las propias. Ello sin perjuicio de utilizar y aprovechar los modelos de corte práctico creados en algunas universidades extranjeras.

Inteligencia Estratégica aplicada a la toma de decisiones es otro tema que hoy consideramos básico para todo abogado, incluso el meramente litigante. Comenzamos tímidamente a incluirlo en nuestros programas de enseñanza, con un número reducido de horas. Los resultados obtenidos en la construcción de nuevas estructuras mentales y la entusiasta respuesta de los cursantes, nos motivó a aumentar, en cada curso, el tiempo dedicado a estas disciplinas. Hoy ocupan, según el objetivo y contenido de cada programa, entre un quince y un veinte por ciento del tiempo de enseñanza, en las carreras que ya se dictan en diversas universidades del interior del país, estructuradas sobre la concepción teórica aquí expuesta.

^[1] Corresponde a la exposición titulada "*Teoría del Conflicto y Derecho*". (Comisión 11.3) Propiedad intelectual depositada. Publicación autorizada en los Anales del Congreso Internacional sobre Derechos y Garantías Constitucionales en el siglo XXI, organizado por la Asociación de Abogados de Buenos Aires.

^[2] Remo F. Entelman, "*El Problema de la Clasificación en la Ciencia del Derecho*", en "El Lenguaje del Derecho. Homenaje a Genaro R. Carrió". Edit. Abelardo Perrot (Buenos Aires, enero 1983, pag. 109) . Este trabajo contiene un resumen suficiente de "*Los conceptos clasificatorios del Derecho*", Remo F. Entelman (Buenos Aires, edición privada y agotada, 1960).

^[3] Hay que tener presente que hoy sabemos que tales decisiones se toman no sobre la base de la conducta del otro, como éste la entiende, sino sobre la percepción que de ella tenemos. Este descubrimiento ha influido notablemente en nuestra concepción actual del conflicto y sobre los abordajes a las tecnologías de administración que nos ocupan. Tal vez, con cierta licencia de lenguaje y sin rigor conceptual, diríamos que el conflicto no es en realidad una incompatibilidad de metas, sino de percepciones.

^[4] Fuente: Amitai Etzioni: *The Kennedy Experiment, Western Political Quarterly*, 20 (junio 1967), p. 361-380

^[5] Con mucha posterioridad al trabajo de Etzioni y a nuestras investigaciones sobre el tema, han sido publicadas las transcripciones de los *tapes* grabados por disposición del Presidente John F. Kennedy, mientras se desarrollaba la crisis, donde el proceso de toma de decisiones y de comunicaciones queda mejor explicitado. (Véase *The Kennedy Tapes*, Ernest R. May y Philip Zelikow, 1997)

1 Don Martindale: “ *La Teoría Sociológica*.” Aguilar. Madrid, 1979, p. 147 a 243.

^[7] Luis González Seara: “ *La sociología, aventura dialéctica*”, Tecnos, Madrid, 1971, p. 244 a 247.

^[8] Me refiero al darwinismo sociológico de Spencer y de Samner, llamado “phase 1” por los autores y al de Gobineau, Chamberlain, Vacher de Lapouge, Galton, Pearson y Stoddard, que integran la denominada “phase 2”. Del último de los autores citados nació la teoría de la construcción o la limpieza de la raza, que dio sustento ideológico al nazismo.

^[9] Randall Collins, Univ. de California (1975), Paul Wehr, Univ. de Boulder, Colorado (1979), Vasquez y Mansbach, Univ. de Rotjers (1981), Walter Isard y Chistine Smith, Univ. de Cornell (1982).

^[10] En el trabajo de Michael Banks publicado como capítulo primero de la obra colectiva dirigida por Edward E. Azar y John W. Burton titulada “*International Conflict Resolution*” puede encontrarse una amplia bibliografía en este sentido, en la que se destacan los trabajos de Arnold Wolfers (1962) y Martín Wight. El capítulo se titula “*La disciplina de las relaciones internacionales*”: ¿Activo o pasivo para la resolución de conflictos? Op. cit. Wheatsheaf Books L.T.D, 1986, páginas 25 a 27.

^[11] “*El conflicto es el problema básico de la Política*”. *Hay Política desde que Cain, el agricultor, mató a Abel, el pastor*. *Política hubo en la muerte de Sócrates; y el Calvario fue precedido por un complejo juicio Político*. Manuel Fraga Iribarne, prólogo al libro de J.M. González titulado “*Conflicto, Estrategia, Política*”.

^[12] La referencia a dos actores mienta en realidad la postulación de que sólo existen dos campos conflictuales. El tema sigue siendo objeto de debates siempre renovados que no podemos tratar aquí. En nuestro reciente trabajo titulado “*Hielos, Mercosur y Malvinas*” desarrollamos la tesis de los llamados *actores fragmentados* que explican bien la formación de una tríada portadora de eventuales coaliciones entre los dos actores y una fragmentación de uno de ellos. Academia del Mar. Cuaderno Talásico Nro. 5. Bs.As. 1996.

^[13] Amitai Etzioni: *The Kennedy Experiment*, *Western Political Quarterly*, 20 (junio 1967), 361-

380

^[14] “*Social conflicts and third parties*”. Westview Press Inc. Boulder, Colorado. Bercovitch es profesor de la Universidad de Canterbury en Nueva Zelanda.

^[15] El análisis dinámico del laberinto de la contienda distingue tres franjas o niveles de la conducta conflictual, que hemos denominado “*Variables del Conflicto*”: el nivel intelectual, donde se dan los procesos racionales de acuerdo y desacuerdo; el nivel emocional o sentimental, donde la hostilidad se contrapone a la actitud benevolente o amistosa; y, finalmente, el nivel volitivo, donde se efectiviza la alternativa de realizar actos positivos, frente a la posibilidad de producir actos negativos. La investigación empírica sobre el funcionamiento correlativo de estas variables ha puesto de manifiesto características sobre las cuales se han edificado las más importantes técnicas de conducción de conflictos y de control del proceso de escalada. Tales técnicas son las que posibilitan llevar en forma exitosa una disputa a la etapa de resolución en condiciones que conviertan en idóneos los métodos endógenos o exógenos a aplicarse.

^[16] Joseph O'Connor y John Seymour, “*Introducing eurolinguistic programming*”. The Aquarium Press, San Francisco, 1993