

RUBEN ALBERTO CALCATERRA



*EL SISTEMA CONFLICTO*



Calcaterra, Rubén Alberto

El sistema conflicto / Rubén Alberto Calcaterra. -- Bogotá :

Grupo Editorial Ibáñez, 2016.

352 páginas ; 17 x 24 cm.

ISBN 978-958-749-578-2

1. Solución de conflictos 2. Mediación 3. Formación de mediadores  
4. Administración de justicia I. Tít.

303.69 cd 21 ed.

A1523201

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

*A la memoria del profesor Remo Fernando ENTELMAN, por la simiente.*

*A los profesores, doctores Ricardo GUIBOURG, Enrique ZULETA PUCEIRO y Carlos María CÁRCOVA, porque, con amplitud de criterio, permitieron el desarrollo de la enseñanza y de la investigación del modelo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.*

© RUBEN ALBERTO CALCATERRA

© GRUPO EDITORIAL IBÁÑEZ

Carrera 69 Bis N° 36-20 Sur

Teléfonos: 2300731 - 2386035

Librería: Calle 12 B N° 7-12 L. 1

Tels.: 2835194 - 2847524

Bogotá, D.C. - Colombia

<http://webmail.grupoeditorialibanez.com>

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo.

Ley 23 de 1982

ISBN 978-958-749-578-2

Diagramación electrónica: *Luisa Fernanda Barrera*

Diseño de portada: *Kevin Núñez Villegas*

Ilustración: *Carlos Seglin*

## CONTENIDO

|                    |    |
|--------------------|----|
| PRÓLOGO .....      | 19 |
| INTRODUCCIÓN ..... | 23 |

CAPÍTULO I.- ¿DE QUÉ SE TRATA?.....33

CAPÍTULO II.- ¡PROMESA CUMPLIDA, MAESTRO!.....41

CAPÍTULO III.- EL ENCUENTRO CON LOS ALUMNOS.....47

1. ¿HACIA QUÉ MODO DE PENSAR VAMOS? .....49
2. HACIA UN NUEVO PARADIGMA .....50
3. LA NOCIÓN DE CONFLICTO.....53

*Papel de trabajo Nro. 1:*

*Sistema: ¿qué sistema para organismos vivos?*

1. Conceptos generales
2. Sistemas cerrados, sistemas abiertos y cibernetica
  - 2.1. Sistemas cerrados
  - 2.2. Sistemas abiertos
  - 2.3. Sistemas abiertos y cibernetica

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO IV.- PRIMERA PARTE: HACIA EL ENCUENTRO CON<br>EL MODELO. ALGUNOS PRINCIPIOS ..... | 67 |
|--|----|

4. LA CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD.....67

5. EL LUGAR DE LOS CONFLICTOS.....70

6. FASE DE ANÁLISIS, EJE DECONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO... 71

|  |    |
|--|----|
| 6.1. LAS NARRATIVAS. SU FUNCIÓN EN LA DECONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO .....   | 71 |
| <i>Papel de trabajo Nro. 2.</i>  |    |
| <i>Hacia un nuevo paradigma en el sistema de administración de justicia: el modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos</i> |    |
| I. La cuestión   |    |
| II. El desafío   |    |
| III. El sistema que se propone   |    |
| 1. Introducción  |    |
| 2. Antecedentes  |    |
| 3. La cuestión epistemológica  |    |
| 3.1. De lo lineal a lo circular  |    |
| 3.2. Las propuestas circulares   |    |
| 4. En torno a las ideas básicas  |    |
| 4.1. El modelo   |    |
| 4.2. Una visión sistémica del modelo   |    |
| 5. Los principios  |    |
| 5.1. Las hipótesis en torno a las causas de los conflictos   |    |
| 5.2. El proceso de abordaje  |    |
| 6. Los elementos del conocimiento  |    |
| 7. La integración de un nuevo sistema de administración de justicia  |    |
| <i>Imagen número 3:</i>  |    |
| <i>El modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos.</i>  |    |
| <i>Imagen número 4:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. Propuestas y modelo circulares.</i>   |    |
| <i>Imagen número 5:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. Visión sistémica 1.</i>   |    |
| <i>Imagen número 6:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. Visión sistémica 2.</i>   |    |
| <i>Imagen número 7:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. El proceso de abordaje.</i>   |    |
| <i>Imagen número 8:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. Dominios del conocimiento, funciones y recursos.</i>                                  |    |
| <i>Imagen número 9:</i>  |    |
| <i>Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. El proceso de administración de justicia.</i>   |    |

### CLASE NÚMERO 3

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 6.2. LA TEORÍA DE CONFLICTOS ..... | 105 |
|------------------------------------|-----|

|   |
|---|
| A. ¿Cuál es la organización interna de la teoría?   |
| B. Primer elemento de la estática: los actores  |
| <i>Papel de trabajo Nro. 3.</i>   |
| <i>La noción de sujeto</i>  |
| 1. Introducción   |
| 2. El sujeto  |
| A. La noción de sujeto  |
| B. El lugar del sujeto  |
| C. La función del sujeto  |
| <i>Papel de trabajo Nro. 4.</i>   |
| <i>Los actores del conflicto (revisión)</i>   |
| 1. La cuestión  |
| 2. Mi punto de vista y la nomenclatura que propongo   |
| 3. Criterios para la determinación de los actores, de los bandos y de los terceros            |
| 4. Identidad, cohesión y fragmentación, fronteras y contaminación conflictual                 |
| <i>Papel de trabajo Nro. 5.</i>   |
| <i>Percepción y significado. La alteridad de los actores</i>                                  |
| 1. Definición   |
| 2. El objeto de detectar y analizar percepciones  |
| 3. Método y esquema de trabajo  |
| <i>Papel de trabajo N° 6</i>  |
| <i>Estilos de personalidad</i>  |
| I. Persona desconfiada y suspicaz. Trastorno paranoide de la personalidad.                    |
| II. Persona observante y no participante. Trastorno esquizoide de la personalidad.            |
| III. Persona de acción. Trastorno psicopático o antisocial de la personalidad.                |
| IV. Persona demostrativa y teatral. Trastorno histriónico de la personalidad.                 |
| V. Persona narcisista. Trastorno narcisista de la personalidad.                               |
| VI. Persona atemorizada o huérfana. Trastorno de personalidad por evitaciones.                |
| VII. Persona lógica, ordenada y detallista. Trastorno obsesivo-compulsivo de la personalidad. |
| VIII. Persona resistente y no colaborativa. Trastorno pasivo-agresivo de la personalidad.     |

|  |
|--|
| <i>Papel de trabajo N° 7</i>                 |
| <i>Liderazgo</i>                             |
| 1. Introducción                              |
| 2. El planteamiento psico-social             |
| A. El liderazgo como rasgo personal          |
| B. El liderazgo como estilo de conducta      |
| C. El liderazgo como contingencia            |
| D. Modelo cognitivo y de gestión de eventos. |
| 3. Enfoques sociológicos                     |
| A. El liderazgo carismático                  |
| B. El liderazgo como negociación             |
| B.1. La gestión del poder                    |
| B.2. Las bases de legitimación del poder     |
| 4. La cultura como condición                 |

## CLASE NÚMERO 4

|   |     |
|---|-----|
| B.1. SUJETOS ACTORES Y SUJETO OPERADOR. BREVE DIGRESIÓN .....                               | 168 |
| B.2. SUJETO, SISTEMAS Y ACTORES.....  | 168 |
| B.3. CON LA PERCEPCIÓN NO BASTA. EL ACTOR DEBE TENER CONCIENCIA DE ESTAR EN CONFLICTO ..... | 171 |

## CLASE NÚMERO 5

|  |     |
|--|-----|
| B.4. ¿QUÉ PERSIGUEN LOS ACTORES? ..... | 179 |
|--|-----|

|  |
|--|
| <i>Papel de trabajo N° 8</i>             |
| <i>Apuntes sobre la teoría de juegos</i> |
| 1. Conceptos elementales                 |
| 2. Juegos de puro conflicto.             |
| 3. Juegos de pura coordinación.          |
| 4. Juegos mixtos.                        |

## CLASE NÚMERO 6

|  |     |
|--|-----|
| B.5. MEDIANTE QUÉ PERSIGUEN LOS ACTORES LO QUÉ PERSIGUEN ..... | 193 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| B.6. REMINISCENCIAS. ACERCA DE LA PUREZA DEL CONFLICTO ..... | 199 |
|--|-----|

## CLASE NÚMERO 7

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| B.7. EL FIN DE LA ESTÁTICA ..... | 205 |
|----------------------------------|-----|

## CLASE NÚMERO 8

|  |     |
|--|-----|
| B.8. LOS TERCEROS EN EL PROCESO CONFLICTIVO..... | 215 |
|--|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| B.8.1. LAS TIPOLOGÍAS..... | 216 |
|----------------------------|-----|

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| B.8.2. ¿POR QUÉ TERCEROS? ..... | 216 |
|---------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| B.8.3. MULTIPLICIDAD DE ACTORES Y BIPOLARIDAD ..... | 217 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| B.8.4. SISTEMAS DE CONTROL Y CONFLICTO ..... | 219 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| B.8.5. LA FUNCIÓN DEL OPERADOR: ABRIR EL SISTEMA..... | 220 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| B.8.6. DE REGRESO A LOS TERCEROS. LAS COALICIONES EN LAS TRÍADAS..... | 221 |
|---|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| B.8.7. ALGUNAS PARTICULARIDADES ..... | 226 |
|---------------------------------------|-----|

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| B.8.8. TIPOS DE TRÍADAS ..... | 227 |
|-------------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| B.8.9. TRÍADAS ORGANIZACIONALES ..... | 232 |
|---------------------------------------|-----|

|                             |
|-----------------------------|
| <i>Papel complementario</i> |
| <i>La triada primaria</i>   |

## CLASE NÚMERO 9

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| C. DINÁMICA DEL CONFLICTO ..... | 239 |
|---------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| C.1. INTENSIDAD DE LA CONDUCTA CONFLICTIVA..... | 240 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| C.2. VARIABLES DE LA CONDUCTA CONFLICTIVA..... | 244 |
|--|-----|

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| C.3. DIMENSIONES DEL CONFLICTO ..... | 247 |
|--------------------------------------|-----|

*Papel complementario  
Sugerencia para dos presidentes*

**CLASE NÚMERO 10**

|  |     |
|--|-----|
| 6.3. LOS ASPECTOS COMUNICACIONALES DEL CONFLICTO ..... | 253 |
| A. RETÓRICA Y COMUNICACIÓN .....                       | 254 |
| A.1. INTRODUCCIÓN.....                                 | 254 |
| A.2. EL ARTE DE LA RETÓRICA.....                       | 254 |
| A.2.1. <i>LA INVENCIÓN</i> .....                       | 255 |
| A.2.2. <i>EL CONVENCER</i> .....                       | 255 |
| A.2.3. <i>EL EMOCIONAR</i> .....                       | 256 |
| A.2.4. <i>LA DISPOSICIÓN</i> .....                     | 257 |
| A.2.5. <i>LA ELOCUCIÓN</i> .....                       | 257 |
| B. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. DIFERENCIAS.....        | 258 |
| C. MODELOS COMUNICACIONALES .....                      | 259 |
| C.1. EL MODELO MATEMÁTICO.....                         | 259 |
| C.2. EL MODELO TRANSACCIONAL.....                      | 260 |
| C.3. EL MODELO SOCIOLINGÜÍSTICO.....                   | 261 |
| C.4. EL MODELO PSICOSOCIAL .....                       | 261 |
| C.5. EL MODELO SOCIOTÉCNICO .....                      | 261 |
| C.6. EL MODELO INTERACCIONAL.....                      | 263 |
| C.6.1. <i>BASES TEÓRICO-PISTEMOLÓGICAS</i> .....       | 263 |
| C.6.1.1. <i>La Cibernética</i> .....                   | 265 |
| C.6.1.2. <i>La teoría de los tipos lógicos</i> .....   | 267 |
| C.6.1.3. <i>La teoría del Doble Vínculo</i> .....      | 269 |
| C.6.1.4. <i>La teoría de Grupos</i> .....              | 270 |

**CLASE NÚMERO 11**

|  |     |
|--|-----|
| D. LAS HIPÓTESIS COMUNICACIONALES DEL CONFLICTO .....  | 273 |
| D.1. EL CIRCUITO Y LOS NIVELES DE LA COMUNICACIÓN.....   | 274 |
| D.2. LOS AXIOMAS Y SUS TRASTORNOS.....   | 277 |
| D.3. LA DESLEGITIMACIÓN .....  | 282 |
| D.4. LA SIGNIFICACIÓN .....  | 283 |
| D.5. LA LINEALIDAD .....   | 285 |
| 6.4. EL PARA QUÉ. SUBSISTEMA PROCESO DECISIONAL, EJE OPERATIVO DECISIÓN Y SUS COMPONENTES. EL ASPECTO DESCRIPTIVO..... | 286 |

**CLASE NÚMERO 12**

|   |     |
|---|-----|
| 7. FASE DE GESTIÓN, EJE RECONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN ...                   | 287 |
| A. RECURSOS PARA ASEGURAR LA COMUNICACIÓN.....                              | 289 |
| A.1. LA PARÁFRASIS.....   | 289 |
| A.2. EL RESUMEN.....  | 290 |
| B. RECURSOS PARA TRABAJAR LA LEGITIMACIÓN .....                             | 290 |
| B.1. LA CONNOTACIÓN POSITIVA Y SUS DERIVACIONES.....                        | 290 |
| B.1.1. <i>EL RE-ENCUADRE DE LOS HECHOS O CONTENIDOS DEL CONFLICTO</i> ..... | 291 |
| B.1.2. <i>LA RECONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN DE CONFLICTO</i> .....     | 291 |
| B.1.3. <i>LA EXTERNALIZACIÓN</i> .....                                      | 291 |
| B.1.4. <i>LAS EXPLICACIONES NEGATIVAS</i> .....                             | 292 |
| C. RECURSOS PARA TRABAJAR LA SIGNIFICACIÓN .....                            | 292 |

|  |     |
|--|-----|
| C.1. LA REFORMULACIÓN DEL/LOS PROBLEMA/S.....                          | 292 |
| C.2. LA ALTERACIÓN DE LAS REGLAS DE INTERACCIÓN .....                  | 292 |
| D. RECURSOS PARA SUPERAR LA LINEALIDAD.....                            | 294 |
| D.1. LA HISTORIA ALTERNATIVA. CREACIÓN DE LA<br>INTERDEPENDENCIA ..... | 294 |

### CLASE NÚMERO 13

|  |     |
|--|-----|
| 6.6. EL PARA QUÉ. SUBSISTEMA PROCESO DECISIONAL, EJE<br>OPERATIVO DECISIÓN Y SUS COMPONENTES. EL ASPECTO<br>PRESCRIPTIVO. CONSTITUYE EL SUBSISTEMA PROCESO<br>DECISIONAL Y PERTENECE AL EJE OPERATIVO DECISIÓN<br>Y SUS COMPONENTES..... | 297 |
| A. EL CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES.....  | 297 |
| A.1. INTRODUCCIÓN.....   | 297 |
| A.2. RACIONALIDAD, IRRACIONALIDAD.....   | 298 |
| A.3. CONCEPTO.....   | 298 |
| A.3.1. ¿QUÉ ES UNA OPCIÓN? .....   | 299 |
| A.3.2. LA OPCIÓN RACIONAL.....   | 299 |
| A.3.3. LA DECISIÓN RACIONAL.....   | 300 |
| A.3.4. EL TIEMPO Y LA DEBILIDAD DE LA VOLUNTAD.....  | 301 |
| A.3.5. EL PELIGRO DE LA RACIONALIDAD: LA INCERTIDUMBRE<br>Y LA INDETERMINACIÓN.....  | 302 |
| B. COMPONENTES DE LA DECISIÓN .....  | 302 |
| C. EL AGENTE DECISOR .....   | 302 |
| D. TIPOS DE DECISIÓN.....  | 302 |
| D.1. DECISIÓN BAJO CERTEZA.....  | 303 |
| D.2. DECISIÓN BAJO RIESGO.....   | 303 |

|   |     |
|---|-----|
| D.3. DECISIONES BAJO IGNORANCIA O INCERTIDUMBRE .....                           | 303 |
| E. TABLAS DE DECISIÓN.....  | 303 |
| F. ELECCIÓN, PREFERENCIA E INDIFERENCIA.....                                    | 305 |
| F.1. PREFERENCIAS.....  | 306 |
| F.1.1. PREFERENCIAS ADAPTATIVAS.....  | 306 |
| F.1.2. PREFERENCIAS CONTRAADAPTATIVAS .....                                     | 306 |
| F.1.3. LAS ILUSIONES .....  | 307 |
| F.1.4. NORMAS SOCIALES Y EMOCIONES.....   | 307 |
| F.1.5. INVERSIÓN DE LAS PREFERENCIAS .....                                      | 308 |
| F.1.6. AMBIVALENCIAS Y DILEMAS .....  | 308 |
| F.2. INDIFERENCIA .....   | 309 |
| F.3. PREFERENCIA COMO RELACIÓN DE ORDENACIÓN .....                              | 309 |
| F.3.1. LA INFORMACIÓN. INFORMACIÓN CRITERIAL E<br>INFORMACIÓN PREFERENCIAL..... | 309 |
| F.3.2. EL PROCESO DE ORDENACIÓN.....  | 310 |
| F.3.3. LA CONDICIÓN DE COHERENCIA.<br>COMPONENTES .....                         | 311 |
| F.3.4. LA FUNCIÓN DE UTILIDAD .....   | 312 |
| G. DECISIÓN Y NORMATIVIDAD .....  | 312 |
| G.1. LOS ENUNCIADOS PRESCRIPTIVOS .....   | 313 |
| G.1.2. LA NORMA COMO EXPRESIÓN DE UNA AUTORIDAD.....                            | 313 |
| G.1.3. LA NORMA COMO REGLA .....  | 315 |
| G.2. PROPIEDADES INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DE LA<br>ACCIÓN DE CUMPLIMIENTO .....  | 315 |
| H. DECISIONES ESTRATÉGICAS .....  | 316 |

|  |     |
|--|-----|
| H.1. JUEGOS, DECISIÓN Y ESTRATEGIA .....   | 316 |
| H.2. ÁRBOLES DE DECISIÓN.....  | 319 |
| <br>I. EL VALOR DE LA INFORMACIÓN. LA INTELIGENCIA .....                         | 322 |
| I.1. EL CICLO DE LA INTELIGENCIA .....   | 323 |
| I.2. TIPOS DE INFORMACIÓN.....   | 324 |
| I.3. DIFERENCIAS ENTRE INTELIGENCIA Y OTRAS<br>TÉCNICAS .....                    | 325 |
| <br>CLASE NÚMERO 14  |     |
| 6.7. EL ¿CÓMO? FASE DE GESTIÓN, EJE SOLUCIÓN / RESOLUCIÓN<br>DEL CONFLICTO ..... | 327 |
| 6.8. EL ASPECTO DECISIONAL. LA DECISIÓN INFORMADA.....                           | 327 |
| <br>CAPÍTULO V .....   | 329 |
| DATOS BIBLIOGRÁFICOS .....   | 341 |

## PRÓLOGO

Corría el año 1992 cuando merced al cargo que ocupaba como Decano de la Facultad de Derecho en la Universidad de Belgrano, se nos invitó a participar en un programa piloto de experiencia judicial en métodos alternativos de resolución de controversias.

El tema ya estaba propuesto en lo académico y la práctica del derecho comparado alentaba la figura, insinuando que la mediación mejoraba la técnica del arbitraje, al ser menos confrontativa y más cercana a las respuestas cooperativas.

Me animé a escribir sobre los modelos en un libro llamado “*Formas alternativas de resolución de conflictos*” (DEPALMA, 1995, 385 págs.) y tiempo después publique en Ediar (1996) el “*Régimen procesal de la mediación – Ley 24.573*”, actualizado y densamente ampliado en el año 2004 cuando la editorial La Ley divulgó “*Mediación y Conciliación. Régimen procesal de la mediación*” (261 págs.).

Estos desarrollos fueron más doctrinarios que teóricos, más procesales que sustanciales, es decir, menos ambiciosos y más prácticos.

Dejé el tema para ocuparme de otros hasta que se sancionó en el año 2010 la ley 26.589 que reformuló la ley 24.573 anunciando un procedimiento de mediación prejudicial obligatoria, más formal y solemne que el anterior.

La sustitución de varios artículos del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación (arts. 34 [Deberes de los jueces], 77 [Alcance de la condena en costas], 207 [Caducidad], 360 [Audición preliminar], 500 [Aplicación a otros títulos ejecutables] y 644 [Sentencia]) de alguna manera influyeron para alterar la naturaleza jurídica de la institución.

Estos cambios alteraron el espíritu de la negociación, limitaron el tiempo y el espacio donde trabajar y socavaron el clima como se entra a esa etapa previa de posible conciliación.

Es sabido que el problema básico de la negociación no es el conflicto entre partes que se encuentran, sino las necesidades, preocupaciones y temores que padeczan y lleven al curso de las entrevistas. La colisión posible entre los intereses no descarta la presencia cierta de otros que puedan compatibilizarse.

Por eso, entre mediador y negociador hay asimetrías de las que este libro se ocupa, como resulta también interesante ocuparse del conflicto sin mirar la controversia. Precisamente, este es el punto de encuentro: analizar la gestión estratégica del conflicto desde una posición menos formalista; trabajar con el ingenio; la persuasión; lo razonable y lo eficaz, son prolegómenos necesarios en las fórmulas de acuerdo.

Aquella variable generó nuevas aventuras para la investigación. Lo que se había presentado como una revolución procesal en realidad no era tal, y siquiera podía estudiarse dentro de la teoría del proceso.

En efecto, al derecho procesal le importa la acción como actividad de las partes y, más concretamente, del que formula el reclamo al órgano jurisdiccional. Es una consecuencia necesaria de la eliminación por el Estado de las formas de autotutela provocando la heterocomposición y la creación de la figura del juez y el proceso como método de debate legítimo para resolver los conflictos entre las personas. Por eso, el proceso civil germina sobre esta idea: *todo proceso se inicia a solicitud de parte*.

Dejando de lado el problema doctrinario que la acción apareja, esto es, si es el mismo derecho subjetivo actuado el que permite crear un procedimiento de tutela; o si es un derecho propio que pretende constituir un estado de derecho contra otro donde el Estado actúa a través de los jueces creando el derecho; lo cierto es que cuando estudiamos la actuación de las partes que incitan y movilizan los métodos alternativos no se tiene en cuenta el carácter del derecho reclamado sino la calidad de la persona que pide, es decir, se analiza si quien pretende es quien puede hacerlo legítimamente o tiene impedimentos de hecho o de derecho que le dificultan la posibilidad de articular la pretensión (en suma, la acción se reduce a un problema de consistencia en la personalidad o legitimación para obrar).

En cambio, la influencia de lo constitucional en el proceso, determinaría que los problemas de legitimación para obrar y, en definitiva, el derecho de acceso a la justicia, debiera instalarse dentro de los derechos cívicos, esencialmente como una forma del derecho de petición. En suma, como una garantía constitucional que asegure el derecho de acceder a la justicia sin restricciones.

En el terreno que nos planteamos hay que observar dos cuestiones: la primera se vincula con el acceso a la justicia y la dificultad que provocan –o no– los medios alternativos. La segunda es más técnica, en la medida que si el derecho de acción supone plantear pretensiones, es sabido que las pretensiones extraprocesales no son tales porque no producen la intervención necesaria e ineludible del órgano jurisdiccional. En todo caso son simples peticiones que ordenan un método particular para exponer planteos y réplicas.

La promoción de un pedido de actuación de árbitros o mediadores, por ejemplo, no supone la inmediata articulación de un proceso judicial. Si genera un

procedimiento propio y singular donde existe un tercero que resolverá el conflicto procurando mediante sus oficios encontrar una respuesta acordada. Pero la dinámica de actuación no es un tema de la teoría de la acción: en todo caso, tendremos que analizar si la función jurisdiccional es resolver las controversias que ante ella se susciten aplicando el derecho objetivo o provocando soluciones justas basadas en criterios flexibles de interpretación.

El problema está en ver si los métodos alternativos son un impedimento para el acceso a la justicia.

Como ya hemos dicho, si la opción es tal y sin condicionamientos, la elección por una vía extraprocesal o judicial no significa gran cosa, pues la preferencia se basa en la libertad de elegir el método de debate que la parte o las partes entiendan mejor para sus intereses. El dilema aparece cuando el Estado hace la preferencia y establece como obligatorio el tránsito por las vías concurrentes, tal como ocurrió con la mediación y la conciliación laboral en la Capital Federal.

Por eso si una de las características más importantes que tiene la mediación consiste en la confianza que las partes obtienen sobre un sistema que les permite aligerar su carga de tensión, eliminar cierta animosidad hacia la contraparte –a quien se deja de observar como adversario–, logrando eliminar la enemistad para convertirla en un medio de acercamiento y pacificación; y siendo que la “confianza” no se impone, parece insostenible tolerar la obligatoriedad dispuesta por la ley.

En realidad se debe diferenciar la cuestión del “acceso a la justicia” del “acceso a los jueces”, o dicho en otros términos, no es el mismo interrogante resolver si un trámite anterior a la traba de la litis, o para formular la demanda, constituye un obstáculo para el acceso irrestricto a la justicia (v.gr.: la famosa polémica sobre el reclamo administrativo previo; o el depósito de capital, intereses y costas para la admisión del recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley en la pcia. de Buenos Aires; etc.); respecto del otro acceso, vinculado con la eficacia de la justicia, en el cual, se pone al servicio del justiciable una serie de medios y de funcionarios para que vinculados procuren alcanzar un resultado satisfactorio a sus respectivas pretensiones (v.gr.: puede ser a través de la conciliación, la transacción o la misma sentencia).

Si el beneficio es para las partes, no vemos posible cuestionar las bondades de los medios alternativos, aun cuando se imponga como un procedimiento previo.

En el derecho internacional de los derechos humanos, el acceso a la justicia se interpreta como el *derecho a ser oído*. Fundamentalmente la garantía se sostiene en los artículos 7, 8 y 25 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, al igual que en las disposiciones 9, 10 14 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Desde esta perspectiva, cualquier vía abierta para la defensa de los

derechos u obligaciones debe garantir la igualdad de condiciones para la presentación del caso y la producción probatoria, debiendo esperar del procedimiento encausado una solución efectiva que consagre el derecho a tener un *proceso debido*.

Ahora bien, continuar esta línea de trabajo persiste en ocuparse del conflicto como un problema de naturaleza procesal. No se enfoca la cuestión constitucional y se posterga absolutamente al “sistema” y su natural impronta.

Justamente, el concepto de proceso jurisdiccional es bastante confuso en la sistemática como la doctrina lo explica. A veces, se lo analiza como el procedimiento que permite actuar como herramienta de los derechos sustanciales; en otras, se le agrega el concepto de “debido” para asignarle una condición constitucional que responde en el al concepto formal de cómo debe tramitar un litigio para que no alteren ni afecten los derechos de las personas; y también suele interpretarse a partir de los principios y presupuestos que caracterizan el método judicial implementado para el debate entre las partes.

Lo cierto es que estudios como el que tenemos el honor de presentar se distancian de estas vicisitudes del saber para poner el acento en un cambio de paradigma.

Está claro, en consecuencia, que ello impactará en los principios y presupuestos del debate entre partes; pondrá un alerta en la actitud de los sujetos que participan; provocará un estudio de las conductas humanas y sin mejor destino, quizás no previsto, la negociación vuelva al escenario del conflicto del que nunca debió irse, o relegarse.

En tiempos menesterosos de grandes realizaciones, libros como el que se prologa tienen la plusvalía de la valentía para encarar transformaciones, dar luz a nuevos puntos de vista, y proseguir con la hidalguía del autor en ser fiel a sus pensamientos, consecuente con sus ideas y leal con sus lectores.

*Osvaldo A. Gozaíni*

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de administración de justicia están en crisis.

Con cierto facilismo se ha señalado que la causa principal de la crisis se debe a la sobrecarga de los tribunales, atribuyendo el fenómeno al aumento de la población, a las crisis económicas, y a la complejidad cada vez mayor de la vida social, por citar algunos factores.

El caso paradigmático de esfuerzo por superar esa situación lo constituye Colombia, que en el año 1995 trató el Proyecto de Ley 204 de Normas sobre eficiencia y descongestión en la justicia (1995:7), en cuyo artículo 2º se autorizaba al Consejo Superior de la Judicatura a «dictar los acuerdos pertinentes para reglamentar las actividades por parte de los estudiantes de derecho, como equivalentes a las prácticas que correspondan a cada pensum académico», y a «sustituir la tesis como requisito de grado por el de trabajo en los despachos judiciales»; todo el Capítulo 2 de este Proyecto, disponía normas para la redistribución entre las Salas de distintos tribunales, para el dictado de sentencias o la práctica de pruebas, aún de diferentes Distritos.

La puesta en funcionamiento de la mediación prejudicial en la Argentina respondió a esa necesidad, manifestada expresamente en los considerandos de la Ley 24.573.

El resultado de la experiencia, después de haber transcurrido el tiempo suficiente como para hacer un juicio valorativo, es, al menos, discutible.

Para algunos, la mediación prejudicial ha sido exitosa y ha contribuido a un cambio de cultura bajo la idea de desjudicializar el conflicto, mientras que, para otros, como GOBBI (2012:139), «la mediación no permite inferir en qué medida ha cambiado la cultura que debía ser cambiada. Parece que la alternativa, frente a un proceso judicial irrazonable, es negociar soluciones menos malas y no mejores». A su turno, LEGUIZAMÓN (2013:7) opina que «lo que era la panacea de la resolución de conflictos se transformó en una constante de inconvenientes».

Se han señalado también otros factores que provocan la crisis, como la falta de inmediación, la lentitud, la falta de presupuesto, los costos excesivos del proceso, la desconfianza en el sistema, la complejidad de los procedimientos (Rossi Gerard, 2005) que extranjerizan al usuario del sistema.

CABALLERO y HENDLER (1988:87), citados por GHIGGI (2014:1), sostienen que el Derecho es un fenómeno de comunicación y, como tal, debe procurar hacerse comprender; de otro modo no tiene utilidad para enfrentar los problemas sociales y personales. Al respecto, María Laura PARDO (1996:37) reclama que «la gente tiene derecho a entender, y el lenguaje jurídico contiene un código lingüístico plagado de “ruidos comunicacionales” que desestabilizan emocionalmente al litigante común».

Para LEDERACH (2009:21), los esfuerzos realizados han «tratado de solucionar el problema sin cambiar nada», porque de lo que se trata es de transformar la justicia, y «la transformación requiere 4 tipos de cambio: 1. Personal. 2. Relacional. 3. Estructural. 4. Cultural.

La verdad es que el malestar que genera la disfuncionalidad de las instituciones en lo que se ha llamado el ámbito judicial es de tal magnitud que no puede resolverse con los elementos disponibles, por ello debe sobrevenir el cambio, el desprenderse de viejos modelos, ensayar nuevas estructuras.

Gladys ÁLVAREZ (2011:13) dice que «el viejo modelo ha quedado saturado, debido a que ya no es posible a través de él explicar los fenómenos actuales de nuestra realidad».

No se trata de impartir decisiones que expresen el poder de la justicia, sino de crear conciencia de un obrar responsable y cuidadoso, que ayude a desarrollar un hombre con sentido de ser integral, consciente de sí mismo, de los otros y de su medio.

Debe producirse un cambio en la ética de la justicia, que es básicamente procedural, más preocupada por el cumplimiento de los rituales que de los resultados del caso concreto. Es necesario, como sostiene CÁRDENAS (1991/92:3), una aproximación ecológica que lleve a una interpretación de la ley mucho más flexible que le sirva a la gente, no una ley como era la clásica derivación razonada del derecho vigente que termina aplastando al sujeto; y la mejor forma de interpretar la ley es hacer justicia en el caso concreto.

Lograr que se trabaje para la solución del conflicto, y no tanto pensando en la sentencia, en el triunfo en el proceso. Cuando se trata de sistemas humanos complejos, como nuestras sociedades, en lugar de ocuparnos en buscar un culpable, deberíamos centrarnos en indagar cuáles son las condiciones más sutiles que dieron lugar al conflicto, en primer lugar.

En palabras de Juan XXIII, evocadas por la Conferencia Episcopal Francesa (1984:26/34), es necesario un sistema que aúne verdad, justicia, solidaridad y libertad, ya que, si falta alguna de ellas no hay paz, acentuando en la justicia, porque, como expresa la Biblia (Is. 32, 17), «la paz es fruto de la justicia».

En esa búsqueda, y adaptando la idea de SCHNITMAN (2000:74), el Derecho, como práctica social, debe diseñar un sistema que permita a las personas la posibilidad de involucrarse activamente en la construcción de la solución de sus conflictos, pensando a los sistemas humanos como generadores de significación y práctica.

Como sostiene FERREYRA (2013:2), «la cuestión judicial es, ante todo, una cuestión política» y una de sus tres funciones es la decisión de conflictos.

Pero esa función, en el modo tradicional de concebir a la administración de justicia, ha estado dominada por los principios de la adversariad y de la contradicción, que requiere la exclusión de las razones del otro en un sistema que necesita de la fuerza para consumarse.

En este contexto, poniendo palabras de FRANCO (2008:2), «si acordamos que la necesidad de ser reconocido es una de las necesidades básicas del ser humano, podemos llegar a comprender uno de los orígenes de la violencia que se manifiesta cada vez más en nuestras sociedades. Cuando hablamos de reconocimiento, hablamos de legitimación, hablamos de comprender que el otro tiene necesidades propias, una historia determinada y diferente: hablamos de valorar al otro. En este sentido, la legitimación no pasa por un hecho meramente intelectual o cognitivo, sino que atraviesa a toda la persona, sus emociones, sentimientos, su corazón; es lo que le permite “acordar”».

No fue ni será por ese camino que la sociedad encontrará la paz social tan necesaria.

Hoy, como nunca, resulta vital para la sociedad moderna encontrar un sistema de administración de justicia que incluya en sus procesos la función educativa que permita el reconocimiento del otro y promueva la capacidad de modificarse, de cambiar y de aprender; es que, «cuando los seres humanos se sienten reconocidos pueden cooperar, porque no temen desaparecer en su relación con otros», enseña MATORANA (1999:60).

Y «cómo reconocer al otro –se pregunta Franco (2008:3)–. Cómo lograr su reconocimiento: comunicándonos». El diálogo, entonces, es el canal privilegiado para la búsqueda de la verdad. La capacidad para la resolución de los conflictos es una de las habilidades para la vida señalada por la Organización Mundial de la Salud. Entonces, crear climas institucionales que estimulen estas potencialidades, favorecerá la creatividad en cooperación y no en oposición a los demás.

Pero las ideas que significan innovaciones profundas tienen que luchar para imponerse. En primer lugar tienen que luchar contra la rutina y las actividades consolidadas que son resistentes al cambio.

La cultura es cosa fuerte y el ideal de la justicia tradicional no se ha retirado. «Muchísimas veces la gente llegaba a la audiencia de conciliación sin voluntad de conciliar porque, según decían, estaban convencidos de tener la razón y “creían en la justicia”. Ardua labor —describe Ana María GUZMÁN (2012:71) — para que, «sin dejar de creer en la justicia, comprendieran que eso que ellos veían tan claro y justo sólo sucedería si su contraparte voluntariamente aceptara dárselo. La meta más importante no es que haya menos juicios, sino que las partes decidan si solucionan ellos mismos su conflicto».

El Derecho y su método de resolución de conflictos no surgieron de la nada. Es el fruto del paradigma que comandaba la investigación y la producción científica de la época, dominada por el principio de la simplificación de los fenómenos que, como diría MORÍN (1994:423), nos enseñó a dividir, a separar, bajo la óptica de la disyunción.

J. DE ZAN (1983:311) sostiene que la «fragmentación del saber dominada por el desarrollo de la ciencia moderna arrastra consigo la desintegración del hombre y de toda la civilización moderna dominada por este tipo de desarrollo del conocimiento científico», agregando que el conocimiento no se enfrenta con las cosas mismas en bloque, sino que se desconecta de la realidad total y se aleja de los problemas concretos del hombre y de la vida real. El sistema jurídico vigente en una sociedad es un fenómeno de esta clase, que considerado en sí mismo es abstracto e ininteligible. Hemos creado las especialidades y los especialistas, y «lo curioso de la especialidad es que ha formado una clase de hombre atípico. No es ignorante, porque posee un conocimiento riguroso, pero tampoco es sabio, porque es lego o ignorante en todas las otras cuestiones ajenas a su especialidad, que son, precisamente, todas las otras cuestiones que el hombre común se puede plantear. Ortega lo ha denominado “la barbarie del especialismo” (ob.cit/323), porque se ha perdido la conciencia de sus propios límites, de su propia ignorancia, de la indigencia de su cultura, proyectando su autosuficiencia insuficiente al abordaje de los conflictos. Esta cultura ha sido incapaz de construir un discurso, una forma de pensamiento y de lenguaje mediante el cual sea posible el diálogo y la comunicación fluida entre los hombres».

REDORTA (2011:7) describe tres etapas en la evolución de la irrupción de los llamados métodos alternativos de resolución de disputas (ADR en su sigla en inglés): 1. ADR como sistema no vinculado al sistema judicial; 2. ADR en relación ambigua con el sistema judicial (ambos sistemas cooperan); 3. Los ADR penetran el sistema judicial. Éste se flexibiliza y se prioriza la búsqueda de soluciones negociadas.

La irrupción benéfica de estos métodos, ha desembocado, sin embargo, en una situación complicada: con Miguel Ángel MARTÍN (1998:245) pienso que es absolutamente cierto que estamos ahora «atrapados entre la idea de la

adversariedad y de la exclusión, puesta por el Derecho, y la de colaborar y generar valor para negociar de Harvard, cuando el secreto del abordaje de los conflictos es el buen manejo de la información y evitar el desprecio del pensamiento del otro».

El camino para salir de la disyuntiva es la integración de las tecnologías de los métodos en un solo proceso, con operadores del conflicto especialmente formados y dentro del ámbito judicial.

Se me podrá acusar de enrolarme en la postura que señala como solución el monopolio estatal de la administración de la justicia, pero me parece que la desjudicialización de los conflictos es una buena idea para un estadio posterior en la evolución de la conciencia social en materia de solución de conflictos que involucran derechos, una buena idea que demanda un paso previo en la preparación de esa conciencia social.

Un paso previo que vaya introduciendo de manera directiva la construcción de procesos conversacionales en la solución de conflictos que involucran derechos; una instancia que transmita «la historia de la transformación» (Baruch Bush-FOLGER, 1996:46) de manera indudable: las personas que tienen un conflicto interpersonal que involucra derechos, deben apoderarse de él y solucionarlo *con* el otro en un proceso co-construido ante el poder del Estado y con la ayuda de la estructura judicial preparada para esa función, que deje poco espacio para la instancia de adjudicación de derechos.

Es absolutamente necesaria la modelización de sistemas complejos, que son adaptativos, con capacidad de auto-organización, cuyas partes co-evolucionan, son interdependientes, con una dinámica circular, pasible de inestabilidad y cambio y por definición abierto y retro alimentable al medio social circundante.

De sistemas que prioricen el estudio del conflicto, establezcan sus hipótesis, produzcan un cambio en la interacción de las partes a partir de recursos comunicacionales, y transformen esa interacción creando condiciones de cooperación para lograr acuerdos, dejando para los casos de suma cero el desenlace de la adjudicación de derechos.

«Si examinamos la historia —sigue REDORTA— (2011:4), aparecen tres grandes métodos de resolver conflictos: la fuerza, el derecho y la palabra [...] El campo de la regulación de conflictos sociales está íntimamente relacionado con el estudio previo de esos conflictos [...] el conflicto y las formas de resolución del mismo deben ser abordados conjuntamente. Esto está dando lugar a la aparición de la Conflictología como ciencia y paraguas de todos los fenómenos de conflicto y sus vías de resolución, una de las más importantes es el Derecho».

Experiencias de integración de métodos que deben destacarse es el caso que se plasmó con la reforma de la Justicia Civil en 1990 de California, que rige las cortes federales y estatales. Se pensó teniendo en mira el saneamiento de las instituciones judiciales para que la democracia sea más saludable. Se basó en tres iniciativas: 1. Mejorar el sistema; 2. Asignarle más funciones a los jueces y agregar jueces; 3. Incorporar a los servicios de justicia otros mecanismos de solución de conflictos.

Allí sí la mediación produjo un cambio en la cultura de la sociedad, al punto que era obligatoria hasta que se entronizó su cultura en el sistema. En palabras del Juez Wayne BRAZIL (2009), «el sistema tradicional aliena a las partes, las deja afuera del proceso y eso es la principal causa de las debilidades del sistema porque enajenados de su problema, no deciden por la falta de información. Se desentienden del proceso porque no lo entienden. Darle más poder a las partes es darles mayor responsabilidad».

El programa ENE (Evaluación Neutral Temprana) creó un escenario confidencial para que las partes midan fuerzas y tengan la oportunidad de encontrar acuerdos apoyadas por el tribunal. Las encuestas entre los abogados identificó los beneficios: 1. Hace más realistas a las partes en sus posiciones; 2. Proporciona una evaluación neutral del caso; 3. Las partes pueden contar su historia; 4. Mejora la comunicación.

La conclusión final es que la integración de los métodos ha mejorado la administración de justicia. Tienen 4 métodos: 1. Mediación; 2. ENE; 3. Arbitraje no vinculante; 4. Conferencia presidida por un juez de Conciliación. El objetivo es instar a las partes a analizar la propia situación en el juicio y provocar que ellas y sus abogados escuchen la presentación del caso de la contraria. Se pensó para ayudar a las partes a encontrar áreas de acuerdo y de disputa, así como determinar y analizar la prueba relevante y decisiva.

En la idea de proceso único que integre las tecnologías de los métodos, el juez deberá asumir un nuevo rol en la resolución de conflictos: el de lograr una efectiva conciliación entre las partes que logre zanjar el conflicto planteado, afirma Gladys ÁLVAREZ (2011:13): «nunca volveremos a ver al juez como un ente aislado que tan solo se limita a observar el hipotético caso litigioso para luego subsumirlo en la norma correspondiente, para posteriormente comunicar a las partes los resultados de dicha operatoria».

Sin embargo, no solo será el juez quien deberá replantear su rol, continúa ÁLVAREZ, sino también los propios letrados, que deberán considerar la aplicación de la abogacía colaborativa, en la que ya no se proponen litigar, sino intentar junto a sus colegas que las partes puedan resolver el conflicto que las enfrenta.

La transformación del sistema de administración de justicia incluye, como condición esencial, trabajar sobre el rol del abogado, según Del Carril (citado

por ROSSI GERARD en ob.cit:9), primer responsable en promover el proceso frente a la consulta, evitando la escalada.

«Con esto estoy sugiriendo que no es mejor abogado el que se intoxica de tratados, y se convierte en “penjurista”, aquellos que ven derecho por todas partes, sino el que puede adoptar también el punto de vista externo del conflicto, para ver sus dimensiones sociales». Sin embargo, afirma FUCIRO (2013:21), «todavía seguimos viendo en nuestros códigos procesales que la conciliación y la transacción son modos anormales de terminación del proceso, cuando, en realidad, deberíamos ver que lo anormal es la sentencia, porque no hemos podido evitarla, no hemos podido conciliar los intereses antes de su llegada».

«El viejo paradigma del abogado del pleito va dejando paso a un profesional distinto, negociador, con valores esenciales, más componedor y abierto a la búsqueda de soluciones autocompuestas, preparado para insertarse en la justicia de protección, valiéndose de la interdisciplina y de las moderas técnicas de comunicación y de información», observa BERIZONCE (2006:10).

Las instituciones que nuclean a los abogados también tienen un rol importante. Los Códigos de Ética deberían reformarse creando el deber a los abogados de actuar como filtro entre las partes y la Administración de Justicia. Es necesario crear la conciencia de que, volviendo a Del Carril (en ob.cit.), «es tan importante aplicar la imaginación en buscar formas de solución del conflicto como el análisis jurídico del caso».

Este libro, producto de las experiencias de los últimos doce años que siguieron a la publicación de Mediación Estratégica en 2002, repartidos entre la docencia universitaria, la práctica cotidiana de la profesión de abogado y mediador, y la investigación, pretende ser un humilde aporte a la transformación de la administración de justicia.

Advertirán que está escrito mezclando estilos literarios que incluye diálogos ficticios con fines pedagógicos. Y es una producción colectiva que incluye tanto trabajos que han sido publicados previamente bajo otras formas como papeles de trabajo que he elaborado y entregado a los alumnos como material de estudio.

Casi todas las ideas estaban en la cabeza del maestro ENTELMAN; como ya he declarado, lo que aporté es la integración de los elementos del conocimiento implicados en un sistema que permita visualizar la función de cada uno de ellos en el todo y hacer funcional al todo.

La Teoría de Conflictos está tratada como parte del todo, y es allí donde encuentro que despliega su potencial analítico y práctico. Las teorías del conocimiento están mostradas en toda su diversidad, aunque la que se acopla al modelo es la de la

interacción humana; de ésta, a su vez, lo que se privilegia son los trastornos de los axiomas y no los axiomas mismos, como habitualmente se la enseña, porque en los trastornos están las hipótesis de los conflictos. Está enfatizada la función de la información como parte insoslayable de la toma de decisiones, que he tratado de desarrollar atendiendo a los últimos planteos científicos, para hacer más humana la racionalidad, y porque «la actividad judicial tiene tres procesos fundamentales: la reunión de la información, el desarrollo de la comunicación entre los involucrados y la toma de decisión», dice Antonio MARTINO (2012).

Este es un libro de texto, para la enseñanza, y para se termine el tránsito de los alumnos por los denominados *Papeles de Trabajo*, que todavía integran la bibliografía de los cursos de El Sistema Conflicto que enseñamos en varias comisiones del Ciclo Profesional Orientado del grado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos aires, así como de los programas de algunas materias de posgrado, y de entrenamiento de profesionales en la Argentina y en el exterior.

He querido recrear el clima áulico, y poner de relieve el aporte que las observaciones de los estudiantes han significado para la comprobación de la comprensión del modelo, en la estrategia de la pedagogía de la complejidad con la que he venido enseñando.

Quienes me han identificado como un estudioso del método de la mediación habrán ahora de sorprenderse con la lectura de estas ideas, pero estoy firmemente convencido que el cambio debe ser profundo, integral.

Se trata de una integración funcional.

De la integración concreta del todo, que es el conflicto de los actores y terceros que lo integran, de sus relaciones, y del dinamismo de éstas, porque todo ello es lo que constituye la vitalidad del conflicto y de su solución.

Los clientes del sistema son los ciudadanos, y como afirma Wayne BRAZIL, ellos quieren soluciones, no litigios. La gente va al litigio porque esa es la solución en la que el ordenamiento jurídico la coloca de forma predeterminada.

Estoy convencido que un sistema de administración de justicia organizado en torno al modelo sistémico que aquí se propone, ayudará a sustentar su vigencia material en base a la credibilidad de quienes deben cumplirlo.

Una concepción sistémica de la justicia ve a ésta de manera más amplia», volviendo a Antonio MARTINO (2012), y facilita «concebir todo el proceso de justicia como una amplia panoplia de recursos que permiten a las partes llegar a una solución normativa». Y «las normas jurídicas ganan en validez en la medida en que son el producto de una discusión entre iguales y potenciales afectados», opina GARGARELLA (2013:3).

El modelo es constructivista. Y el constructivismo, en palabras de LÓPEZ PÉREZ (2010:3) «tiene una apelación a la responsabilidad». Los seres humanos deben encontrar los medios para generar realidades compartidas, porque, en suma, la realidad es una construcción humana y social. La ética de la convivencia coloca a la tolerancia en la cúspide, declara que el diálogo está por encima de la imposición y la argumentación es mejor recurso que la fuerza.

*A eso aspiramos.*

*Los Hornillos, Córdoba, enero de 2015.*

## CAPÍTULO I.- ¿DE QUÉ SE TRATA?

Alfonso se levantó temprano esa mañana. Se respiraba un aire extraño en el ambiente. Tanto los periódicos como los programas de radio y de televisión daban cuenta del fenómeno. No se tenía memoria, en la historia de la ciencia y de la cultura, de un cambio tan radical en el comportamiento de los paradigmas que habían imperado hasta entonces; el ingreso de un nuevo paradigma siempre había operado de manera progresiva, casi inadvertida, de tal manera que hablar de nuevo o viejo paradigma era una forma de referirse a una evolución lenta de la producción de la llamada masa crítica del nuevo conocimiento, pero no de la manera abrupta, casi visceral como había ocurrido ahora.

*"No hay ningún dolor que pueda compararse con el de una idea nueva". Walter Boegehot.*

Mientras se anudaba la corbata gris con puntitos rojos, a la que el vendedor de la tienda en la que compraba los accesorios masculinos hacía más de cuarenta años se refirió como *clasicura* cuando Alfonso la eligió, pensó si él también tenía que cambiar su rutina, que consistía en desayunar en el bar de la esquina sur del edificio de los tribunales en el que trabajaba mientras leía el diario de la mañana. Su obsesión, desde que ingresó a trabajar como meritario en el Poder Judicial, era encontrar las noticias referidas a la organización de esa administración y a imaginar una nueva organización que mejorara, al menos, lo que ya hacía mucho tiempo se venía señalando desde los medios especializados: era necesaria una modificación de fondo que terminara con los parches, como en un tiempo ya muy lejano, por ejemplo, había sido la creación de los Juzgados de Familia en el marco de la Justicia Civil, que LAFIANDRA (1997) había calificado como una parodia, o la más cercana incorporación del método de la mediación como instancia previa al proceso judicial, tan criticada en los comienzos de la experiencia, al extremo que Remo ENTELMAN (2002:21/28) se refirió a ella como un tema infeliz y accidentado.

Terminó con la corbata, la retocó para que el nudo quedara bien centrado en el cuello de la camisa blanca, se colocó el saco azul de paño que cada dos o tres años renovaba en la misma casa de ropa masculina, se ajustó definitivamente el cinturón que le ceñía el tradicional pantalón gris oscuro a la cintura, y salió rumbo al bar, habiendo concluido sus cavilaciones a favor de mantener su habitual desayuno.

Antes de ingresar compró el diario que leía desde que su padre le inculcó la importancia de informarse por la mañana. Los ocupantes de las diferentes mesas eran los mismos de siempre: el anciano procurador de gruesos anteojos con patillas arregladas con pegamento, que ordenaba la pila de papeles que hacían las veces de hojas de ruta en las que asentaba las novedades de los asuntos que iría a controlar en las diferentes dependencias de los tribunales, el grupo de testigos que estaban siendo aleccionados por el abogado que los había ofrecido acerca de cómo debían declarar; una ex pareja, que se miraba con recelo, sentada en diferentes mesas con sus abogados mientras esperaban seguramente concurrir a alguna audiencia de familia; la tertulia habitual de los ex compañeros de facultad, hoy abogados maduros, que comentaban las novedades de la doctrina y de la jurisprudencia; dos o tres mesas individuales ocupadas por clientes de los abogados que los esperaban nerviosos e impacientes mientras consultaban sus relojes; algún parroquiano que nada tenía que ver con la actividad judicial y que dejaba pasar el tiempo mientras observaba ese escenario de personas que, atravesadas por el conflicto, mezclaban expresiones de ausencia, angustia, hartazgo, impotencia y resignación.

Fue en el momento en que se sentó en su mesa del rincón norte del salón, cercana a la ventana que le permitía observar el reloj de la plaza, que se sobresaltó por dos reflexiones: ¿cómo seguía procurándose ardores de estómago desayunando en esa atmósfera, y cómo era posible que esos profesionales cuyo trabajo cotidiano era lidiar con el conflicto, en su gran mayoría no habían recibido en los planes de estudio de la Facultad ni teoría ni práctica para lidiar con él?

En el primer caso, recordó las palabras de una terapeuta a la que había consultado por indicación de su gastroenterólogo y de la que él, descreído de las posibilidades de esos tratamientos, huyó a la segunda sesión cuando ésta le indicó encuentros dos veces por semana. Sin embargo, siguió creyendo que lo suyo, así como algunas teorías habían atribuido como origen o causa de los conflictos, era una patología basada en el instinto de agresión (ARDREY, 1966; LARENZ, 1969); o que respondía a la estructura de la misma sociedad en la que vivía (C. Wright MILLS, 1959; MARCUSE, 1968; DAHRENDORF, 1957); o en alguna disfuncionalidad (Parsons, 1951), todas ellas citadas por ENTELMAN en la Introducción de su libro paradigmático (ENTELMAN, 2002:35).

En el segundo, reprodujo en su memoria un artículo que había leído en una de las revistas especializadas que llegaban todos los días al Juzgado en el que trabajaba, del que había grabado frases como que “*la inmensa mayoría de los juristas acepta que el derecho tiene alguna vinculación con la justicia*”, a partir de allí el autor se preguntaba: “*¿cómo surge la justicia? O, dicho de otro modo ¿cuál es el factor que la potencia o pone en movimiento?*”, para concluir que es el conflicto la causa productora del derecho, contraponiendo así su opinión

a la corriente que adjudica a la necesidad de dictar leyes el hecho generador de la justicia jurídica. Aún más, la demostración concreta de su pensamiento, estaba en el hecho de que si “*todo el mundo estuviera de acuerdo, si no hubiera antagonismos y desacuerdos, el derecho no se justificaría*”; y recuerda que también sostenía que está generalmente aceptado que el conflicto es un fenómeno universal y cotidiano y los intentos de eliminación del fenómeno han devenido en utópicos como ha sido la tentativa marxista, o los meramente temporarios, como el desarrollo del amor y la solidaridad entre los primeros cristianos, según lo recuerdan los Hechos de los Apóstoles (CASTIGLIONE, 2000:3/6). No es que Alfonso fuera un gran lector de esos temas, pero en ese instante se le amontonaban conceptos, como el de VILLEY, para quien no parecía dudoso que el derecho “*nace cuando unos hombres que se hallan en conflicto, en vez de resolverlo por la fuerza, deciden hacerlo por la palabra*” (VILLEY, 1981:39).

Si esto era así, tal vez se explicaba con mayor claridad el extraño comportamiento en el cambio de paradigmas que advertía, porque la perplejidad que había escuchado del profesor CALCATERRA en la Facultad de Derecho de la UBA, aparecía más evidente que nunca: «pretender que un abogado no conozca el objeto conflicto, es como imaginar a un cirujano cardiovascular que jamás haya estudiado el corazón».

Estaba claro que el cambio debía producirse y no sería un parche más. La férrea oposición de los viejos bolsones de la comunidad científica a la admisión del nuevo paradigma había sido erosionada por una actividad constante de publicaciones y, a nivel de la principal casa de estudio de los abogados, que era sin duda la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, por la actividad del intérprete más conspicuo de don Remo ENTELMAN, que venía desarrollando un trabajo de fondo que comprendía tanto la docencia como la investigación; en el primer aspecto, con la formación de docentes en los Ateneos que todos los primeros viernes de cada mes dictaba en el Departamento de Filosofía del Derecho y que ya le habían permitido crear diez comisiones en el Ciclo Profesional Orientado, que se distribuían entre la obra del maestro (ENTELMAN, Teoría de Conflictos, 2002), hasta el modelo de abordaje a los conflictos que su discípulo proponía, que no solo había obtenido el primer Premio del Concurso 2009 otorgado por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (CALCATERRA, 2009), sino que, ahora presentado como un modelo de acceso a justicia y a la justicia, acababa de obtener el tercer premio del Concurso Argenjus – Argentina Justicia 2009–2010 con un trabajo que ya comprometía la modificación profunda del sistema judicial (CALCATERRA, 2010). Este era, además, uno de los ambiciosos objetivos del Seminario Permanente de Investigación por cuya creación tanto había trabajado para crearlo en el Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio Gioja, de la Facultad de Derecho. Alfonso había experimentado una sensación de certeza de cambio cuando se enteró por gente de su Juzgado de

la existencia de ese Seminario que con tanta generosidad había aceptado dirigir el profesor Héctor SANDLER, ya que CALCATERRA no era investigador del Instituto.

El profesor ENTELMAN había luchado denodadamente para provocar, como solía decir, «un cambio en la cabeza de los abogados», y había emprendido esa tarea en cuanto le ofrecieron dirigir una carrera de especialización en la Facultad de Derecho de la UBA, una vez recuperada la democracia en el país. En el año 1984 produjo una verdadera revolución, cuando organizó la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas en torno a dos ideas centrales: incorporar la interdisciplina a las enseñanzas de la Facultad y centrar la función del abogado de empresa como un asesor del decisor, más que un «recitador de derechos»; para ello, organizó la carrera en torno a dos materias troncales: Teoría del Conflicto y Teoría de la Administración. A través de la primera de ellas desarrolló su vernácula teoría, adaptando los principios de la ciencia del conflicto internacional al conflicto interpersonal y enriqueciéndola poco a poco con conocimientos provenientes de la comunicación, de la inteligencia, de la estrategia y de la negociación.

Estaba en esas cavilaciones, esperando el desayuno, cuando alcanzó a ver que ingresaba al bar Gladys ÁLVAREZ, su admirada ex Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, que junto a Elena HIGHTON, actual Juez de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, eran consideradas como las “madres de la Mediación” en la Argentina.

Gladys era también Presidente del Consejo de Honor y Codirectora del Cuerpo docente de la Fundación Libra –entidad pionera en la formación de mediadores– Directora de la Carrera de actualización en “Negociación y Resolución de Disputas” en la Facultad de Derecho de la UBA, distinguida en 1994 y 1999 con los premios “Special Practical Achievement Award” y “Mary Parker Follet Award”, respectivamente. Vestida con pantalones negros, un sacón negro en el que resaltaban formas asimétricas de color blanco y una chalina blanca al cuello, Gladys se acercó a Alfonso con la sonrisa característica que le iluminaba el rostro y le resaltaba los grandes ojos marrones que ni el rigor de horas y horas de lectura habían logrado disminuir.

— ¡Alfonso! — exclamó Gladys — Veo que estamos con la rutina de siempre — agregó divertida—.

Gladys ÁLVAREZ tenía una voz que mezclaba lo agudo y temperamental con giros hacia una tesis grave y con cuerpo, lo que le permitía utilizarla por momentos con cierta solemnidad. Perseguido por sus cavilaciones acerca de la administración de justicia, Alfonso recordó entonces con qué fuerza había recorrido el ambiente judicial el premio Facultad con que el jurado compuesto

por los profesores Atilio ALTERINI, Rolad ARAZI y Eduardo GREGORINI CLUSELLAS, por unanimidad, habían calificado como sobresaliente la tesis doctoral de Gladys ÁLVAREZ sobre mediación y acceso a justicia, que Rubinzal CULZONI publicó con prólogo de Elena HIGHTON (ÁLVAREZ, 2003).

Era tal su preocupación, que mientras depositaba un beso en la mejilla derecha de su interlocutora, Alfonso la abordó directamente.

— ¿Me puede explicar, Gladys, de qué se trata exactamente esta cuestión de acceso a la justicia y de acceso a justicia?

Gladys ÁLVAREZ se sentó junto a Alfonso y, mientras el mozo le acercaba un café que había pedido con una seña ya conocida por aquél, comenzó a explicarle con voz ceremoniosa.

— Cuando abordé el tema de la crisis de la justicia, en mi tesis, hice referencia a las encuestas realizadas en varios países latinoamericanos durante la década de los años 90, cuyos resultados son alarmantes y elocuentes. Por ejemplo, la realizada por Gallup en la Argentina durante 1994, arrojó que había una opinión predominantemente negativa acerca de la administración de justicia, con un 49% mala o muy mala y un 40% regular; el 80% de los ciudadanos no encontraba aspectos positivos, señalando aspectos negativos como la lentitud, la burocracia, la injusticia, la imparcialidad, la corrupción, la impunidad, la dependencia, la politización, el amiguismo, así como que existían leyes blandas, poco severas y desactualizadas. El grado de insatisfacción de los usuarios del sistema revela la crisis del sector.

— Me asusta, Gladys. ¿Y entonces?

— Entonces, en mi opinión, es necesario desconcentrar el abordaje de la conflictiva social de los sistemas formales de justicia del Estado, dejando de lado la errónea tesis que sostiene que para cada conflicto jurídico que surja en la sociedad la administración de justicia debe proveer el correspondiente juicio, en una ecuación que da como resultado: un conflicto = un caso judicial.

— ¿Y cómo sería posible? — inquirió Alfonso con una creciente curiosidad—.

— Diseñando políticas de acceso a la justicia entendida como tutela eficiente y no necesariamente jurisdiccional — respondió rápidamente Gladys—. Fíjese, Alfonso, que actualmente contamos con los denominados con la sigla RAD en inglés (Alternative Dispute Resolution) o RAC en español (Resolución Alternativas de Disputas) que se van integrando paulatinamente al sistema formal de justicia en casi todo el mundo; son sistemas que incluyen toda forma de resolución de conflictos que no pase por la sentencia judicial, el uso de la fuerza o el abandono del conflicto, como la mediación, la negociación,

la conciliación, el arbitraje tradicional y los nuevos arbitrajes, la evaluación previa, el minijuicio, los expertos neutrales y el ombudsman, entre otros.

– ¡Ah, sí! – Se entusiasmó Alfonso – acá tenemos las leyes de mediación, que incorporan ese método como prejudicial, aunque parece que no todos piensan lo mismo sobre esa forma de integración. Ayer, precisamente, estuve leyendo este trabajo premiado por Argenjus (CALCATERRA, 2011:74) sobre nuevos paradigmas en materia de administración de justicia en el que el autor opina que el ingreso del nuevo paradigma al sistema de administración de justicia en la Argentina solo ha recibido respuestas tímidas. Allí dice que se hace necesaria una profunda modificación en el sistema de administración de justicia, que sea capaz de hacer funcionar de manera armónica e integrada a todos los métodos de solución / resolución de conflictos. A su entender, que es la propuesta que hace, es necesario que las modificaciones se lleven a cabo dentro del Poder Judicial mismo. Afirma que los métodos deben ser administrados y operados íntegramente desde esta repartición del Estado. Cita la experiencia cosechada en los Estados Unidos de Norteamérica con la introducción de la Evaluación Neutral Previa y la disponibilidad de las variantes de los métodos, que permiten pensar un diagrama elemental sobre un procedimiento tentativo de la administración de justicia que optimice el nuevo paradigma. Los métodos a utilizar, según el autor, serían tres de los básicos: mediación, arbitraje y proceso judicial (teniendo en cuenta que la negociación es el método madre que subyace en todos ellos) y, entre las variantes, la Evaluación Neutral Previa, la Escucha Confidencial, la Medaloa, la Med-Arb, y las tres variantes del arbitraje: Arb-Med, Base-ball, Alto Bajo y Nighth Base-ball. Dice que, para ello, debería desarrollarse primero una etapa de formación en la aplicación del modelo en el elemento humano del Poder Judicial, sin perjuicio de la incorporación de nuevos agentes que ya estarían formados para ello, como los mediadores ya formados que solo demandarían una breve preparación. Se lo dejó Gladys; usted seguramente ya lo conoce, pero se lo dejo igual así me aseguro que volveremos a conversar, lo que, para mí, usted sabe, es siempre un honor.

Alfonso pagó su desayuno, se despidió de Gladys y salió apresurado rumbo a su trabajo. Gladys recordó el trabajo que había citado Alfonso, mientras esperaba a Ana María GUZMÁN, su conocida ex Jueza de Conciliación de Montevideo, hoy Jueza de Paz Departamental de la Capital uruguaya.

Gladys ya conocía las ideas de CALCATERRA, pero estaba tratando de procesar las relacionadas a una integración de los ADR como la que proponía, cuando advirtió que Ana María estaba por sentarse en una mesa cerca de la entrada. Le hizo una seña indicándole su ubicación.

Ana María lucía espléndida esa mañana, con una falda color rosa viejo que hacía juego con el pálido gris de la camisola, de la cartera y de los zapatos de medio

taco. La había conocido en unas Jornadas en Buenos Aires y le había impresionado la simpatía y la sencillez de esa Doctora en Derecho y Ciencias Sociales, madre de dos hijos adolescentes, que se había dado tiempo para cursar alemán jurídico, lograr un nivel muy avanzado de inglés y francés, buena comprensión oral y escrita de italiano y portugués, cursado de diplomados en docencia universitaria, en Derechos Humanos mención acceso a la Justicia, en Psicología del Aprendizaje, en Mediación, en curso un Master en Derecho de la Empresa, que había integrado en ocho oportunidades la lista de jueces mejor calificados para ascender en 1995, 1997, 1998, 1999, 2001, 2003, 2006 y 2008, que había recibido en abril de 2010 el Premio “Remo ENTELMAI” al Mejor Trabajo de Memoria del Diploma Universitario en Mediación de la IIa. Promoción de la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación, por la Memoria titulada “La conciliación judicial y la mediación”, otorgado por la Asociación Civil Programas de Estudios de Posgrado y el Instituto Kurt BOSCH, de Suiza, y que, para terminar de perfilar una personalidad inquieta y versátil, también había incursionado por el aprendizaje de temas tan disímiles como atractivos, como la plataforma Moodle para enseñanza a distancia, la Comunicación en el ámbito judicial, y un Ciclo de Cine Jurídico en francés.

– ¡Qué gusto verte, Ana María! – saludó Gladys, mientras Ana María le recordaba que la usanza montevideana demandaba dos besos, uno en cada mejilla. – Felicitaciones por tu tesis de Maestría! Tienes que dedicarme un ejemplar para que la lea, pero ¿cómo se te ocurrió ese tema?: “Para mediar... ¿Jueces?”. Entre este trabajo de CALCATERRA y el tuyo vamos a tener que ponernos a re-redefinir los objetivos públicos en materia de justicia.

– ¿Por qué re-redifinir? – preguntó Ana María, mientras se acomodaba en su silla –.

– Porque hasta ahora visualizábamos dos posiciones. Por un lado, el objetivo a alcanzar puede ser definido como el de brindar la posibilidad, a los sujetos de derecho, de acceder a la tutela judicial y, por el otro, ese mismo objetivo puede ser definido como la posibilidad de acceder con el menor costo posible a un procedimiento efectivo –no necesariamente judicial– de tutela de los propios derechos. La diferencia entre ambas formas se aprecia al advertir que la primera definición conduce, como objetivo de política pública, como ya hemos puntualizado, a la creación de más tribunales, o a la mejora de su eficiencia, en tanto la segunda puede conducir a diversificar las formas de resolución alentando los mecanismos alternativos, y a desjudicializar el sistema de administración de justicia en su conjunto (ÁLVAREZ, 2003:21-22). Y entre estas ideas de CALCATERRA de integrar los métodos pero dentro del Poder Judicial, y tu tesis que se pregunta: “Para mediar... ¿Jueces?”...

## CAPÍTULO II.- ¡PROMESA CUMPLIDA, MAESTRO!

Está sentado en la galería de La Clara Rosa, su casa de montaña ubicada a 1150 m.

de altura, en el encantador pueblo de Los Hornillos, Provincia de Córdoba, que recibe el sol radiante del verano y las nieves del invierno. Rodeada de una imponente cadena montañosa de casi 3000 metros, desde su ubicación privilegiada ofrece una vista excepcional que incluye el espejo de agua del embalse del Dique La Viña.

Los Hornillos es uno de los pueblitos serranos con identidad propia y tierra semivirgen que, como Loma Bola, La Paz, Luyaba, La Población, Yacanto, San Javier, Las Tapias, Villa de Las Rosas, Los Pozos, Las Rabonas y Nono, unen la Villa de Merlo, en San Luis, con Mina Clavero y Cura Brochero, en Córdoba, a la vera de la Ruta 14, conocida como la Ruta de la Costa.

El microclima privilegiado de esta región combina un alto porcentaje de oxígeno e iones negativos, con propiedades desintoxicantes del organismo; goza del mayor coeficiente de heliofonía (320 días de sol en cada año), con un amanecer que se alza brillante cuando el sol logra superar la cadena de montañas y un atardecer que se colorea de magenta y gris mortecino. La piedra sobreexpuesta que abunda en las sierras es de alto poder energético. Con clima seco, las temperaturas medias en verano rondan los 35° durante el día para descender a 18/20° durante la noche, mientras que en invierno descienden se registran oscilaciones entre los 10° durante el día hasta los 10° bajo cero los días de intensa nieve.

A menudo las nubes juegan caprichosas formas y se instalan al alcance de los moradores de la casa; en otras ocasiones, es el cielo el que ofrece un espectáculo único.

Es el atardecer, cuando el sol cae tras las sierras chicas del oeste y las primeras sombras permiten divisar, allá en lo alto y entre el follaje, las luces de los rodados que circulan por la carretera de las Altas Cumbres, que une Mina Clavero con la Ciudad de Córdoba.

Cierra los ojos y nítidamente desfilan imágenes. Está imaginariamente en el amplio espacio que, en la Fundación de Ecosistemas Humanos, durante los años 1988 y 1989 generosamente ponían a disposición Marta ALBARRACÍN y

*"Nuestra cabeza es redonda para permitir al pensamiento cambiar de dirección"* Francis Picabia.

Mónica BERJMAN para que, una vez por mes, se reunieran a charlar con un grupo multidisciplinario acerca de metodologías para abordar conflictos con alto contenido emocional, como los de familia.

Pasa al living de la casa de NÚÑEZ, en la que ya no vive en Buenos Aires. Se le aparece nítida la escena en la que Marta ALBARRACÍN le entrega ese libro que tanto lo ató al tema (Gulotta & Santi, 1988) y que, al regresar en mayo de 1989 de su experiencia en Italia, Clara ABATE tradujo del italiano al español para facilitarle su trabajo de acabada comprensión y citas para su primer libro (CALCATERRA, 2002). En Italia el entonces Cónsul de la Argentina con asiento en Génova, don Angel SCAGLIOTTI, le facilita toda la tarea de investigación e intercambio con los maestros italianos y lo bautiza *Rubenauta*, por las ideas de otra galaxia que, bromea, escucha de él.

En el bar de Serrano y Paraguay, por esa misma época, su amiga Silvia ROMANO le entrega los Papeles de Trabajo con los que los alumnos de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas estudiaban las clases que dictaba el Director de la Carrera, el Profesor Remo F. ENTELMAN. Esos papeles contenían la desgravación de las clases sobre Teoría del Conflicto, que devoró en unas vacaciones de verano en las costas de Ostende, Provincia de Buenos Aires, y de los que no se despegó más porque hoy, a pesar de existir esos textos trabajados con formato de libro (ENTELMAN 2002), los sigue releyendo para disfrutar de la riqueza de las historias con que el profesor ejemplificaba la aplicación práctica de la teoría.

En octubre de 1991 llega por primera vez a Buenos Aires Sara COBB, y discute con ella acerca de la experiencia que tuvo en Italia, comentándole la impresión que le había causado el modelo altamente estructurado de Gulotta y Santi, y la escucha en el taller que ella dicta en el marco del Congreso de Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad que organizara la Fundación INTERFAS entre el 23 y el 26 de octubre y que dejará en él el sello indeleble de lo sistémico.

En abril de 1992, María Cristina RODRÍGUEZ le entrega aprobados los Estatutos de la Fundación CEMFA – Centro de Estudios Multidisciplinarios de la Familia que crea junto a Clara ABATE para impulsar la docencia e investigación de la conflictiva propia de la especialidad, que cumpliría después una extensa tarea en la formación de mediadores.

En 1995 comienza su experiencia al lado del Profesor ENTELMAN, que se extendería hasta la muerte de éste. En 1996 reúnen los equipos de ENTELMAN PEACEMAKERS y de la Fundación CEMFA y, ante el requerimiento del Colegio de Abogados de San Isidro, desarrollan la Carrera de Especialización en Prevención, Administración y Resolución de Conflictos; un año más tarde el Colegio crea el Instituto del mismo nombre que la carrera, que nace con la Dirección de ENTELMAN y la Subdirección de él. Desde allí impulsan uno de los primeros proyectos de

ley de mediación para la Provincia de Buenos Aires y la creación del Centro de Mediación del Colegio, cuyo Estatuto, elaborado en el Instituto, sirve de modelo para toda la Provincia de Buenos Aires. Concretan la experiencia de llevar a cabo pasantías en mediación utilizando una Cámara Gesel, que hacen construir en la sala de reuniones del Tribunal de Disciplina de la antigua casona del Colegio, lindante con el aula en la que se dictaban las clases de la carrera, antes de la construcción de la actual sede académica del Colegio.

Durante 1998 y 1999 y con transferencia de tecnología de la Facultad de Derecho de la UBA, el profesor ENTELMAN dirige la Maestría Interdisciplinaria en Negociación, Mediación y Resolución de Conflictos en la Universidad Nacional del Nordeste, en la que dicta todo el módulo de mediación en general. Al final termina siendo miembro de algunos tribunales de tesis de los maestrandos.

Hacia finales del año 1999 se hace muy presente la necesidad de contar con libros de texto que reflejen tanto la teoría del conflicto como el modelo estratégico de mediación, por lo que ENTELMAN arma el libro sobre la base de los papeles de trabajo y él desarrolla Mediación Estratégica. Ambos textos (ENTELMAN 2002 y CALCATERRA 2002) inauguran la colección PARC de la Editorial Gedisa que, en marzo y abril de 2002, respectivamente, los publica en Barcelona.

El profesor ENTELMAN sigue dirigiendo el Seminario Permanente en el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (C.A.R.I.) y dando conferencias aplicando la teoría de conflictos a los casos conflictivos de la realidad argentina y mundial, y él recorre el país y el exterior con el modelo estratégico.

Las largas reuniones de trabajo en el escritorio de la casa del profesor ya son una costumbre que se extraña cuando se interrumpen por los viajes o los períodos de vacaciones. Al calor de los buenos vinos y con el sabor de trocitos de exquisitos quesos y montaditos de rebanaditas de pepino y salmón que sonriente les hace servir Florita, la esposa de ENTELMAN, discuten estrategias para llevar al grado de la Facultad de Derecho los conocimientos que venían impartiendo en el posgrado. ENTELMAN sueña con crear comisiones para dictarlos en el Ciclo Profesional Orientado «para cambiarle la cabeza a los futuros abogados» y hace gestiones ante el Departamento de Filosofía del Derecho adonde consigue luz verde. Llega entonces la teoría al grado a través de comisiones originariamente a cargo de María Fabiana CRESPO, Mario SITNISKY y *Rubenauta* mismo.

Para formar docentes con la vista puesta en el futuro, el profesor convoca a un Ateneo que lleva a cabo en las oficinas en las que había funcionado su Estudio Jurídico y al que invita a profesionales jóvenes interesados en la materia.

Por encargo de ENTELMAN, se hace cargo de la coordinación de la materia Teoría del Conflicto de la Carrera de Asesoría Jurídica de Empresas; nace,

entonces, la creación de los puentes entre las diferentes disciplinas que integraban la materia. Sobre el objeto conflicto de ENTELMAN comienza a desarrollarse el sistema conflicto. En una de las reuniones, le lleva al profesor su desarrollo acerca de los conectores internos de la teoría, que demuestran la correspondencia lógica entre sus elementos y permite enseñar cómo piensa la teoría; ENTELMAN lo mira asombrado por un aspecto sobre el que le confiesa no había reparado y le pide que la exponga en la próxima clase.

A partir de ese momento, comienzan a dictar juntos la materia: el profesor se sienta en el primer banco y, como hacia con él don Genaro CARRIÓN, le formula preguntas sobre sus propios desarrollos que promueven el debate entre los alumnos. Hacia mediados del año 2006 y convocados por Antonio Anselmo MARTINO viajan juntos a Montevideo para impartir Teoría del Conflicto en el marco de la Maestría en Ciencia de la Legislación y Governance Política que éste dirigía y que, por convenio entre la Universidad de Pisa, Italia, y la Universidad de la República del Uruguay, se dictaba en la Escuela de Altos Estudios del Mercosur. Se alojan en el hotel, dictan la primera jornada de clases y, a la mañana siguiente, nota que el profesor tiene una inflamación en la frente que éste atribuye a una caída que sufre porque le dice que se deslizó una alfombra que lo hizo resbalar y caer.

De regreso a Buenos Aires, advierte que su maestro decae sensiblemente en su estado de salud, tanto en las dificultades con la visión, ya casi nula, como con la energía para sostener el dictado de clases.

Comienza el año 2007 y ya la planificación del propio ENTELMAN de su sucesión académica se hace notoria. Le pregunta qué piensa sobre hacerse cargo de la Dirección de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas, que rechaza; le manifiesta que quiere seguir con el proyecto de la introducción de los conocimientos en el grado.

Una suave brisa fresca lo saca de esta ensofiación y entra a su habitación para abrigarse. Cuando regresa al balcón la noche ha caído sobre las montañas; el lucero que alumbría desde el oeste y la luna llena pintarrajean de luz y color al ambiente; las cotorritas de la sierra, innumerables, ya empastan de verde al viejo olivo y zorzales de negro a los espinillos. A lo lejos se divisan las luces del Nono y de Mina Clavero, que titilan en la oscuridad. Los faros de los rodados circulando por las Altas Cumbres se hacen más visibles ahora, apareciendo y desapareciendo con cada curva.

Se acomoda nuevamente en la reposera y al entornar los párpados la vívida escena lo estremece.

Está sentado en un banco en el pasillo del tercer piso de la Facultad, antes de entrar a dar clase en la Carrera de Especialización, y a su lado está el profesor:

—Oiga, che. Le voy a confiar algo que solo lo saben hasta ahora el médico y Florita. He decidido operarme del corazón —para seguir confiándole que había tenido últimamente episodios que lo habían convencido a tomar esa decisión—.

Recuerda cómo, en el acto, tuvo la certeza que ocurrido en el hotel de Montevideo había sido uno de esos episodios.

Recuerda vívidamente cómo, allí, sentados en un banco auxiliar, le pidió a su maestro que revisara la decisión, teniendo en cuenta los problemas pulmonares que tenía. Llegaron varios alumnos y la conversación terminó allí.

El 27 de junio de 2007, en la conferencia que dictó en el marco de la Jornada de homenaje al profesor con motivo del primer aniversario de su muerte, distribuyó un papel complementario que textualmente decía:

*JORNADA DE HOMENAJE AL PROFESOR  
DOCTOR REMO FERNANDO ENTELMAN*

*Facultad de Derecho de la UBA, Salón Rojo,  
27 de junio de 2008*

*Conferencia: Teoría del Conflicto: Del objeto  
al Sistema.*

*Papel complementario*

— “Hola Remo ¿Qué hace usted acá? ¿No tenía que internarse hoy?”

— “Sí che, pero en cincuenta y siete años de docencia jamás falté a una clase ¿Por qué iba a faltar hoy?”

Ese diálogo, en voz baja, es el último que mantuve en clase con Remo Fernando Entelman, en las aulas 5 y 6 del Colegio de Abogados de San Isidro, la mañana del mismo día en que se iba a internar para librarse la batalla por su vida que, lamentablemente, sería la última. Como discípulo, me sometió a las más duras pruebas, como dictar su teoría en su presencia, sentado en el primer banco y formulando preguntas. Habitualmente promovía discusiones conmigo en clase, como lo había hecho con él el maestro Genaro Carrión, porque sostenia que ese era un buen recurso pedagógico. El martes 17 de abril, apenas un mes antes de su fallecimiento, polemizamos en clase aquí, en esta Facultad y, cuando lo llevaba en mi automóvil a su casa, me dijo sonriente: “Che, hoy discutimos en serio. Usted va demasiado rápido”.

Pero a la clase siguiente me dijo *¿Cómo era eso del sistema conflicto, che?* Y me obligó a que lo desarrollase en clase.

Ese era Remo Fernando Entelman, mi maestro.

Un mes más tarde, el 17 de mayo de 2007, y después del diálogo que mantuve con él, Remo Fernando Entelman dictó la última clase de su vida. Lo hizo con voz firme pero cansada. Al promediar la clase le dije que iba a desarrollar un juego de rol con los alumnos que, si bien estaba planificado, me pareció oportuno para que descansara. Se quedó hasta el final de la clase y se marchó. Cuando terminé de atender a los alumnos quise alcanzarlo pero no lo logré.

Días más tarde, cuando luchaba por su vida, logré ingresar a la habitación del Sanatorio donde permanecía pero sin posibilidades ya de comunicarme con él. Estuve a su lado durante unos veinte minutos, en los que la reflexión me permitió valorar la posibilidad que el destino me había dado al permitirme compartir tantas cosas con ese pensador esclarecido, innovador, que tanto había hecho por una abogacía mejor.

Remo Fernando Entelman se fue dejando nuestra discusión pendiente, pero sólo en el plano físico, porque esa discusión seguirá entre nosotros con la misma pasión, con los mismos códigos, mientras pueda yo pararme delante de una clase con su espíritu presente.

Porque ese era Remo Entelman, mi amigo.

Se emociona cuando evoca el momento en que Ricardo GUIBOURG, Director del Departamento de Filosofía del Derecho de la Facultad lo autoriza para continuar el Ateneo de Formación en las instalaciones del Departamento, y Carlos CÁRCOVA, Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio GIOJA, le aprueba el proyecto de Seminario Permanente de Investigación Remo F. ENTELMAN “Teoría del Conflicto: del objeto al sistema”, cuya dirección, como investigador principal, acepta asumir Héctor SANDLER, lo que le permite desarrollar la coordinación.

Se acurruga en la reposera. Suspira... ¡Si pudiera llevarle al maestro el cronograma de las comisiones de enseñanza de la teoría en el grado de la Facultad, que el año próximo serán nueve... ¡Qué brindis con aquellos vinos, queso, pepino y salmón estarían haciendo!

La imagen de Remo sonriendo se le aparece con la brillantez de la luna. Le recuerda que murió conforme sabiendo que estaba en marcha el «cambio de cabezas» en la Facultad.

Él, entonces, puede descansar tranquilo en su reposera contabilizando que en el Ateneo ha formado ya más de quince docentes en condiciones de asumir la titularidad de comisiones, que ha creado una plataforma virtual en la que interactúan más de mil doscientos estudiantes en foros de discusión y alrededor de cuarenta investigadores del Seminario, sin contar con los más de seis mil estudiantes de grado que han pasado por las ocho comisiones que tiene funcionando coordinadamente año tras año en el grado de la Facultad.

¡Promesa cumplida, maestro!

La señora Clarita, su esposa tolerante e incaudicable, que tanto enriqueció el modelo desde su mirada psicológica, enciende la luz amarilla de la galería para que no molesten los insectos y acerca la mesa con la cena.

Allí, con el lucero alumbrando y los faros de los automóviles en las Altas Cumbres jugando a las escondidas.

## CAPÍTULO III.– EL ENCUENTRO CON LOS ALUMNOS

### CLASE NÚMERO 1

Cursaba frío y tenaz el otoño en Buenos Aires. Comenzaba

*Como nunca antes en la historia el destino nos convoca a buscar un nuevo comienzo. Leonardo BOFF.*

el ciclo lectivo anual de la Facultad de Derecho de la UBA y te dirigías a ella para dictar la primera clase de la materia Teoría del Conflicto II: el sistema conflicto que, junto a Teoría del Conflicto I: el objeto conflicto, conformaban el proyecto que te había trazado para continuar la idea de tu maestro, Remo F. ENTELMAN, para enseñar conflicto y su abordaje en la carrera de grado de Abogacía.

Entre las dos materias, tenías nueve comisiones a tu cargo, cada una con un docente titular y un promedio de dos ayudantes por comisión. La mayoría de esos docentes provenían de una selección de los mejores alumnos de cada comisión que se incorporaban al Ateneo de Formación que dictabas en el Departamento de Filosofía del Derecho; el resto eran profesionales de trayectoria que se habían enamorado de tu proyecto.

El proyecto tenía su faz de investigación en el Seminario Permanente de Investigación Remo F. ENTELMAN “Teoría del Conflicto: del objeto al sistema”, que coordinabas en el Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio GIOJA, en la misma Facultad.

Admiraste la belleza del colchón de hojas que el otoño arrancaba a los árboles de los alrededores del edificio de la Facultad, e ingresaste a las cocheras del primer subsuelo.

Estabas de un humor excelente. Saludaste a los cuidadores del estacionamiento y subiste por el ascensor hasta la planta principal, para llegar al barcito de la Sala de Profesores, donde era ritual que tomaras un café con tus ayudantes antes de ir al aula y compraras una botella de agua mineral sin gas para aclararte la voz mientras impartías la clase.

Retiraste la lista de alumnos del sector Bedelía y te encaminaste al aula. Tu curso funcionaba los lunes y jueves de 15:30 a 17:00 horas, de modo que el ritmo de la Facultad era todavía tranquilo durante ese lapso de tiempo en

comparación con lo febril y agitado en que se transformaba a partir de la hora 18:00, cuando caminar por los pasillos de la Facultad se asemeja a transitar la calle Florida de la Ciudad de Buenos Aires.

Tenías alrededor de veinticinco alumnos en esta primera inscripción, de tal forma que podías esperar llegar a los treinta y cinco entre los que se incorporaban en la segunda inscripción y los que obtenían una resolución que los habilitara. Tu inquietud siempre era la misma al comenzar un nuevo curso: ¿Cómo sería el perfil de los alumnos? ... ¿Encontrarías algunos que justificaran ser incorporados al Ateneo?

Ingresaste al aula y la primera mirada a los alumnos te devolvió una sensación de bienestar y de optimismo. Tu humor se mantuvo intacto. Explicaste lo que exponías como *nuestro contrato pedagógico*, para que quede claro que tanto tu rol como profesor como el de ellos, como alumnos, se manejarían por normas de estricto cumplimiento mutuo. Una de tus ayudantes explicó el funcionamiento de la plataforma virtual que proveía el CITEP (Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía de la UBA), y cómo la utilizarías como apoyo de clase.

Llegó el momento de comenzar.

—¿Qué idea tienen del contenido de esta materia? —preguntaste—.

—Que se trata del conflicto —respondió con rapidez una rubia de largos cabellos mientras sacudía la cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

—Y de un sistema para trabajar con los conflictos —agregó animado un cariñolo peinado con fijador—.

—¡Muy bien! —celebraste la intervención—. De un sistema.

—¿Nos podría explicar algo sobre sistemas? —te pidió una rubieca que masticaba chiclets de manera compulsiva—.

—Buena idea —repusiste—. Pero no será materia de tratamiento en clase. Les colocaré un Papel de Trabajo en la plataforma virtual y ustedes deberán leerlo para la próxima clase —con la indisimulada intención de comenzar con el uso de la plataforma—. Pero digamos que lo importante ahora es que ustedes sepan que un sistema, en su concepto más sencillo, es una organización en la que una serie de elementos de cualquier clase interactúan entre sí de una manera determinada. La organización es lo que une al sistema, de modo que para ingresar a nuestro tema, que es el sistema de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos, lo primero que tienen que comprender es cómo funcionan los diferentes elementos que lo componen.

—Supongo que comprender eso también nos permitirá visualizar cómo se aplica ese sistema a la práctica, profesor; porque hemos recibido un montón de conocimientos que todavía no imaginamos para qué nos sirven —apuntó, crítico, uno que ya se perfilaba como el que ponía en tela de juicio lo que dirías—.

### 1. ¿HACIA QUÉ MODO DE PENSAR VAMOS?

—Supone bien —lo calmaste—. Pero, para eso, será necesario un esfuerzo por parte de ustedes; un progreso en el sistema de pensamiento de cada uno que nos permita una evolución que nos traslade, desde la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Observen la diapositiva que estoy proyectando.

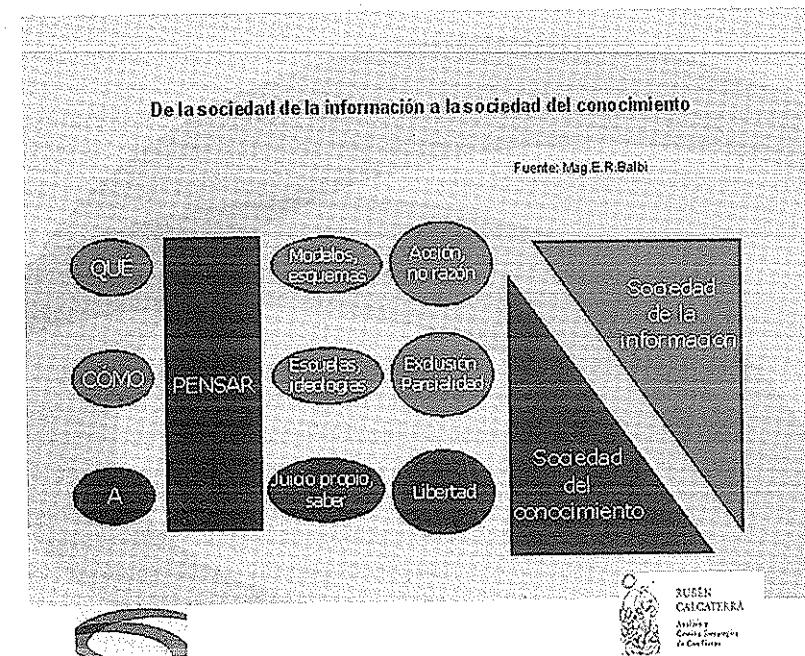


IMAGEN N°. 1

El Qué y el Cómo corresponden a la forma de adquirir conocimiento en la sociedad de la información. En ambos casos el sujeto cognosciente está atado a los modelos, esquemas, escuelas e ideologías de quien imparte el conocimiento. Aspiro a que ustedes se deshagan de eso, que privilegien la libertad, que los llevará a la sociedad del conocimiento. Para eso está pensada esta materia y para eso estamos acá. Yo les impartiré un modelo en el que vengo trabajando

hace ya muchos años y que tiene pretensiones de ser científico, de influenciar fuertemente en el programa de estudios de esta carrera, de modificar la forma en que los abogados enfrentamos el conflicto que nos plantean nuestros clientes y de modificar el actual sistema de administración de justicia, pero ustedes deberán ser críticos, tener su propio punto de vista; para eso van a tener los foros de discusión en la plataforma, como les acaba de explicar mi ayudante.

El silencio que siguió a tus palabras fue el primer síntoma de que la cosa no sería fácil y que demandaría un gran esfuerzo de todos. Se los remarcaste, pero también los contuviste.

—A ustedes no les será difícil esta empresa. Ustedes vienen con el *chip* del nuevo paradigma en su cabeza...

## 2. HACIA UN NUEVO PARADIGMA

—¿Y qué es un paradigma —te entusiasmó la curiosidad de los alumnos, sobre todo la de esa joven de generosas formas que se había sentado en el primer banco dejando que la escasísima tela de su falda facilitara la visual de unas piernas largas y torneadas.

—¿Qué es un paradigma? —desviaste rápidamente tu mirada del final de la falda—. Un grupo de proposiciones que, aceptado por la comunidad científica en un momento dado, determina qué es lo que va a considerarse como ciencia en el período de su predominio. KUHN (2005) sostiene, básicamente, que no en todo momento se puede hablar de progreso de la ciencia, ya que en ocasiones esta palabra carece de significado discernible. En las ciencias, dice, se producen revoluciones, caracterizadas por el cambio del paradigma o modelo de ciencia que hasta entonces se aceptaba. La investigación científica se desarrolla en cada momento de acuerdo con el paradigma dominante: es lo que KUHN llama ciencia normal (acorde con las normas). Así, cuando el paradigma dominante era el de la física de NEWTON, la investigación se desarrollaba según su modelo y en el sentido que él marcaba; y cuando fue reemplazado por el paradigma relativista de EINSTEIN, cambiaron tanto los problemas planteados por los científicos como el tipo de soluciones a buscar. El paradigma constituye el trasfondo de toda investigación científica, y determina el alcance y los límites de ésta. El hombre de ciencia no vive fuera de la historia: forma parte de su propia época y su actividad se desarrolla en medio de la aceptación general de cierto paradigma. El investigador comparte habitualmente este paradigma, a menudo tan fielmente que ni siquiera se le ocurre que pudiese ser distinto. Otras veces está en desacuerdo y trata de modificarlo, pero esto último sólo ocurre cuando están dadas las condiciones sociales y psicológicas para hacerlo, dado que un cambio en el paradigma representa una modificación

de la estructura que percibimos en el mundo, una variación en nuestros esquemas generales de interpretación de la realidad.

—¿El modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos tiene que ver con este nuevo paradigma? —Te apuró uno de campera negra con vivos rojos en las mangas—.

— El modelo estratégico no surgió de la nada. Es la respuesta, desde el punto de vista de su autor, a las condiciones cambiantes que la evolución de los sistemas de motivación de conductas y la irrupción de nuevos enfoques científicos, vienen exigiendo en el mundo de la gestión de los conflictos desde hace ya más de tres décadas. Los métodos que patrocinan la exclusión del uso de la fuerza aparecen, así, como nuevos paradigmas en el campo de la resolución de conflictos. Como todo nuevo paradigma, no son ajenos tanto a la polémica existente a su alrededor, sobre todo a partir de KÜHN (2005), como a las resistencias que se siguen observando en muchos bolsones de la comunidad científica que, incluso, ha llegado a señalar a estos métodos como una de las causas de la crisis actual del Derecho<sup>1</sup>.

Sin embargo, el modelo avanza en su aplicación no solo en los ámbitos universitarios, sino también en su aplicación práctica.

—¿Cómo ingresa un paradigma nuevo? —Preguntó con delicadeza un alumno ya maduro, con marcadas entradas en su frente—.

—El paradigma dominante ilega a entronizarse mediante la adhesión de la comunidad científica, y es abandonado por la pérdida de esta adhesión<sup>2</sup> —le respondiste con simpatía—. Pero, más allá de la polémica, lo que hoy aparece como

<sup>1</sup> El 26 de noviembre de 1998, el prestigioso procesalista Michele TARUFFO, de la Universidad de Pavía señaló, como uno de los dos «factores y tendencias de ruptura» de un «modelo ideal de proceso civil», a aquellos que «tienden a reducir drásticamente el campo de aplicación de ese modelo ideal y a llenar el vacío así creado con modelos diversos y alternativos de métodos para la resolución de las controversias» que van reconquistando espacios en muchos ámbitos de la sociedad actual en función de «factores culturales e ideológicos de diverso tipo» y basados «en ideas vagas e indeterminadas [...] porque los ADR adoptan numerosas versiones distintas en los distintos ordenamientos, y muchas son las manifestaciones concretas que la justicia alternativa puede tener», apareciendo también como significativo que «el ADR no es un fenómeno unitario y homogéneo sino en negativo, vale decir, en función de ser alternativo respecto del método del proceso judicial» y se trata, además, de «un universo variado y variable y fuertemente diferenciado, en el cual existen muchas formas de arbitraje [...] junto a aún más numerosas formas de conciliación, mediación, negociación, técnicas de compromiso que, en cada caso, son modeladas según las necesidades», lo que «induce, finalmente, a una advertencia crítica: si las cosas están así, cualquier juicio global en torno a los métodos alternativos resulta ser irremediablemente vago y, por tanto, casi completamente infundado». TARUFFO, M., *Aspectos de crisis de la justicia civil: fragmentación y privatización* conferencia dictada en el Seminario de Profesores de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid 3 (1999), páginas 61 a 75.

<sup>2</sup> [www.geocities.com/apuntes/y\\_ejercicios/evoluciondelospard.htm](http://www.geocities.com/apuntes/y_ejercicios/evoluciondelospard.htm).

indudable es: *a)* Que estamos en una época en la que emerge una nueva científicidad que permite considerar cosas que no consideraba la antigua, pero al mismo tiempo que las viejas concepciones resisten en enormes sectores del pensamiento y de la conciencia de los científicos; *b)* Que, desde el punto de vista pedagógico, se hace imprescindible, más que nunca, crear ligazones entre cosas que están separadas, crear conceptos ensamblados, articulados unos con otros, macroconceptos en el lenguaje de Morin; *c)* Que esta tarea resulta imposible sin la reflexión y el diálogo creativo, singular, dilemático, acerca de los nuevos paradigmas, de las tramas plurales, de una conciencia creciente de la discontinuidad, de la no linealidad, de la complementariedad y del respeto por las diferencias; *d)* Que no siempre resulta fácil determinar qué ha causado un cambio específico en una ciencia o en la cultura. En las dos últimas décadas del siglo XX el estudio social de las ciencias ha señalado que las revoluciones científicas no pueden explicarse únicamente por la aparición de una teoría mejor, valiéndose para ello sólo de criterios científicos. Los factores que hacen que una comunidad elija una teoría como la más adecuada parecen ir más allá de la evidencia empírica y de la necesidad teórica, para inscribirse en el concepto que tanto la ciencia como la cultura son procesos *constructores de y construidos por* procesos sociales que incorporan las prácticas discursivas, el conflicto, los procesos comunicacionales, la naturaleza y las funciones del lenguaje, la información compleja, la impredecibilidad de los sistemas complejos, la construcción del conocimiento, el lugar del observador, la restitución del sujeto a la ciencia y de la ciencia al sujeto, el desplazamiento de las nociones de libertad y de autonomía, la conciencia de la incertidumbre; *e)* Que los nuevos paradigmas cuestionan un conjunto de premisas y nociones que orientaron hasta hoy la actividad científica, dando lugar a reflexiones filosóficas sobre la acción social, la subjetividad y las crisis inesperadas, que emergen de la misma dinámica de los procesos y nos recuerdan la necesidad de respetar la complejidad ecológica y las singularidades para la planificación, destacando la importancia de ciencias nuevas, como la prospectiva. Se cuestionan las leyes generales, los conceptos de verdad, objetividad y realidad y se asiste al desarrollo cada vez más sofisticado de métodos de resolución de conflictos que tratan de dar respuesta a la relatividad creciente que se observa en la vida cotidiana. Se asiste al resurgimiento de los regionalismos. La ciencia ha dejado de ser neutra y es ambivalente: sirve tanto para construir como para destruir; *f)* Que el mundo se ha vuelto intensamente complejo y ya no cabe duda alguna de la necesidad del diálogo como instrumento operativo de la construcción de la realidad en la que vivimos. Ser humano, hoy, consiste en participar de procesos sociales compartidos en los cuales emergen significados, sentidos, coordinaciones y conflictos.

—¿Qué aspecto del modelo puede destacar en este último sentido, profesor? —insistió el alumno—.

—Principalmente en que el modelo estratégico privilegia los procesos conversacionales como forma de intervenir en el sistema conflicto a partir de los nuevos paradigmas en las teorías del Conflicto, de la Comunicación, del Conocimiento, del Caos, de la Cibernética, del Pensamiento Complejo, de la Información y sus capítulos de la Inteligencia y la Estrategia, todos ellos para converger en el cambio de la interacción de los conflictuantes, con la meta de impulsar negociaciones que arrojen resultados funcionales y duraderos.

—Perdón, profesor —terció una morochita delgada de labios finos—. Para la próxima clase tenemos que leer un Papel de Trabajo sobre sistemas para comprender qué es un sistema y cómo funciona; asumo que con ello estaremos en condiciones de abordar el modelo en cuanto a la interacción de sus componentes. También nos hemos enterados que somos parte del nuevo paradigma, qué es un nuevo paradigma y qué plantea el actual, pero todavía no hemos hablado del tema que, supongo, es básico: el conflicto.

### 3. LA NOCIÓN DE CONFLICTO

—Me parece que estamos en la senda adecuada ¡La felicito! —exclamaste—. Eso es la libertad de pensamiento. Comencemos diciendo que, sobre conflicto, se ha escrito mucho pero poco es aprovechable en punto a la aplicación del conocimiento a un modelo operativo. Adelanto que lo más utilizable que yo conozco es la denominada Teoría de Conflictos que desarrolló en la Argentina el profesor Remo F. ENTELMAN apartir de 1970. Nosotros seguiremos en lo esencial esa obra porque, entre otras virtudes, permite el análisis de la situación de conflicto. Si ustedes aprenden cómo piensa esa teoría, podrán *leer* un conflicto, de la naturaleza que sea, porque fue desarrollada para ser aplicada a cualquier tipo de situaciones de conflicto y con alcance universal. Pero, por hoy, trataremos de llegar a la noción de conflicto a la que llega ENTELMAN.

Notaste como se acomodaban los alumnos en sus bancos y el rumor de hojas de papel te avisó que se estaban desplegando los materiales para tomar apuntes. Entonces les aclaraste.

—No prohíbo de ninguna manera que cada uno tome apuntes, pero les quiero decir que, con la estrategia pedagógica que utilizaremos, seguramente encuentren más aprovechable la clase si escuchan y tratan de entender y, sobre todo, preguntar —acá experimentaste un nudo en la garganta, porque recordaste la importancia que tu maestro le daba a la interacción profesor / alumno, a tal extremo que, para impulsarla, él se sentaba en el primer banco y te hacía preguntas sobre su propia teoría

¡cómo sufrioste las primeras veces, hasta que te confesó que lo hacía a propósito para animar a los alumnos a que hagan lo mismo!—. Tengan en cuenta que la lectura del libro de ENTELMAN es obligatoria y que, con los Papeles de Trabajo y el material de la plataforma, tendrán todo lo necesario para no tener que desviar la atención aquí.

Como siempre hacías, antes de acudir a material pre-armado, como las diapositivas, por ejemplo, acompañabas tu exposición utilizando tiza y pizarrón, porque eso te permitía ir mostrando cómo, dinámicamente, iba avanzando la explicación; después podrían consultar el material ya desarrollado, que era estático, en la plataforma.

La obsesión de ENTELMAN —comenzaste— era mostrar al conflicto como un fenómeno social porque de esa manera lograba dos cosas: *a) alejarlo de las concepciones que dominaban en aquel momento en el sentido que el conflicto era una patología social y b) mostrarlo como una especie de relación social*. Esta concepción, entre otras cosas, impedía advertir que una situación de conflicto puede ser una magnífica oportunidad para operar un cambio, lo que muestra como positivo lo que se exhibía como negativo.

—La pelea permanente entre mis padres era una tortura para todos en mi casa —recordó con un dejo de tristeza el joven de rasgos anñados— hasta que se separaron. Al principio fue muy doloroso para todos pero con el tiempo advertimos que el cambio había sido positivo —añadió mientras ahora se le iluminaba la mirada—.

—Es que, si ustedes repasan el trabajo de mi autoría que premiara Argenjus y que está citado en la bibliografía (CALCATERRA, 2011) epistemológicamente el conflicto es un orden y no un desorden como lo concebían los modelos lineales; mientras al conflicto se lo pensó desde el caos se obturó la posibilidad de conocer cómo funciona.

—Está claro —intervino el estudiante formal, vestido con saco azul, camisa blanca, corbata y pantalones de color gris—. ¿Cómo estudio un desorden? En cambio, al orden lo puedo estudiar, incluso establecer sus leyes de funcionamiento.

—Esa es la idea —lo miraste con simpatía—. Aunque ENTELMAN no lo diga, su teoría parte de ese principio epistemológico y termina armando un verdadero sistema que nos permite ingresarle la situación de conflicto para que nos la devuelva con sus elementos discriminados y con la posibilidad de analizar cada uno de ellos; es un verdadero mapa que nos permite seguir la ruta del conflicto —recordaste, con ternura, cómo se divertía el maestro cuando le decías que la teoría era una especie de descuartizador cuya frase preferida era: vamos por partes—.

—Un compañero que cursó la materia Teoría del conflicto I; el objeto conflicto, me comentó que hay que distinguir entre una parte estática y una parte dinámica del conflicto ¿entendí bien? —Apuntó uno con aires y lenguaje de mediador—.

—Así es, pero ahora quiero regresar al lugar desde donde parte ENTELMAN para llegar a la noción de conflicto —lo interrumpiste con suavidad—. Y ese sitio son las conductas humanas. ¿Cómo denominarían ustedes a la conducta que observan cuando se peinan o se duchan, se cepillan los dientes?

—¿Individuales?... —arriesgó el gordito del segundo banco cuyo rostro denotaba felicidad—.

—Pero desde lo relacional —aclaraste—.

—No me sale el término, pero tiene que ver con que lo puedo hacer solo —con impotencia intervino la joven de trencitas atadas con una tirita elástica y redondelitos de madera—.

—*Independientes* —repusiste—. Esa son las conductas más simples, que incluso excluyen el conflicto tal como nosotros lo concebimos, esto es, como una interacción; allí donde no hay interacción no hay conflicto.

—¿Y los conflictos de cada uno? —Con ansiedad preguntó la alumna de ojos azules mientras mordía con mayor fuerza el capuchón de la lapicera—.

—Los intrapsíquicos influyen en lo relacional, pero no constituyen la materia de nuestro estudio. Es cierto que es importante para el *conflictólogo* —les introdujiste el término con que te gusta nombrar al operador— conocer aspectos psíquicos de cada uno de los que se encuentra involucrado en la relación de conflicto, pero eso no conforma su campo específico de estudio. Por otra parte, la particular división del trabajo social y de las incumbencias profesionales deja a esos conflictos fuera de nuestro campo. Ahora bien —continuaste-, supongan que, antes de que yo llegara, alguien entró a esta aula y los saludó ¡Buenas tardes!; ¡Buenas tardes!, le respondieron, y ese alguien, a continuación, se fue. ¿Cambió algo con respecto a la primera situación?

—Que hay un otro —dijo de manera seductora la del escote provocativo—.

—Efectivamente hay un otro —repetiste, y te costó desviar la mirada de la zona escotada—. Ya comenzó la interacción en el sentido que utiliza ENTELMAN siguiendo a SINGER (1969:37) porque tenemos «dos o más entidades que 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»; pero todavía nos falta un elemento más para llegar a la relación social, tal como la presenta siguiendo a FREUND en su Polemología (1983) que, partiendo del pensamiento de WEBER (1977) la describe como «el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta la de otros, con lo que dan sentido a sus actos».

—¿Qué es lo que falta? —intervino de nuevo la rubieca de ojos azules masticando chiclets—.

—El *condicionamiento* de las conductas de tal modo que describan el acto —agregaste—, de tal forma que no quede dudas que se trata de ese acto y no de otro. Observen que las conductas denominadas independientes: me peino, me ducho, me cepillo los dientes, no definen una relación social como la hemos presentado. Las conductas recíprocas tampoco, por ejemplo, alguien saluda al entrar al aula y después del saludo de ustedes se va; esa interacción no define nada que tenga sentido, la reciprocidad queda vacía. ¿Por qué? Porque ese intercambio todavía no le dio sentido al acto. Es diferente cuando yo llego, saludo, ustedes me devuelven el saludo y comienza nuestra interacción. ¿Qué cambió respecto del saludo anterior? Que mi presencia en el aula no es libre, está condicionada. Y la de ustedes también. Y es que, déjenme decirles, eso que le da sentido a los actos, que hace que una interacción configure algo determinado, eso no lo dan las libertades sino los condicionamientos. Para que esto sea la clase número uno de la materia *Teoría del Conflicto II: el sistema conflicto* correspondiente al segundo cuatrimestre de este año, de la comisión número 000 a cargo de Rubén CALCETERRA, del Ciclo Profesional Orientado de la carrera de abogacía de la Facultad de Derecho de la UBA, debemos cumplir con una serie de condicionamientos: tenemos que concurrir a este edificio, a esta aula asignada a la comisión, en este horario; no podemos hablar de cualquier cosa, no podemos extendernos hasta después de la hora fijada para el final de la clase, como para señalar solo algunos de los condicionamientos, sin entrar a nombrar todos los condicionamientos de tipo reglamentario a cumplir que exige la Facultad como parte de la Universidad para que este curso les otorgue a ustedes los cuatro puntos de Filosofía del Derecho que les posibilite avanzar en la carrera. De modo que son esos condicionamientos de las conductas recíprocas los que le dan sentido al acto que hemos descripto relacionado con mi saludo, porque esos condicionamientos hacen que el saludo sea del profesor a los alumnos y de éstos al profesor; sin los condicionamientos podría haberse tratado de un saludo tanto de alguien que se equivocó de aula y saludó solo por buena educación como por cualquier otro motivo. Solo mediando esos condicionamientos mutuos, estamos en presencia de esa relación social cuyo sentido es este curso.

—Si entiendo bien, es una especie de juego social sujeto a reglas, ¿verdad? Del que cada uno de nosotros puede prever algunas conductas de los demás, sabemos lo que es esperable en alguna medida. Es como un juego cualquiera: si voy a un estadio de fútbol en el que la actividad anunciada es un partido de fútbol, puedo esperar que salgan once jugadores por cada equipo, que las puntuaciones que obtienen tienen un valor determinado, etcétera. En cambio, si en esas mismas circunstancias, aparece una banda de rock o quince jugadores

por cada bando con una pelota ovalada, seguramente estaré desorientado —entendí bien? —Aportó con lucidez el mediador—.

—Es claro que para llegar hasta aquí ENTELMAN tuvo que superar el obstáculo propio de quien investiga un fenómeno social, que presenta algunas dificultades que no las padece el investigador de los fenómenos naturales. Supongan que alguien les pregunta cómo es una cebra. Pueden hacer una semejanza con el caballo agregando la diferencia que es rayada. Pero con el fenómeno social no ocurre lo mismo. Para superar esa dificultad y acercarse al objeto que quiere describir, ENTELMAN acude a una «antigua técnica pedagógica que se utiliza para enseñar a distinguir grupos de plantas o animales por simple referencia a un género superior y una diferencia específica» (ENTELMAN 2002, 45–46) y, para responderse a la pregunta acerca de si existe un género próximo superior al conflicto en general recurre, como ya expresamos, a Julien FREUND, quien presenta al conflicto como una *relación social*. Ahora podemos aprovecharnos de la cita de ENTELMAN y preguntarle a don Max WEBER qué tipos de relaciones sociales conoce, con la seguridad que nos responderá dos: las de *acuerdo o cooperación* y las de *desacuerdo o conflicto*.

Empujando la escasa cantidad de tela que conformaba su minifalda roja, la de generosas formas te preguntó seductora:

—¿Y qué tipo de relación social tendríamos usted y yo en este contexto?

Caminaste hasta el fondo del aula para darte tiempo a calmar la respiración y que no se notara la agitación, y desde allí respondiste.

—En función de los condicionamientos hemos llegado hasta acá, nos hemos saludado, estamos hablando del tema que establece el cronograma y, por diferentes razones, tanto usted como yo estamos en este espacio en una relación de acuerdo o cooperación, en la que usted, desde el rol de alumna, está interesada para cumplir su plan de estudios y yo, desde el rol de profesor, por mi carrera docente o por mi vocación. Pero bastaría con que alguno de nosotros dos, siempre dentro de esa específica relación, tuviera con el otro una conducta que no estuviera de acuerdo con lo esperable de ella para que nuestra relación social, es decir, esa secuencia de reciprocidades condicionadas, pasara a ser automáticamente de desacuerdo o conflicto; por ejemplo, que yo le pida que saque una hoja y, sin haberle dado oportunidad alguna de prepararse, rinda examen de todo lo que hemos visto hasta ahora. O que usted, el día del examen, me pida que la apruebe sin alcanzar el nivel suficiente. En cualquiera de esos intercambios nuestra relación social se transformaría.

—Entonces, por lo que estamos viendo, podríamos afirmar que el conflicto es una especie de relación social caracterizada por el desacuerdo —suspiró desesperanzada apoyando sus apuntes sobre la falda roja—.

—Así es —consentiste—, aunque por ahora.

—¿Por qué *por ahora*? —disparó el que siempre te discutía—.

—Porque van a ver que ENTELMAN cambia el término desacuerdo por *incompatibilidad*. ¿Por qué? Sencillamente porque es el autor de la teoría y está tratando de ponerle un lenguaje propio a los fenómenos que describe.

—Digamos, entonces, que conflicto es una especie de relación social caracterizada por la incompatibilidad —se autocorrigió con un cruce de piernas la de generosas formas que te hizo tragarse saliva, *Rubenauta*—.

—Muy bien. Pero para continuar con el acercamiento al objeto conflicto, la pregunta es acerca de quiénes conformarán esa relación social —inquiriste—.

—¡Entre personas! —exclamó la rubia de gruesos anteojos dejando de masticar—.

—Eso no aclara nada —espetó el maduro canoso arrugando sus marcadas entradas en la frente—. Porque por personas podemos interpretar tanto las de carne y hueso como las que el Derecho denomina jurídicas o de existencia ideal...

—¿Y ustedes qué piensan? —preguntaste divertido.

—Para mí las dos, porque el desacuerdo o incompatibilidad puede darse entre cualquiera de ellas; entre dos personas de carne y hueso, como Juan y Pedro, o entre dos personas jurídicas o de existencia ideal, como dos naciones o dos empresas —aportó el pelirrojo con aspecto de filósofo—.

—Exacto —afirmaste—, solo que a ambos tipos de personas ENTELMAN los denomina *actores*, para seguir acuñando una nomenclatura terminológica propia de la teoría.

—Pero no resulta demasiada específica esa nomenclatura —advirtió el que ya sabías que enjuiciaría todo—. Si yo voy al teatro y pregunto por el actor seguramente me llevarán hasta el camarín o me señalarán al que está en escena representando, pero si pregunto acá, en la Facultad, o en la puerta de tribunales ¿quién es el actor? Me señalarán a quien promovió el proceso judicial.

—Así es —repusiste—. Es que los términos cobran sentido según el contexto en que se utilicen. Si usted le dice *negro* a alguien en la Provincia de Córdoba, en la que el término es utilizado hasta de manera cariñosa, va a tener un significado diferente al término negro en el África del Apartheid. El principio, no lo olviden, es que el *contexto califica al texto*. Entonces, hasta acá, tenemos que *conflicto* es una especie de *relación social* entre, porque *entre* denota la interacción, dos o

más actores. Pero advierten fácilmente ustedes que esto no basta porque tenemos que encontrarle un sentido al hecho de conflictuar. ¿Qué es conflictuar? Pues, simplemente, conflictuar es motivar a otro/a para que observe una conducta perseguida por mi parte, que me favorece. Esta motivación es la que permite decir que los actores persiguen *metas u objetivos*.

—Ya me lo imagino —se entusiasmó el rubio, alto, de cabellos dorados, que trabajaba en un juzgado de familia—. Las que son incompatibles son esas metas u objetivos...

—Entonces, ¿cómo podrías seguir con la noción que estamos buscando? —El tuteo puso en evidencia el beneplácito con que recibías cada una de estas intervenciones—.

—Y... —titubeó—. Como que el *conflicto es una especie de relación social entre dos o más actores que tienen o persiguen objetivos que son incompatibles* —lo dijo de corrido—.

—Estamos llegando. Pero todavía falta algo —acotaste a riesgo de parecer que nada te conformaba—. Y es el hecho de que, como veremos, las personas tenemos diferentes maneras de ver el mundo, de construirlo. Eso provoca que, lo que es incompatible para unos no lo sea para otros.

—Entonces... —balbuceó el joven de rasgos aniñados buscando el remate del concepto—.

—Entonces podemos completar la noción diciendo que conflicto es una especie de relación social entre dos o más actores que tienen o persiguen objetivos que son incompatibles, o que alguno de ellos así lo considere —completaste—.

—¿Yo puedo conflictuar con ella sin que ella considere que estamos conflictuando? —preguntó con excitación el de campera negra señalando a la de escote provocativo mientras a todos les quedaba claro que, en realidad, se refería a su íntimo deseo—.

—Así es. Pero eso es porque no existe posibilidad de evitar ser requerido por otro —lo animaste más aún—. El carácter de requerido nadie lo puede evitar. La cuestión es cómo termina ese requerimiento a la luz de las relaciones de cualquier tipo. Yo puedo requerirlo a usted para que me entregue su automóvil sin ningún motivo o derecho que me avale y hasta puedo demandarlo por ello, pero no creo que mi meta u objetivo llegue demasiado lejos a la luz de las relaciones jurídicas; ignoro si usted se refería a esa especie de relación cuando se propuso requerirla a ella —bromeaste y la clase entera estalló en una carcajada mientras el rojo de las mangas se le subía al rostro al de campera negra—. Pero ya van a ver más adelante que esta noción permite ingresar en el análisis de los diferentes elementos del fenómeno conflicto.

Ya era la hora de terminar. El ayudante tomó la lista para verificar las presencias y las ausencias, les recordaste que lean el Papel de Trabajo sobre Sistemas y saludaste hasta la próxima.

### **ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS**

#### **PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 1.**

*Sistema.*

*¿Qué sistema para los organismos vivos?*

##### **1. Conceptos generales**

*Merece destacarse un aspecto que justifica nuestro interés por hacer foco en la idea de sistema: la llamada ciencia de las ciencias, la física, tuvo un gran éxito al desarrollar la teoría de la complejidad no organizada; pero ésta, al fin de cuentas, se arraiga en las leyes del azar y la probabilidad y en la segunda ley de la termodinámica. En contraste, hoy el problema fundamental es el de la complejidad organizada y los conceptos que surgen cada día con más fuerza en las ciencias del comportamiento y en las ciencias sociales son los de organización, totalidad<sup>3</sup>, directividad y teleología<sup>4</sup>, que son indispensables para lidiar con organismos vivos.*

*De esta forma, la Teoría General de los Sistemas (TGS)<sup>5</sup> es una ciencia de la totalidad.*

<sup>3</sup> La ciencia clásica explicaba los fenómenos con el paradigma de la simplicidad que animaba los principios de reducción, disyunción y división, en tanto que la ciencia contemporánea se ocupa de lo que se denomina “totalidad”, con problemas como los de organización e interacciones no comprensibles en sus partes aisladas.

<sup>4</sup> Directividad y teleología estaban fuera del alcance de la ciencia porque eran considerados pseudoproblemas o naturaleza gobernada por leyes sin propósito. La ciencia contemporánea asiste a un cambio de la imagen científica del mundo, al pasaje del mecanicismo, regido por leyes inexorables de causalidad, al enfoque sistémico que lo concibe en términos de sistemas de elementos en interacción mutua que implica adaptabilidad, intencionalidad, persecución de metas, etc. La concepción del comportamiento teleológico, como dirigido de manera inexorable hacia un estado final o meta, se lo define ahora como “una forma de comportamiento definible en términos científicos y cuyas condiciones necesarias y mecanismos posibles pueden ser indicados” (VON BERTALANFFY, ob.cit.)

<sup>5</sup> VON BERTALANFFY, L. (1995), Teoría General de Sistemas, México: Fondo de Cultura Económica.

*Parece adecuado, entonces, partir de definir qué es un Sistema, cuáles son sus notas tipificantes y su terminología, así como sus propiedades formales utilizando para ello la llamada TGS que, en realidad, es una metateoría, es decir, una teoría de teorías ya que, entre éstas, podemos citar a las teorías de los Conjuntos, de las Gráficas, de las Redes, la Cibernética, de la Información, de los Automatas, de los Juegos, de la Decisión y de las Colas.*

*“Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes”<sup>6</sup>.*

*Al hablar de complejos de elementos se puede hacer una distinción de acuerdo a:*

- *Su número: Los elementos considerados aisladamente. Son caracteres sumativos.*
- *Las especies: También de carácter sumativo.*
- *Las relaciones entre los elementos, que componen sus características constitutivas.*
- *Orden jerárquico: Los sistemas están estructurados de manera que sus miembros son, a su vez, sistemas del nivel inmediato inferior. Esta superposición de sistemas se llama orden jerárquico.*
- *En los sistemas sociales, el principio general es que el todo se basa en la competencia entre las partes.*
- *La competencia conduce, a su vez, al exterminio de la especie con menor capacidad de crecimiento, por lo que la competencia en estos sistemas es más fatal que la relación depredador-presa, que solo conduce a una reducción de las especies más débiles.*

*Entre las propiedades formales de los sistemas se cuentan:*

- *Totalidad: Tenemos que conocer las partes y sus relaciones. Aquí aparece la importancia de la organización en la medida que permite afirmar que “el todo es más que la suma de sus partes”, en cuanto las características constitutivas no son explicables a partir de las sumativas y que la organización es lo que agrega el elemento*

<sup>6</sup> Von Bertalanffy, L., obra citada

nuevo o emergente<sup>7</sup>. De este modo, el sistema se conduce como un todo y los cambios en cada elemento dependen de todos los demás.

- **Suma:** De tal manera, la suma de las partes aisladas no arroja el mismo resultado que el todo; y para comprender el comportamiento de cada elemento hay que tener en cuenta las relaciones entre los sistemas subordinados y los que les están superordinados.
- **Mecanización:** En la medida que las interacciones entre los elementos disminuyen, el sistema pasa de un estado de regularidad sustentada en el sistema en su conjunto al llamado de segregación progresiva, que implica escisión gradual en cadenas causales independientes. Este hecho se denomina mecanización progresiva que provoca la pérdida de regulabilidad del sistema.

## 2. Sistemas cerrados, sistemas abiertos y Cibernetica

### A. Sistemas cerrados

Son aquellos que se consideran aislados del medio circundante. No entra ni sale de ellos materia y están animados por el principio de la finalidad<sup>8</sup>. El equilibrio se basa en reacciones reversibles definidas por un mínimo de energía libre. En ellos, la segunda ley de la termodinámica establece el crecimiento de la entropía<sup>9</sup> hasta el máximo para alcanzar finalmente un estado de equilibrio definido por la máxima entropía y el mínimo de energía libre. La entropía es una medida de probabilidad y así un sistema cerrado tiende al estado de distribución más probable, pero como por ejemplo la distribución más probable de una mezcla es un estado de desorden, la tendencia hacia la máxima entropía es una tendencia al máximo desorden. Un sistema cerrado en equilibrio no requiere energía para su preservación ni puede obtenerse de él energía.

### B. Sistemas abiertos

Son aquellos que se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia sin alcanzar un estado de equilibrio químico y termodinámico.

En su aspecto estático o mantenimiento del sistema en un estado independiente del tiempo, el sistema se mantiene en estado uniforme<sup>10</sup> y está animado por el principio de la equifinalidad que, a diferencia de los sistemas cerrados en los que el estado final está determinado por las condiciones iniciales, en el sistema abierto puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. El estado uniforme permite la regulación del sistema independientemente de las condiciones iniciales, solo determinado por los parámetros del sistema y a pesar de las perturbaciones del proceso.

También a diferencia de los sistemas cerrados, dominados por la dirección hacia el máximo desorden, los organismos vivos se mantienen en un estado de improbabilidad y preservan su orden a pesar de los procesos irreversibles, manteniendo un intercambio de degeneración y regeneración entre sus componentes. Lo que se conoce como estructura es, en realidad, intercambio entre componentes jerárquicos que explican el proceso de vivir.

En su aspecto dinámico, que se refiere a los cambios del sistema con el tiempo, son posibles por el mismo estado de orden e improbabilidad que permite la evolución hacia diferenciación y organización crecientes por el juego de la importación de entropía negativa y la producción de entropía positiva<sup>11</sup>. Tales cambios hacen posibles los fenómenos de crecimiento y desarrollo<sup>12</sup> y los de adaptación y estímulo–respuesta<sup>13</sup>.

### C. Sistemas abiertos y Cibernetica

*“La base del modelo de sistema abierto es la interacción dinámica entre sus componentes. La base del modelo cibernetico es el ciclo de*

<sup>7</sup> Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema.

<sup>8</sup> Correspondiente a los sistemas que alcanzan un estado de equilibrio, respecto de los cuales se dice que tienen un comportamiento “finalista”, en los que la entropía creciente provoca estados de creciente probabilidad y orden decreciente.

<sup>9</sup> Magnitud termodinámica establecida para interpretar la causa del sentido direccional de los procesos físicos y químicos.

<sup>10</sup> El estado uniforme, que mantiene al sistema separado del equilibrio, le permite mantenerse constante en composición pese a continuos procesos irreversibles de importación, exportación, constitución y degradación.

<sup>11</sup> Sin entropía no habría diferencia entre pasado y futuro.

<sup>12</sup> Fenómenos relacionados con la retroalimentación positiva.

<sup>13</sup> Por los llamados estímulos, que son perturbación del estado uniforme por un cambio en las condiciones externas.

*retroalimentación, en el cual, por retroalimentación de información, se mantiene un valor deseado, se alcanza un blanco, etc.”<sup>14</sup>.*

*La retroalimentación es un proceso circular en el cual parte de la salida es enviada de nuevo, como información, a la entrada, lo que permite la autorregulación y control homeostático<sup>15</sup> del sistema.*

*Las diferencias entre sistemas abiertos y cibernetica que nos interesan, están relacionados con la circulación de la información.*

- *Los fenómenos de retroalimentación son abiertos y circulares con respecto a la información entrante<sup>16</sup>, pero cerrados y lineales dentro del sistema respecto de la energía y la materia. Estas regulaciones tienen naturaleza de mecanismos.*
- *El modelo de sistema abierto es de naturaleza no mecanicista. En su aspecto estático, la regulación interna proviene de interacciones circulares entre sus componentes que mantienen la tendencia hacia el orden en cuanto a la entropía positiva propia de los sistemas cerrados, aquéllos importan entropía negativa<sup>17</sup> del exterior (negentropía) y con ello evitan el aumento de entropía y logran mantener la tendencia enunciada. En su aspecto dinámico recoge en el exterior información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, la que, a su vez, actúa sobre las decisiones internas sucesivas.*

*La Cibernetica es particularmente interesante para nosotros, como complemento de los sistemas abiertos, en cuanto sus principios son aplicables a regulaciones secundarias, es decir, basadas en disposiciones estructurales<sup>18</sup>, en las que la evolución hacia una organización superior se alcanza mediante un aprendizaje basado en la*

*información que se le administra al sistema. Sin embargo, se necesita de los sistemas abiertos en tanto éstos definen la magnitud información como entropía negativa en los que la información no solo es capaz de aumentar sino también transformar el “ruido”<sup>19</sup> en información útil y, con ello, el imput necesario para operar el cambio.*

<sup>14</sup> VON BERTALANFFY, L, obra citada.

<sup>15</sup> Concepto referido a los organismos vivos. Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente y corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su forma.

<sup>16</sup> La importación de energía –información–, se denomina imput en tanto que las corrientes de salida (servicios, funciones), output.

<sup>17</sup> Los sistemas abiertos pueden importar energía extra para mantener sus estados estables de organización e incluso desarrollar niveles más altos de improbabilidad. La negentropía, entonces, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir.

<sup>18</sup> La estructura del sistema está dada por las interrelaciones más o menos estables entre sus partes o componentes. Se puede distinguir entre estructura primaria (referida a las relaciones internas) e hiperestructura (referida a las relaciones externas).

<sup>19</sup> La imperfección que se produce en la transición de los símbolos del mensaje que entró a los del mensaje que salió se denomina ruido, del cual nacen la ambigüedad y los equívocos.

## CAPÍTULO IV.- PRIMERA PARTE: HACIA EL ENCUENTRO CON EL MODELO. ALGUNOS PRINCIPIOS

### CLASE NÚMERO 2

#### 4. LA CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD

—¿Alguna vez vio un conflicto usted?

—Recordás, Rubenauta, cuando formulaste a los alumnos esa pregunta así, a bocajarro, ni bien diste por comenzado el curso?

Sorprendidos y asombrados, seguramente considerando como una obviedad lo que preguntabas, un rubio alto, de cabellos dorados, respondió:

—¡Claro que sí! En los tribunales de familia donde trabajo veo todos los días cómo discute la gente en las audiencias; la pareja en trámite de divorcio que se atribuyen culpas unos a otros, la señora que quiere que el ex marido pague mayor cuota de alimentos, éste que pretende ver más seguido a sus hijos...

Al diálogo se sumó la alumna de ojos azules que, para hablar, tuvo que dejar de morder el capuchón de la lopicera. —Yo trabajo en un Juzgado Comercial y no pasa un día sin que escuche lo que se dicen los acreedores y los deudores...

El alumno maduro, ya canoso y con entradas bien marcadas en su frente, agregó con tono de fastidio —Usted seguramente recuerda cómo se veían por TV los proyectiles que iban y venían durante la Guerra del Golfo Pérsico, el humo después de los impactos, ciudades destruidas... ¿Quiere una mayor visión de un conflicto que eso?

La rubieca de gruesos anteojos, que mastica chiclets de manera compulsiva dijo —Basta con leer los diarios o salir a la calle para ver conflictos por todos lados. Es como algo incorporado a la cotidianidad.

El silencio pesó en el aula de la Facultad de Derecho en la que esos alumnos, que casi estaban por finalizar sus estudios de grado, trataban de entender a ese extraño profesor con el que se proponían cursar esa materia también extraña, y que tenía un

*"Saber lo que es verdad para ti  
es saber lo que tú sientes que es  
verdad". Ramtha.*

nombre más extraño todavía para una Facultad de leyes: Análisis y Gestión Sistémico Estratégica de Conflictos. Claro que ibas precedido por muy buenas referencias en las encuestas que todos los años hacían los Centros de Estudiantes.

Después preguntaste:

—¿Han visto ustedes un iceberg?

—Durante enero, con mi novia, contratamos una excursión para conocer el Parque Nacional Los Glaciares y la ciudad de El Calafate, en la Provincia de Santa Cruz. Allí vimos muchos icebergs flotando, sobre todo en la zona cercana al Glaciar Upsala —puntualizó con entusiasmo el gordito del segundo banco con cara de felicidad—.

—¿Y cómo lo describiría usted? —requeriste—.

—Como una masa de hielo que va cambiando los tonos de blanco a celeste y hasta azulado, según el impacto de la luz.

—Eso es lo que ustedes vieron en la superficie. Pero observen la parte que no se ve —y les proyectaste la imagen—.

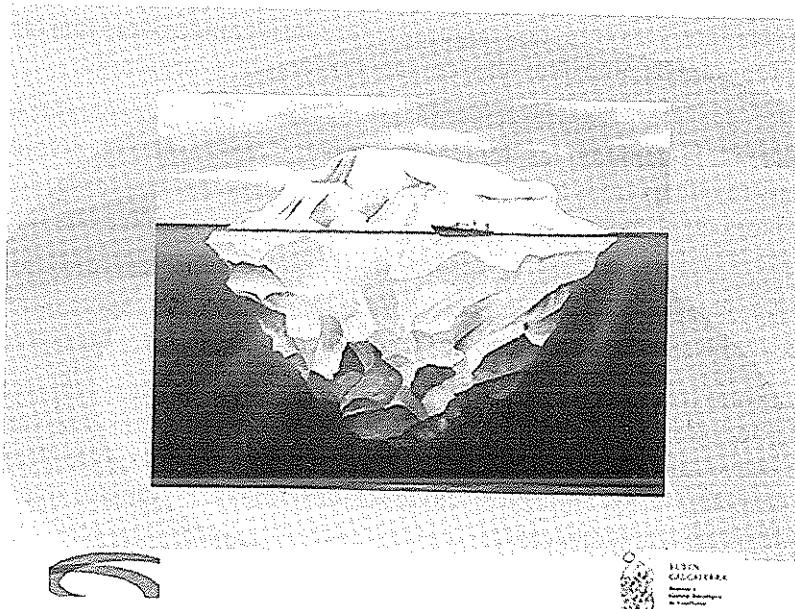


IMAGEN N° 2 VISTA DE UN ICEBERG

—Esa parte que permanece debajo de la línea de flotación es la que verdaderamente lo sostiene. Si la imagen del iceberg fuera la imagen de un conflicto, podríamos decir que todo él es el conflicto: lo que se ve y lo que no

se ve. Para denominar a la parte que se ve los autores han utilizado términos como *problema* (VON FOERSTER, 1991:163) o *disputa* en el sentido de *fase pública del proceso de conflicto* (Suárez, 1996:79). Redorta se refiere de una manera muy interesante a esta cuestión al hablar de las formas del conflicto; distingue tres niveles: el simbólico, área de los mitos y los ritos, el ideológico, área de las creencias y los valores, y el conductual, área de las normas, pautas y acciones. Ésta última es la parte más fácil de observar, ya que, «*para analizar la forma que adopta la estructura de cierto conflicto, conviene pensar en actos concretos, en comportamientos sociales*» (Redorta, 2007:90/91).

Hiciste una pausa y preguntaste:

—¿Y dónde están los conflictos para ustedes?

Las expresiones de los alumnos variaban desde la curiosidad hasta la inquietud. Era fácilmente perceptible los movimientos en pos de acomodarse en los bancos como buscando perspectivas para comprender mejor.

—Y... en los hechos que se ven —balbuceó tímidamente el de campera negra con vivos rojos en la manga—.

—Lo que se ve, lo que se huele, lo que se degusta, lo que se escucha y lo que se toca, pertenece al mundo de los sentidos, que es lo mismo que decir al mundo de lo que percibimos porque, como sistemas nerviosos que somos, aprehendemos los datos del mundo externo a nosotros mediante los sentidos que, a modo de señales los envían a la corteza cerebral. Y allí los procesamos, en un movimiento de construcción de una realidad que ya no depende de *cómo es la realidad* sino de *cómo la construye* cada uno de nosotros.

—¿Usted quiere decir que una copa puede ser una copa para uno y no ser o ser otro objeto para otro? —Sobresaltada, demandó con voz chillona la joven de trencitas atadas con una tirita elástica y redondelitos de madera—.

—Las señales acerca de un objeto que los elementos sensoriales envían a la corteza cerebral son todos iguales y a esto VON FOERSTER llamó codificación indiferenciada; la diferenciación se produce en el ámbito de la corteza. Reitero. «Cibernéticamente, los seres humanos estamos considerados como sistemas nerviosos, que aprehendemos los datos del mundo externo a nosotros mismos a través de nuestros sentidos y los construimos por medio de sistemas complejos, denominados esquemas, que interpretan y reinterpretan la información sensorial. [...] El modo peculiar que tenemos los seres humanos de organizar nuestras experiencias, de almacenarlas en la memoria y de expresarlas son las narraciones» (CALCATERRA, 2011:62/63).

## 5. EL LUGAR DE LOS CONFLICTOS

—Entonces... ¿tendría sentido afirmar que los conflictos están en las narraciones? —arriesgó, titubeante, el carilindo peinado con fijador que asomó levantando la mano desde el fondo—.

—Digamos que es la historia que cuenta el observador acerca de cómo *construyó* el iceberg que *percibió* a través de sus sentidos; el mismo iceberg, percibido por otra persona, puede ser construido de otra manera, con otro sentido, con otra forma...

—Y exteriorizado a través de un relato que da cuenta de esa construcción! —interrumpió entusiasmada la morochita delgada de labios finos que venía siguiendo la exposición con los ojos desorbitados—.

—Así es. ¿Entienden ahora por qué, metafóricamente, el modelo estratégico sostiene que los conflictos no están en los hechos, sino que están en las narrativas?

—A ver si entendí bien —siguió uno con aires y vocabulario de mediador, que se agitaba en su asiento—. Usted dice que los conflictos son como la gente los cuenta, ¿entendí bien?

—Sí —le respondiste divertido—.

—Pero entonces los hechos del conflicto no existen; lo que existe es lo que cada uno cuenta acerca de los hechos.

—Sí y no —¿recuerdas la expresión de desconcierto del mediador? Y seguiste— Ambas cosas existen, pero lo que interesa al operador del conflicto no es tanto cómo son los hechos que sí existen pero que están allá, afuera de las personas que están en conflicto, sino cómo construyen esas personas esos hechos, cómo los significan. Y eso lo tengo a través de sus relatos. No nos olvidemos que aquí estamos desarrollando un sistema de abordaje a los conflictos, un sistema que sostiene que antes de pensar en los procesos que proveen los métodos se debe entender el conflicto.

—¿Y qué estructura tiene ese sistema, profe? —te requirió uno de la segunda inscripción que evidentemente conformaba una pareja de tórtolos, a estar por la forma en que miraba y tomaba de la mano a su compañera de al lado—.

—Muy atinada su pregunta —simpatizaste—. Les colocaré en la plataforma, como Papel de Trabajo número 2, el trabajo premiado por Argenjus; allí encontrarán largamente desarrollado el modelo. Les recomiendo enfáticamente que tengan siempre a mano ese Papel de Trabajo porque en él encontrarán, por momentos de manera repetitiva, los temas de este curso.

—¿De eso se ocupa el eje vertical del modelo que usted denomina Deconstrucción del conflicto? —te requirió muy formalmente la encantadora

alumna de generosas formas que cruzaba sus piernas sentada en el primer banco ¡No niegues que te turbaban sus minifaldas, *Rubenauta!*—.

—Así es. Ese eje, que coincide con la fase de Análisis del modelo, utiliza el término cuyo uso ha sistematizado el filósofo postestructuralista francés Jacques DERRIDA. Si bien parte de los análisis etimológicos de la historia de la filosofía de Martín HEIDEGGER, DERRIDA lo teoriza explicando que consiste en mostrar cómo se ha construido un concepto cualquiera a partir de procesos históricos y acumulaciones metafóricas. Sostiene que la significación de un texto dado (ensayo, novela, artículo de periódico) es el resultado de la diferencia entre las palabras empleadas, y no la referencia a las cosas que ellas representan; en otras palabras, las diferentes significaciones de un texto pueden ser descubiertas descomponiendo la estructura del lenguaje dentro del cual está redactado. La deconstrucción no debe ser considerada como una teoría de crítica literaria ni mucho menos como una filosofía. Es una estrategia, una nueva práctica de lectura, un archipiélago de actitudes ante el texto. La deconstrucción afirmará que la envoltura retórica es todo lo que hay y que por ello la obra de arte literaria es irreductible a una idea o un concepto. Con todo ello la deconstrucción va a plantear básicamente una dissociación hiperanalítica del signo puesto en escena del significante afirmando que cualquier tipo de texto (literario o no) se presenta no solamente como un fenómeno de comunicación, sino también de significación (Fuente: wikipedia). Entremos, entonces, en la estructura del modelo por su primer eje vertical: la Deconstrucción del Conflicto.

### Segunda Parte: El sistema operativo

## 6. FASE DE ANÁLISIS, EJE DECONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO

—El profesor ENTELMAN se divertía cada vez que yo decía que él había creado una magnífica picadora de carne, pero que, para que funcione, obviamente había que ponerle carne. ¿Cómo se llama la carne que necesita la picadora?: Conflicto. ¿Y de dónde sacamos ese producto, el conflicto? —preguntaste—.

—De las historias que cuentan las partes —intervino decidida la rubia de largos cabellos mientras los arrojaba hacia atrás sacudiendo la cabeza—.

### 6.1. LAS NARRATIVAS. SU FUNCIÓN EN LA DECONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO

—Exacto —celebraste—. Entonces, lo primero que tiene que hacer el operador es asegurarse de que tiene narrativa. Si el modelo parte, metafóricamente, del principio

que establece que los conflictos están en las narrativas, lo primero que debe hacer el operador es establecer si lo que escucha de la persona que relata reúne los elementos de toda narrativa, es decir, si reúne los elementos de la estructura de toda narrativa. Para eso recurre al primer campo del conocimiento implicado en el sistema que es la Narrativa o Narratología, que le va a dar al operador esa estructura. El primer requisito de la estructura es que un sujeto humano relate una narración; obviamente, deberemos tener presente que ese a ese sujeto le caben las consideraciones que hemos hecho acerca de la forma en que los seres humanos construimos nuestro mundo.

—Y que la teoría de conflictos llama *actores*, ¿entendí bien? —intervino el mediador—.

—Así es—confirmaste—. Pero de ellos nos ocuparemos más adelante. Entonces... el segundo requisito es que el relato, para ser completo, responda los tres interrogantes que compone la estructura de toda narrativa: (CALCATERRA, 2002:37/39). El primero es: «*¿Qué secuencias de hechos presenta? El guión o trama contiene la secuencia de los episodios o acontecimientos, que deben estar unidos por una lógica causal. El análisis debe concentrarse en cómo se produjeron esos acontecimientos y cómo continúan reproduciéndose. Ningún acto está aislado, sino co-construido en la interacción con otros y necesita ser completado a través de una conversación que nos permita ligar por lo menos tres acontecimientos: qué pasó antes, qué pasó después y todo ello a la luz de los eventos circundantes. Esa es la mínima tríada a analizar [...] Las personas utilizan distintos guiones o tramas de acuerdo a sus características personales, sociales, de género, culturales. El operador debe hacer un acercamiento al mundo de la persona para poder entender el guión y este acercamiento se lo permite un conjunto de conocimientos que provienen de la Teoría de la Inteligencia, que veremos más adelante.*

—Entiendo —reflexionó la del escote provocativo—. Si quiero entender por qué mi novio me engañó y todavía quiere seguir relacionado conmigo, debo analizar no solo cómo comenzó nuestra relación, qué pasó entre nosotros y qué pasará después a la luz del hecho de que es un hombre casado... —el de campera negra no podía creer que un *chabón*<sup>1</sup> casado hubiera tenido la oportunidad de relacionarse con los atributos que dejaba sospechar el escote, mientras hacía esfuerzos evidentes para no ofrecerse a consolarla—.

—Bastante así —concediste—. Eso tendrá mayor sentido teniendo en cuenta el segundo elemento de la narrativa: «*¿Cómo se posiciona y posiciona a los demás?* Los roles están referidos al posicionamiento que las partes se dan a sí mismas y a

los otros en la historia y, en general, se dan como opuestos (bueno/malo, víctima/victimario). El rol es un lugar en el espacio social que viene adjudicado y asumido por cada parte. Cuando ese lugar es malo o inmoral para los valores que se manejan, la gente no puede contar su historia y eso los excluye de la participación en el proceso».

—¡Qué interesante! —exclamó el alumno maduro—. La compañera, que es muy joven, puede hoy contar esa intimidad porque en la actualidad no se evalúan las relaciones de infidelidad con tanto rechazo como en mi época de juventud.

—¡Pero yo no sabía que era casado! —Se apresuró a aclarar mientras los atributos se inflaban debajo de la tela haciendo más escaso el escote—.

—Por eso usted dice que fue engañada; y allí está el posicionamiento en la historia —apuntaste con rapidez para evitar que el tema se desviara—. Usted se posiciona de esa manera y, como los roles vienen siempre espejados en la historia, para que exista una engañada tiene que haber alguien que engaña.

—A ver si entendí bien —Intervino el mediador—. Están los tres acontecimientos, o sea, el antes, el después y los eventos circundantes...

—Y el hecho que puede contar la historia porque los hechos que establecen su rol en la historia hoy no es juzgado socialmente como en mi época —insistió el maduro arrugando su frente—.

—¿Y el tercero, profesor? —preguntó con nerviosismo una de traje sastre, camisa blanca, corbatín y estricto rolete, que se incorporaba en esta clase al curso. Sospechaste que, detrás de ese formalismo, se escondía una historia similar a la del escote: las resonancias en términos de ELKAIM (2000).

—¿El tercero? —dijiste hacia adentro mientras pensabas en la fuerza de las resonancias; esos cruces con las historias de los demás—. El tercero es: «*¿Cuál es el tema? En los temas están comprendidos los valores, que nunca están aislados, se dan siempre en sistemas, conforman una especie de red en la que se puede distinguir entre los valores centrales y los periféricos. Los valores centrales estabilizan la relación entre ese valor y los otros valores?*

—¿Nos puede poner un ejemplo? —por vez primera intervino otro de la segunda inscripción con barba de Fidel CASTRO—.

—Ubíquense en un reclamo de aumento de cuota alimentaria promovido por la madre de un menor basado en una mejor educación para el chico, dirigido contra el padre que, solvente económicamente, resiste ese aumento. Si el valor central de la madre es la educación del niño, el valor periférico del padre es el económico, y viceversa —ejemplificaste—. ¿Se entiende? —y, como recibiste respuesta positiva, continuaste—. Esos son, entonces, los tres elementos que componen la estructura de

<sup>1</sup> Del lunfardo, en Argentina el término significa hombre.

toda narrativa. Puede ocurrir, en la práctica, que la persona que cuenta una historia lo haga reuniendo estos elementos que conforman la estructura, pero también puede ocurrir que le falte alguno o todos esos elementos. En un taller literario, hace muchos años, leí una poesía que había redactado uno de sus miembros:

*Llueve... llueve; la calle está seca.  
Pasa un carro de lechero con ruedas de manteca  
Que se hunden en el barro de aquella calle asfaltada.  
Los tarros se rompen todos ¡la leche no se hace nada!*

¿Se dan cuenta? Resultaría muy difícil enumerar los elementos de la estructura en ese texto. Sin llegar a esos extremos, la gente que relata un conflicto, tal cual lo ha construido, en muchas oportunidades no llega a componer una narrativa.

—¿Y entonces... qué hace el operador? —interroga, con actitud desafiante, la rubia de largos cabellos que sacude la cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

—El sistema prevé una serie de recursos para que el operador supla la carencia e, interactuando con el narrador, vaya completando la estructura. Recuerden: si el operador no tiene una narrativa, es decir, un relato que no reúna los elementos de la estructura, para el modelo no tiene conflicto. Esos recursos se denominan “recursos para el desarrollo de la narrativa” y, básicamente, se pueden reducir a dos: escuchar (CALCATERRA 2002, 186:187, 190) y preguntar (CALCATERRA 2002, 196:200).

—¡Ah, bueno... —exclamó espontáneamente el joven de rasgos aniñados que había permanecido con expresión de preocupación desde que empezó la clase—.

—Si —continuaste—. Pero no siempre la escucha es la adecuada. Hace también muchos años, cuando estaba yo haciendo el práctico en tribunales, me enviaron a presenciar una reunión en el Estudio Jurídico de los abogados de la señora Angustiada ALPEPE, que se estaba divorciando del señor Egocéntrico LATRABA. Recuerdo claramente los niveles de escucha de cada uno de los personajes: mientras Angustiada relataba, era evidente que el nivel de Egocéntrico era de total desatención. La característica de este nivel es que no solo no escuchan; interrumpen y cuando terminan de decir lo suyo sienten y transmiten que nada tienen que hacer en el lugar. Semanda LAPARTE, la abogada de Egocéntrico, hacía que escuchaba pero en realidad mientras Angustiada hablaba ella pensaba qué iba a decir: se van a dar cuenta de este estilo porque, el que lo practica, hace de su intervención una especie de monólogo que no interrumpe su curso aún después de que los otros hablan porque ellos retoman lo que venían diciendo sin tener para nada en cuenta lo que los demás han dicho. Una de los abogados de Angustiada, Fulgencio Sañudo, era el típico “escucha selectivo”: sólo oía lo que quería oír que resultara conveniente para la posición y/o los intereses

de su cliente. Acá está el primer ejemplo de la reconversión emocional que tenemos que hacer los abogados para operar conflictos con metodologías que no sean las de adjudicación de derechos, porque es en este nivel en el que habitualmente operan los abogados en un sistema, como el proceso judicial, que demanda la necesidad de argumentar para convencer al tercero adjudicador con retórica y no de comunicar. La pobre Dedicada Por todo, la otra abogada de Angustiada, que intentaba escuchar de manera atenta; de escuchar *todo* lo que los demás relataban, parecía estar fuera de contexto. En un momento determinado, y con indudable finalidad de enviar un mensaje a sus colegas, relató la historia del Príncipe que, enterado de la visita del Sabio, lo va visitar. El Sabio lo recibe y lo invita a sentarse en posición de meditación frente a él. Al cabo de unos minutos de silencio, el Príncipe, impaciente, le pide al Sabio que hable, para escucharlo; el Sabio le responde con lo que es un viejo refrán chino: *el que habla pierde la oportunidad de escuchar*. Ahora bien, para trabajar con conflictos el nivel de escucha debe subir un peldaño más: elevarse de escucha *atenta* a escucha *activa*, que demanda del operador acompañar la escucha con la palabra, los gestos, la postura y los movimientos. El principio que rige a la escucha activa es que, para trabajar con conflictos, no basta con que el operador escuche todo sino que, además, le haga sentir al que relata que lo está escuchando. Y esto se logra con acciones que se ejecutan con la palabra y con el cuerpo; recursos que más adelante veremos, como parafrasear, resumir, preguntar o acompañar corporalmente al relato, como sostener la mirada hacia el que relata, inclinar el cuerpo o cruzar las piernas y/o las manos hacia él, son todas acciones que hacen activa la escucha.

—¿Y las preguntas? —te sonrió seductora la del escote provocativo—.

—Es un arte y una técnica —replicaste, tratando de apartar tu mirada del escote, o, más bien, en lo que el escote permitía visualizar—. Es un arte porque es indudable que hay personas que tienen una capacidad innata para preguntar con calidez, sin crear clima defensivo, sin emitir juicios. Pero la técnica le pone el valor agregado a esa capacidad. Por ejemplo:

- Preguntas abiertas*: son las que permiten respuestas narrativas;
- Preguntas cerradas*: limitan la flexibilidad y el alcance de las respuestas; conducen hacia una dirección en particular, están destinadas a recoger información específica y restringida y pueden contestarse con un sí o un no.
- Preguntas aclaratorias*: deben formularse cuidando de no sugerir que la aclaración se debe a un nivel desatento, simulado o selectivo de escucha.
- Preguntas confirmatorias*: destinadas a enfatizar alguna parte del relato frente a un estado dubitativo de quien relata.

- e) *Preguntas hipotéticas*: para explorar sin arriesgar, su formato puede ser abierto o cerrado.
- f) *Preguntas de confrontación*: pueden utilizarse para discrepar con alguna expresión o expresiones de quien relata o para evaluar algún dato contrastándolo con la realidad.

—¿Cómo podría graficar todo esto, profesor? —te pidió muy formalmente el estudiante vestido con saco azul y pantalones de color gris, cuidando que su pregunta sonara muy respetuosa—.

—En la plataforma, como siempre, tendrán el Papel de Trabajo con el material visual. Nos vemos en la próxima clase —te despediste—.

#### **ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS**

##### **PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 2.**

*“Hacia un nuevo paradigma en el sistema de administración de justicia:*

*El modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos”*

##### **I. La cuestión**

1. Se ha señalado<sup>2</sup>, y en la actualidad no quedan dudas, que la redefinición de los objetivos públicos de todo Estado democrático y moderno, preocupado por el bienestar social pasa, en gran medida, por la integración de un sistema de justicia capaz de dar respuesta a una conflictividad social que día a día registra índices inéditos de aumento.

Afirma CASTIGLIONE que “la inmensa mayoría de los juristas acepta que el derecho tiene alguna vinculación con la justicia”<sup>3</sup>, y a partir de allí se pregunta: “¿cómo surge la justicia? O, dicho de otro modo ¿cuál es el factor que la potencia o pone en movimiento?”, para concluir que es el conflicto la causa productora del derecho, contraponiendo así su opinión a la corriente que adjudica a la necesidad de dictar leyes el hecho generador de la justicia jurídica.

*La demostración concreta de su pensamiento, con el que coincido, está en el hecho de que si “todo el mundo estuviera de acuerdo, si no hubiera antagonismos y desacuerdos, el derecho no se justificaría”; pero eso deviene en utopía, porque también está generalmente aceptado que el conflicto es un fenómeno universal y cotidiano y los intentos de eliminación del fenómeno han devenido en utópicos como ha sido la tentativa marxista, o los meramente temporarios, como el desarrollo del amor y la solidaridad entre los primeros cristianos, según lo recuerdan los Hechos de los Apóstoles<sup>4</sup>.*

*El conflicto ha sido visto como una contraposición de intereses, como el choque de pretensiones antagónicas o, como lo hace Entelman en su intento de encapsular todas las acepciones en una omnicomprensiva de todas, como una incompatibilidad de las metas u objetivos que persiguen los conflictuantes<sup>5</sup>.*

*No parece dudoso que el derecho “nace cuando unos hombres que se hallan en conflicto, en vez de resolverlo por la fuerza, deciden hacerlo por la palabra”<sup>6</sup>, pero tampoco resulta novedoso que el derecho necesita de la fuerza para consumarse, lo que produce cierta tensión entre el intento de eliminación de la fuerza como método de motivación de conductas y la necesidad de su utilización para asegurar el cumplimiento de la conducta deseada.*

*Desde una lógica lineal se ha sostenido que la causa que provoca la consecuencia conflicto son las diferencias que existen entre los conflictuantes acerca de un hecho; el abordaje que proponen es, entonces, la eliminación de las diferencias, pero, como ya se ha sostenido, “el error de este planteo está en no advertir que las igualdades no nos dan demasiada información. La información la vamos a encontrar en las diferencias” y que, además, “las peleas no se producen por las diferencias, sino cuando esas diferencias son excluyentes de los valores del otro”<sup>7</sup>.*

2. A partir de la década de los años 70, se viene registrando una evolución en la concepción del abordaje a los conflictos interpersonales que tiene que ver con la evolución misma de la utilización de la fuerza en la administración del fenómeno conflicto.

<sup>2</sup> ÁLVAREZ, Gladys S, *Los métodos alternativos de solución de conflictos en los procesos judiciales: experiencias argentinas*, OEA, Departamento de Derecho Internacional, www.oas.org/juridico/spanish/adjust1.htm.

<sup>3</sup> CASTIGLIONE, Julio César, *Derecho, conflicto y justicia*, Revista El Derecho, 15/09/2000, pág. 3.

<sup>4</sup> Hechos de los Apóstoles, 4, 32 y sig., cita de CASTIGLIONE en obra citada, pág. 4.

<sup>5</sup> ENTELMAN, Remo F, *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002, pág. 49.

<sup>6</sup> VILLEY, Michel, *Compendio de Filosofía del Derecho*, Eunsa, Pamplona, 1981, pág. 39.

<sup>7</sup> CALCATERRA, Rubén A, *Mediación estratégica*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002, página 205.

En efecto, desde los sistemas tribales, caracterizados por un uso no monopolizado de la fuerza, pasando por los sistemas de motivación directa e indirecta de conductas que llevaron a un uso monopólico de la fuerza por el Estado y centralizado en uno de sus poderes, a partir de década de los años 70 se advierte el ingreso y progreso de un nuevo paradigma a través de los denominados métodos alternativos de resolución de conflictos (RAD o ADR en inglés) que, desde el rescate para su práctica en los Estados Unidos de Norteamérica, vienen privilegiando la búsqueda de consensos a través de procesos cuya característica es la exclusión del uso de la fuerza.

El impulso para el desarrollo de los sistemas llamados alternativos corrió paralela al impulso decisivo en el estudio del fenómeno conflicto que se produce después de la Segunda Guerra Mundial, motivado principalmente por la alarma que, en la mayoría de los círculos académicos y profesionales, se produjo por la capacidad de destrucción de los aparatos bélicos. Estos estudios trascendían el de las Ciencias Políticas, las Relaciones Internacionales, las Jurídicas y las Militares. Estos estudios adoptaron diversas denominaciones como Investigaciones sobre la Guerra y sobre la Paz, Ciencia de la Paz y, principalmente en Francia, Polemología (Polemos: confrontación enemistosa y Agon: confrontación no enemistosa)<sup>8</sup>.

El cambio paradigmático en el abordaje a la resolución de los conflictos está dado por la ruptura de las fronteras del paradigma ganar / perder, produciendo un viraje hacia un sistema más extenso que crea espacios intermedios entre personas, grupos, organizaciones, ideas y disciplinas que responden a diseños conversacionales que promueven sus vínculos e interrelaciones, impulsa trayectorias a partir de posibilidades ya existentes, genera otras inéditas y permite que se recorran de una manera sistemática.

Al influjo de esos estudios se desarrollaron numerosos métodos de resolución de conflictos que constituyen verdaderas variantes de los cuatro básicos, como la Evaluación Preliminar Neutral, el Juicio Sumario por Jurados, el Mini Proceso, la Escucha Confidencial, la Determinación de hechos conjunta o neutral, la Gestión de Casos, la Mediation, el Arbitraje Base-ball, el Arbitraje Alto-Bajo, el Arbitraje Ninth Base-ball, la Med-Arb, el Arb-Med, el Incentivo para el Arbitraje, los Auxiliares de Justicia o Referees, la Referencia General y los procesos anexos a los tribunales<sup>9</sup>.

En el marco de la mediación, a la primera ola identificada por el rescate del método, citado en párrafos anteriores, siguió toda una actividad de desarrollo que permite distinguir entre mediación propiamente dicha, sistemas de mediación, conformados por personas o equipos que reciben entrenamiento para incorporar el método a su propio funcionamiento y no incorporar a terceras partes, sistemas mediadores, tendientes al establecimiento de consenso y coordinación social, y los sistemas generativos, en los que personas, grupos o equipos incluyen en su dinámica y en sus objetivos la conformación de sistemas mediadores<sup>10</sup>.

Sin embargo, la irrupción del nuevo paradigma en el campo del abordaje a los conflictos no fue acompañado, lamentablemente, por una actividad científica que diera cuenta de su significado y alcance; tampoco trajo aparejado estudios ni investigaciones que condujeran a una verdadera integración al sistema de justicia. La resistencia de una gran parte de la comunidad jurídica ha mirado y todavía hoy mira con desconfianza el avance de lo que se ha dado en denominar, por obra de esa misma desconfianza, como "lo alternativo".

Se trata de un fenómeno que está ahí, que cobra cada día más relevancia, pero que no obtiene más que respuestas tímidas –como las leyes de mediación– a su reclamo de carta de ciudadanía para integrar un sistema de administración de justicia, y menos aún a la necesidad de establecer qué relación tiene con los métodos tradicionales provistos por el Derecho<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> SCHNITMAN, Dora Fried y SCHNITMAN, Jorge, *Nuovi paradigmi, comunicazione e risoluzione dei conflitti*, Pluriverso, Biblioteca delle idee per la civiltà planetaria, V (2) 2000, 73–83, Milán, Etaslibri, RCS libri spa.

<sup>11</sup> El 26 de noviembre de 1998, el prestigioso procesalista Michele TARUFFO, de la Universidad de Pavía señaló, como uno de los dos "factores y tendencias de ruptura" de un "modelo ideal de proceso civil", a aquellos que "tienden a reducir drásticamente el campo de aplicación de ese modelo ideal y a llenar el vacío así creado con modelos diversos y alternativos de métodos para la resolución de las controversias" que van reconquistando espacios en muchos ámbitos de la sociedad actual en función de "factores culturales e ideológicos de diverso tipo" y basados "en ideas vagas e indeterminadas", "porque los ADR adoptan numerosas versiones distintas en los distintos ordenamientos, y muchas son las manifestaciones concretas que la justicia alternativa puede tener", apareciendo también como significativo que "el ADR no es un fenómeno unitario y homogéneo sino en negativo, vale decir, en función de ser alternativo respecto del método del proceso judicial" y se trata, además, de "un universo variado y variable y fuertemente diferenciado, en el cual existen muchas formas de arbitraje (...) junto a aún más numerosas formas de conciliación, mediación, negociación, técnicas de compromiso que, en cada caso, son modeladas según las necesidades", lo que "induce, finalmente, a una advertencia crítica: si las cosas están así, cualquier juicio global en torno a los métodos alternativos resulta ser irremediablemente vago y, por tanto, casi completamente infundado". TARUFFO, M., "Aspectos de crisis de la justicia civil: fragmentación y privatización" conferencia dictada en el Seminario de Profesores de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid 3 (1999), páginas 61 a 75.

<sup>8</sup> ENTELMAN, Remo F, obra citada, pág. 32.

<sup>9</sup> CALCATERRA, Rubén A, obra citada, Apéndice 6, págs. 299 a 309.

*Es más, lamentablemente se planteó una suerte de competencia entre los dos campos, tan estéril como contraproducente.*

*Esa competencia se vio rápidamente reflejada en los mismos planes de estudios de los llamados métodos alternativos, en los que, invariablemente, se incluyeron temas tales como el tratamiento de las ventajas que ofrece lo alternativo frente a lo no alternativo, circunstancia que fue rápidamente respondida por los procesalistas del derecho que advirtieron sobre los peligros de un giro hacia la privatización de la justicia.*

Se conformó, así, la dolorosa paradoja de plantear la contradicción entre métodos que buscan la pacificación social, olvidando que otra de las ventajas del paradigma de amplificar las diferencias es el giro de la exclusión –paradigma de los métodos que se han denominado de resolución por adjudicación, como el arbitraje y el proceso judicial– a la complementariedad<sup>12</sup> –paradigma propuesto por los métodos que se han denominado de solución por consenso–, cuya ventaja más apreciable es la búsqueda de acuerdos respetando los valores de cada uno.

### 3. ¿Cómo superar, entonces, esas dificultades primarias para concebir un sistema que integre ambos paradigmas?

*El nuevo paradigma en comunicación sostiene “que el lenguaje construye el mundo, no lo representa [...] porque el lenguaje tiene un efectivo aspecto formativo. Decir cómo se llama algo no es simplemente nombrarlo o hablar sobre eso: es, en sentido muy real, convocarlo a ser como uno lo ha nombrado”<sup>13</sup>.*

*3.1. La primera dificultad a superar, entonces, es modificar la forma de nombrar a estos métodos y a quienes los llevan a la práctica. En el primer caso, ello implica una verdadera revolución clasificatoria, en tanto que, en el segundo, la acuñación de un término que identifique la función.*

*El modelo estratégico propone integrarlos en un único sistema comprensivo de ambos abordajes, distinguiendo, como ya expresara en*

párrafos anteriores, aquellos de solución por consenso de los de resolución por adjudicación. En el segundo caso, se avizora como necesario el agrupamiento en una categoría de Operadores de Conflictos a todos aquellos que operen tanto la solución como la resolución de conflictos.

*3.2. La segunda dificultad a superar se refiere a la falta de integración de los conocimientos con que se ha intentado conformar el sistema, que responden tanto al origen atribuido al nacimiento de los conflictos como a las metas que se persiguen lograr con su tratamiento.*

Así, podemos encontrar atribuciones a problemas de comunicación entre los conflictuantes y/o de significación de los hechos por parte de éstos, o el barbarismo científico de afirmar que existen conflictos que no reconocen causa.

En materia de metas se distingue claramente entre los modelos que identifican como tales la obtención de acuerdos, de los que privilegian la mera transformación de las relaciones entre los conflictuantes a partir de la revalorización y el reconocimiento entre ellos.

Asistimos así al intento de conformar el sistema a través de una suerte de sumatoria de teorías, técnicas y prácticas cuya expectativa es la obtención de elementos que ayuden a la explicación y comprensión del fenómeno conflicto y a dotar de funcionalidad a su abordaje; entre las primeras se cuentan las teorías del conflicto, de la comunicación, de las narrativas, de la inteligencia, de la estrategia, de la decisión y últimamente de la prospectiva, en tanto que, entre las técnicas y prácticas, las de negociación, mediación y facilitación.

Este aspecto ha contribuido a aumentar la dificultad en lo mismo que ha pretendido solucionar, porque la sumatoria de la diversidad de enfoques teóricos sumados a la falta de principios y leyes que establezcan su función e interacción en el sistema, atenta contra la posibilidad de explicar y comprender el fenómeno, contra la funcionalidad de su abordaje y contra la posibilidad de pensar en estructuras de justicia superadoras.

*3.3. Otra dificultad, no menor, es la práctica unánime, corriente y cotidiana, que concibe el abordaje del fenómeno conflicto directamente a partir de alguno de los métodos, lo que provoca diversas antifuncionalidades:*

<sup>12</sup> CALCATERRA, Rubén A, obra citada, pág. 73

<sup>13</sup> BARNET PEARCE, W, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construcciónismo social y de la representación a la reflexividad*, en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1994, pág. 265.

- A. *El foco está puesto en la atención primaria a cuestiones del método en cuestión antes que al conflicto mismo.*
- B. *El abordaje se hace sin un adecuado diagnóstico ni pronóstico del conflicto y las estrategias de abordaje se reducen a las necesidades procedimentales.*
- C. *El método está pre-establecido, sin tener para nada en cuenta cuál sería el más adecuado según la naturaleza del conflicto que se presenta. Buena cuenta de ello lo da la organización actual del sistema de justicia que establece como instancia previa para determinados conflictos el método mediación y, para los excluidos de ella o que no hubieran logrado acuerdos en ella, el proceso judicial.*

## **II. El desafío**

Para construir entonces un sistema operativo que sea capaz de realizar el análisis previo, en particular, de cada conflicto interpersonal que involucre derechos disponibles, y optimizar su gestión tanto por los métodos de solución por consenso como por los de resolución por adjudicación de derechos, es preciso dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. *¿Sobre qué bases epistemológicas se construirá el sistema?*
2. *¿A partir de qué ideas?*
3. *¿Qué principios generales será necesario enunciar?*
4. *¿Qué elementos del conocimiento serán los más adecuados para integrar el sistema?*
5. *¿Con qué función e interacción en el sistema?*

## **III. El sistema que se propone**

### *1. Introducción*

Realizare una breve cronología que permita entender el proceso epistemológico desde el que el modelo propone dar respuesta a los interrogantes enunciados. Un proceso, cuyos derroteros transitados durante más de veinte años, concibió las ideas a partir de las cuales venimos pensando una nueva administración de justicia.

reconocen un primer punto de inflexión con la aproximación a los trabajos del Profesor Remo F. ENTELMAN–

### **2. Antecedentes**

Los trabajos de investigación sobre el fenómeno conflicto que realizaba en la Argentina el Profesor Remo F. ENTELMAN desde el año 1979, integraron las investigaciones que desarrollé desde 1985 en materia de métodos de solución/resolución de conflictos. La primavera italiana de 1989 fue decisiva para la obtención de las primeras precisiones de un modelo que, a nivel micro y a través del método Mediación, se propuso desarrollos a nivel macro relacionados con el Análisis y la Gestión de los Conflictos, a partir de la experiencia que realicé en ese País.

Como toda construcción que aspira a otorgarle un campo disciplinario propio a lo que todavía se presentaba como una práctica novedosa, el proceso demandó la apropiación de saberes provenientes de diferentes disciplinas y la necesidad de superar la dificultad inicial e inevitable de la carencia de una práctica propia en términos cualitativos y cuantitativos suficientes<sup>14</sup>.

Es decir, fue necesario superar la limitación que se produce cuando la práctica es todavía insuficiente para informar a la teoría, cuya ausencia, a su vez, provoca el desarrollo de una práctica sin leyes que la gobiernen.

La apertura definitiva a la posibilidad de construir modelos bajo el supuesto de que el universo de los conflictos puede ser tratado buscando soluciones satisfactorias para todos, tuvo lugar cuando la Teoría del Conflicto rompió el corsé que le imponía la pareja conceptual que la conducía a distinguir entre conflictos de suma cero y conflictos de suma variable, clasificación proveniente de la Teoría de Juegos. El aval provino del propio ENTELMAN que, con una honradez intelectual infrecuente, termina afirmando: “Debi haber comprendido en aquel momento que lo que ocurría era simplemente que la clasificación no tenía utilidad a los fines del estudio de los conflictos con miras a generar técnicas idóneas para su resolución”, para concluir que “no Comenzaré diciendo que estos desarrollos datan del año 1985 y hay relaciones que se agotan en un solo objetivo igualmente valorado como incompatible por los actores en pugna<sup>15</sup>”.

<sup>14</sup> CRITTO, A. “El método científico en las ciencias sociales”, Buenos Aires, Editorial Paidós, Argentina, 1982.

<sup>15</sup> ENTELMAN, Remo F, obra citada, pág 109.

A partir de allí, fue posible dar cuenta de un modelo que ya estaba estructurado utilizando los nuevos paradigmas en comunicación, en las teorías del Conocimiento, del Caos, de la Cibernetica, del Pensamiento Complejo, de la Información y sus capítulos de la Inteligencia y la Estrategia y de la Negociación.

### 3. La cuestión epistemológica

#### 3.1. De lo lineal a lo circular

Siguiendo el paradigma imperante en la época, las primeras propuestas de abordaje a los conflictos de solución por consenso fueron lineales y, como tales, parten del supuesto que la causa de los conflictos, que lleva al desacuerdo, son las diferencias entre los conflictuantes.

Su estructura responde a la relación causa – efecto. El conflicto tiene una causa, sin tener en cuenta ni la multiplicidad de ellas que pueden haber llevado al conflicto, ni el contexto, ni los errores del pasado que podrían llevar a comprender el presente y a proyectar sobre el futuro.

Piensan que el conflicto es caótico para la relación entre las partes y que, por lo tanto, la solución es restablecer ese orden a partir del caos.

Para evitar que las emociones entorpezcan el proceso, alienta que los conflictuantes puedan expresarse al comienzo del proceso mediante la llamada aireación de las emociones.

El supuesto es la exclusión. El acuerdo consiste en que las partes se comprometen a no hacer algo que estaban haciendo, mientras que en la relación no se provoca cambio alguno.

La meta de estas propuestas es lograr acuerdos.

El modelo<sup>16</sup> lineal paradigmático es el desarrollado por la escuela de Harvard, cuya metodología consiste en disminuir esas diferencias a partir de la facilitación de la llamada comunicación bilateral efectiva, que concibe una comunicación entendida en sentido lineal: cada actor expresa “su contenido” y el otro escucha. A través de esa comunicación lineal se persigue el aumento de las semejanzas a partir de la exploración de las necesidades y de los intereses, desarrollando así un foco intrapsíquico en el que la exploración consiste en las necesidades y los intereses de cada uno.

Las propuestas circulares, en cambio, centran toda su atención a los aspectos relacionales de los conflictuantes para modificar los patrones de interacción y proveer cambios de significados. Desarrollan el foco interpersonal. El conflicto representa un orden sujeto a reglas de interacción que hay que desestabilizar para alcanzar un nuevo orden<sup>17</sup>.

La comunicación incluye los aspectos digitales o verbales y los analógicos o para-verbales (corporales, gestuales). Los elementos analógicos califican a los digitales, razón por la cual son considerados metacomunicacionales<sup>18</sup>.

No hay una causa única, sino una serie de causas que se retroalimentan de manera permanente.

Incluye la noción de contexto y los aspectos tanto espaciales como históricos del conflicto.

La metodología consiste en aumentar las diferencias de manera controlada, porque son ellas las que proveen información y permiten la modificación de las historias de las partes, que son las que contienen el conflicto.

Las emociones son controladas y se fomenta la reflexión.

El supuesto es la complementariedad, porque la finalidad es que, si se alcanza el acuerdo, se lo haga respetando las diferencias.

<sup>17</sup> Para Teoría del Caos ver CALCATERRA, R.A., obra citada, págs.. 74 a 76.

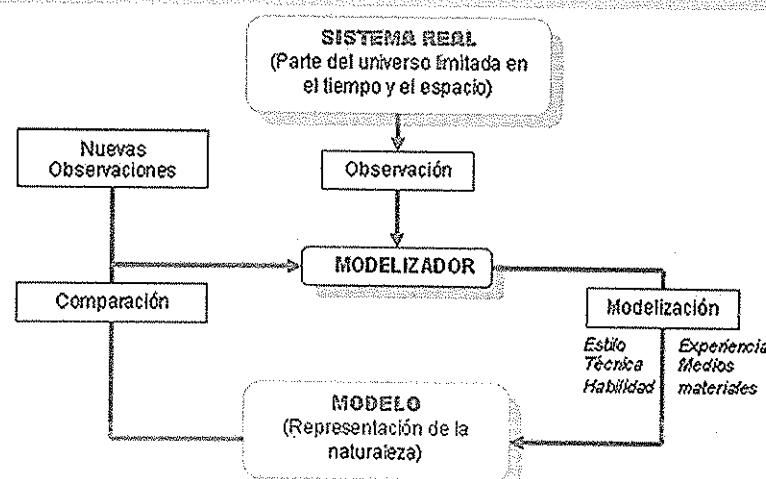
<sup>18</sup> Asimismo, se sabe que las modalidades neuronal y humorla de comunicación intraorgánica no sólo existen la una junto a la otra, sino que se complementan y dependen mutuamente a menudo de manera muy compleja. Estos dos modos básicos de comunicación aparecen también en el campo de los organismos fabricados por el hombre: hay computadoras que utilizan el principio del “todo o nada”, de los tubos al vacío o los transistores a los que se llama digitales, porque básicamente son calculadoras que trabajan con dígitos; y hay otra clase de aparatos que manejan magnitudes positivas discretas –análogas a los datos– por lo cual se los llama analógicos [...] En la comunicación humana, es posible referirse a los objetos –en el sentido más amplio del término– de dos maneras totalmente distintas. Se los puede representar por un simil, tal como un dibujo, o bien mediante un nombre. Así, en la oración escrita “El gato ha atrapado a un ratón”, los sustitutivos podrían reemplazarse por dibujos; si se tratara de una frase hablada, se podría señalar a un gato y a un ratón reales. Evidentemente, ésta constituiría una manera insólita de comunicarse y lo normal es utilizar el “nombre”, escrito o hablado, es decir, la palabra. Estos dos tipos de comunicación –uno mediante la semejanza autoexplicativa y el otro, mediante una palabra– son, desde luego, equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales, respectivamente. Puesto que se utiliza una palabra para nombrar algo, resulta obvio que la relación entre el nombre y la cosa nombrada está arbitrariamente establecida [...] Por otro lado, en la comunicación analógica hay algo particularmente “similar a la cosa” en lo que se utiliza para expresarla. Es más fácil referir la comunicación analógica a la cosa que representa”. WATZLAWICK, P., BEAVIN BAVELAS, J. Y JACKSON, D, *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, Editorial Herder, 1981, págs. 61/62.

<sup>16</sup> En párrafos siguientes haré mención a la cuestión de los modelos.

### 3.2. Las propuestas circulares

Las propuestas que responden al paradigma circular hoy existentes son tres: el Transformativo, el Circular Narrativo y el Estratégico. La diferencia sustancial entre los tres es que, en mi opinión, solo el estratégico trasciende la propuesta para constituirse en modelo científico, porque constituye un sistema que recorta una parte del universo limitada en tiempo y espacio, la ha sometido a observación, desarrollado la explicación del fenómeno incluyendo la predicción, con una modelización sobre la base de un estilo, una técnica, la experiencia, el desarrollo de habilidades y la posibilidad de utilizar medios materiales; se somete a la comparación y a nuevas observaciones<sup>19</sup>, lo que permite la falsación de sus principios. Según las más modernas clasificaciones, se ubica en la categoría de modelo mental, porque construye una representación mental de estructuras y procesos, y semántico, porque realiza una formalización lingüística del modelo mental.

Dicha modelización puede graficarse así:



Sin perjuicio de ello, y aun aceptando la comparación entre propuestas y modelo, se puede señalar que la diferencia entre ellos se ubica en el

nivel de la meta que cada uno persigue: el Transformativo se agota en la transformación de las relaciones, respondiendo a un matiz más terapéutico; para el Circular Narrativo, la meta es también la transformación de las relaciones pero con la mira puesta en el acuerdo; finalmente, para el sistema Estratégico que propicio, si bien la meta es también la transformación de las relaciones, la mira está puesta, fundamentalmente, en crear las condiciones para que el ingreso del conflicto al método reúna las siguientes condiciones:

- A. Permite la elección de aquel más adecuado a las características del conflicto;
- B. Facilite la co-construcción de soluciones negociadas.
- C. En su defecto, produzca adjudicaciones de derechos que guarden la mayor relación con la realidad de la interacción conflictiva y, por lo tanto, que resulten más eficaces y sustentables en el tiempo.
- D. Que, en ambos supuestos, las decisiones se tomen bajo el principio de "decisión informada".

Si comparáramos la totalidad de propuestas y modelos, la propuesta Transformativa es una reacción al paradigma lineal del modelo de Harvard, no solo en el decisivo giro epistemológico sino también en cuanto al desdén por el acuerdo. La propuesta Circular Narrativa representa un intento de mediación entre estos dos, ya que, si bien adopta los principios epistemológicos de la Transformativa y desarrolla toda una tecnología para movilizarse, tiene en mira, fundamentalmente, el logro de acuerdos.

Finalmente, el modelo Estratégico, si bien también responde a los principios de la circularidad, tiene elementos de los otros tres sin ser ninguno de ellos. De orientación construcción y construcción social, abandona el mundo de los objetos para enfocar el fenómeno conflicto como un sistema complejo que tiende a la investigación interdisciplinaria sobre la concepción de PIAGET<sup>20</sup> y GARCÍA<sup>21</sup>, es decir, no se trata de "integrar" o de "poner juntos" o "separar" los conocimientos de diferentes dominios, sino de permitir que las diferentes disciplinas comprometidas en el sistema se vayan integrando a lo largo del desarrollo de éste.

<sup>19</sup> Uno de los Seminarios permanentes de investigación que lleva a cabo actualmente el Instituto Ambrosio L. Gioja de la Facultad de Derecho de la UBA está dedicado a esta actividad.

<sup>20</sup> PIAGET, Jean y GARCÍA, Rolando, "Psicogénesis e Historia de la Ciencia", México, Editorial Siglo XXI, 1982.

<sup>21</sup> GARCÍA, Rolando, "Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria", Barcelona, Editorial Gedisa, 2006.

*Su mirada está puesta en la administración de justicia y su fin último es integrar a todos los métodos en un solo sistema operativo.*

#### 4. En torno a las ideas básicas

##### 4.1. El modelo

*El modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos, en el estadio que hoy se encuentra, se construye sobre las siguientes ideas básicas:*

- A. Cibernéticamente, los seres humanos estamos considerados como sistemas nerviosos, que aprehendemos los datos del mundo externo a nosotros mismos a través de nuestros sentidos y los construimos por medio de sistemas complejos, denominados esquemas, que interpretan y reinterpretan la información sensorial (NEISSER, 1967).
- B. El modo peculiar que tenemos los seres humanos de organizar nuestras experiencias, de almacenarlas en la memoria y de expresarlas son las narraciones.
- C. A partir de estos referentes, el modelo sostiene que los conflictos no están en los hechos, sino en las historias que cuenta la gente, a través, precisamente, de esas narraciones<sup>21</sup>. Las narraciones son las historias que contamos y nos contamos sobre nosotros mismos, sobre los otros y sobre las vicisitudes de nuestra relación con el mundo y con los otros. El material que contiene el conflicto es, entonces, la narrativa misma.
- D. El conflicto es una interacción estratégica entre seres humanos. Esa interacción está comandada por un conjunto de reglas que conforman un sistema organizado en el que los significados llevan a la acción y, a manera de retroalimentación, las acciones determinan nuevos significados, de tal forma que la operación para cambiar las acciones consiste en cambiar los significados que las producen<sup>22</sup>.
- E. En consecuencia, todo modelo que tenga la función de trabajar con conflictos, con pretensiones de universalidad, debe prever un

<sup>21</sup> "El conflicto no está en los hechos, está contenido en las historias que cuenta la gente, las cuales, a su vez, dependen de cómo cada uno percibe el conflicto". CALCATERRA, R.A., obra citada, pág. 37. Estos conflictos, que se originan en la diversidad de construcción de significados acerca del mismo hecho, plantean también dificultades de comunicación.

<sup>22</sup> "Un esquema de relación es una regularidad organizada en torno a reglas en el que los significados llevan a la acción y en donde los significados provienen de la interacción". CALCATERRA, R.A., obra citada, pág. 208.

*proceso que comience por comprender el sistema de significados con que los actores llegan a él, integrarse con una herramienta de análisis que decodifique esos significados en términos de la ciencia del conflicto y dote al operador de los recursos para provocar el cambio en la interacción, a través del cambio en los significados. Recién entonces, el ingreso al mundo de los métodos encontrará una interacción conflictual adecuada para gestionar decisiones racionales durante la búsqueda de la solución.*

#### 4.2. Una visión sistémica del modelo

*La modelización responde a cuatro interrogantes que conforman los respectivos subsistemas:*

- A. ¿Qué y por qué? Constituye el subsistema Conflicto y pertenece al eje operativo Deconstrucción del conflicto, según se expondrá. Constituye el fenómeno de la realidad que se recorta para su estudio y responde al interrogante acerca de las causas que provocan el fenómeno en cuestión.
- B. ¿Qué hay que hacer? Constituye el subsistema Interacción y Cambio y pertenece al eje operativo Reconstrucción de la relación, según se expondrá. Es el corazón del proceso; está dedicado al cambio de los significados que llevan a la interacción para modificarla, y provee los recursos para ello.
- C. ¿Para qué? Constituye el subsistema Proceso decisional y pertenece al eje operativo Decisión y sus componentes.
- D. ¿Cómo? Constituye el subsistema de la Etapa final y pertenece al eje Construcción de la solución / resolución del conflicto.

#### 5. Los principios

##### 5.1. Las hipótesis del conflicto

*Los principios que estructuran el modelo y por lo tanto a la labor del operador de conflictos, giran en torno a las causas que, como hipótesis, reconoce como origen de los conflictos:*

- A. Hipótesis narrativa: Cuestiones de estructura: Como ya se ha señalado, el modelo sostiene que los conflictos están contenidos

en las narrativas y, por eso, en el Eje Deconstrucción del conflicto se acude a la teoría de las narrativas para que nos provea de los elementos que tiene que tener toda narrativa para ser tal<sup>23</sup>. La ausencia de alguno de esos elementos impide tanto la comprensión del fenómeno en análisis como el abordaje futuro, por cuanto el conflicto no está completamente determinado.

B. *Hipótesis comunicacional.* El conflicto reconoce su origen en trastornos que pueden ubicarse tanto en el circuito de la comunicación como en sus niveles.

B.1. *El modelo comunicacional que mejor permite apreciar el circuito de la comunicación ha sido el matemático desarrollado por SHANNON y WEAVER en la década de los años 40 del siglo XX. Es un sistema integrado por los siguientes elementos:*

- *Fuente de información es la que selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles.*
- *Transmisor es el que transforma o codifica esa información en una forma apropiada al canal.*
- *Señal es el mensaje codificado por el transmisor.*
- *Canal es el medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.*
- *Fuente de ruido es el conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal.*
- *Receptor es el que decodifica o vuelve a transformar la señal en el mensaje original o una aproximación de éste, haciéndolo llegar a destino.*

*Hay que destacar que:*

*Para esta teoría el problema del significado no es relevante; su interés principal pasa por lo relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación. La pregunta es ¿cuánta información? y no qué tipo de información.*

*Se asume que en los dos extremos del canal de comunicación –fuente y receptor– se maneja el mismo código o conjunto de signos. La función de la fuente de información es seleccionar aquellas señales que constituyen el mensaje y transmitirlas al receptor mediante un determinado canal.*

B.2. *En el análisis del proceso de comunicación intervienen tres niveles:*

- *El técnico, en el que se analizan los problemas relacionados con la fidelidad con que la información es transmitida desde el emisor al receptor.*
- *El semántico, relacionado con el significado del mensaje y su interpretación.*
- *El pragmático, en que se analizan los efectos conductuales de la comunicación.*

B.3. *El modelo interaccional es el que ha desarrollado los axiomas de la comunicación humana.*

*El enfoque interaccional constituye una nueva forma de conceptualizar el comportamiento humano. Producto de una epistemología fundada en el concepto de información, deriva sus principios básicos de la cibernetica y destaca el carácter circular de la causalidad (retroalimentación), enfatiza los efectos pragmáticos de la comunicación y considera que ésta constituye un proceso de interacción de naturaleza sistémica. La comunicación es una actividad simbólica, una información percibida y significada en la que los atributos y propiedades de los objetos son solo diferencias y solo existen en un contexto y en una relación.*

*En los sistemas estables la comunicación tiene un efecto limitador: todo intercambio de mensajes disminuye el número de movimientos siguientes y va definiendo y limitando la relación de tal modo que ciertos comportamientos son posibles y otros no. Las carreras de relación definen los comportamientos. El principio básico es que los significados determinan la acción y ciertos patrones de comportamientos se vuelven redundantes.*

<sup>23</sup> Toda narrativa completa debe responder a tres interrogantes: a) ¿Qué secuencias de hechos presenta? El guion o trama contiene la secuencia de los episodios o acontecimientos, que deben estar unidos por una lógica causal [...] b) ¿Cómo se posiciona y posiciona a los demás? Los roles están referidos al posicionamiento que las partes se dan a sí mismas y a los otros en la historia y, en general, se dan como puestos (bueno/malo, víctima/victimario). [...] c) ¿Cuál es el tema? En los temas están comprendidos los valores, que nunca están aislados; se dan siempre en sistemas, conformando una especie de red en la que se puede distinguir los valores centrales de los periféricos. Los valores centrales estabilizan la relación entre ese valor y los otros valores. CALCATERRA, R.A., obra citada, páginas 37/38.

*La utilidad del modelo interaccional es que nos permite observar las disfuncionalidades a través de la observación de esas secuencias recurrentes de comportamiento y provocar el cambio mediante la retroalimentación positiva.*

*Como corolario de las consecuencias pragmáticas de la interacción comunicacional, definió cinco axiomas.*

*Los axiomas son propiedades simples de la comunicación que encierran consecuencias interpersonales básicas. Se centran en comunicaciones diádicas entre personas, en la cual las claves que se intercambian provienen del habla, del cuerpo, de la voz y del contexto inmediato. El concepto comunicación adquiere así un sentido especial: "el individuo no comunica: participa en una comunicación o se convierte en parte de ella".*

*La transgresión de estos axiomas, que denominaremos aquí trastornos, son los que provocan las hipótesis de conflicto aquí tratadas. Para su comprensión, realizaré una breve exposición del axioma y, a continuación, los trastornos correspondientes al axioma:*

*Primer axioma: "No es posible no comunicarse"*<sup>24</sup>.

*Deriva de una propiedad básica del comportamiento en el sentido que no existe algo contrario al comportamiento, es decir, no existe no comportamiento. En una situación de interacción, todo comportamiento tiene valor comunicativo y está muy determinado por el contexto físico y social. No es un fenómeno aleatorio y esto plantea la pregunta acerca de si la comunicación es o debería ser intencional, consciente y eficaz, ya que, si bien es posible que no exista intención de comunicar, siempre se derivarán efectos pragmáticos*<sup>25</sup>.

*Lo mismo sucede con la conciencia y eficacia de la comunicación: ¿Lo que él entendió es lo mismo que yo quise comunicarle? ¿Lo que quise comunicar, es lo que realmente quise comunicarle? ¿Debo creer en lo que él me comunicó o en lo que dice que me comunicó? Lo único efectivo es que todo comportamiento tiene valor comunicacional y produce efectos pragmáticos.*

<sup>24</sup> WATZLAWICK, P; BEAVIN, J, y JACKSON, B.B, *obra citada*, pág. 52.

<sup>25</sup> Por ejemplo si alguien llora en una habitación contigua a otra donde hay una persona sin intención alguna de comunicarse con ella; ésta puede comportarse de diversas maneras frente al llanto que escucha y esto prueba que aún sin intención la comunicación produce efectos pragmáticos.

*Los trastornos más comunes del axioma son:*

- *Rechazar la comunicación. Esto no exime de entablar una comunicación y su consecuencia es la tensión y hostilidad que derivará de esa actitud.*
- *Descalificar la comunicación mediante gestos, cambios de tema, ironía, malos entendidos, contradicciones, etc.*
- *Negar que niega la comunicación; aparentemente a través del silencio y efectivamente a través de la locura.*
- *Buscar los significados implícitos y ocultos en la comunicación, lo que endosará el problema al otro.*

*Segundo axioma: "Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, tales que el segundo califica al primero y es, por lo tanto, una metacomunicación"*<sup>26</sup>.

*La comunicación opera siempre en diferentes niveles de abstracción.*

- *En la comunicación verbal, por ejemplo, el primer nivel es el que corresponde al contenido explícito del mensaje; transmite información mediante la codificación de los fenómenos<sup>27</sup> y por ello se lo ha denominado el aspecto referencial o de contenido de la comunicación.*
- *En otro nivel están los mensajes implícitos o explícitos acerca de la codificación lingüística<sup>28</sup> y se lo denomina nivel metalíngüístico.*
- *Otro nivel es el que incluye mensajes que transmiten información acerca de la relación entre los actores, de cómo debe entenderse la relación entre los comunicantes<sup>29</sup> y se lo denomina nivel metacomunicacional porque transmite información de la comunicación acerca de la comunicación.*
- *Finalmente, existe un nivel que transmite información acerca del contexto en el que se intercambian los mensajes metacomunicacionales,*

<sup>26</sup> WATZLAWICK, P; BEAVIN, J, y JACKSON, B.B, *obra citada*, pág. 56.

<sup>27</sup> "Los canastos son de mimbre" denota el material del cual están hechos los canastos de todos los materiales posibles.

<sup>28</sup> El sonido "canasto" representa un miembro de una clase de objetos.

<sup>29</sup> "Que me haya informado el material del cual está hecho el canasto fue un gesto de buena voluntad de su parte".

que indica cómo deben ser interpretados dichos mensajes<sup>30</sup> y se lo denomina meta-metacomunicación.

Si bien esta espiral puede seguir hasta el infinito, a mayores niveles de abstracción se pierde la utilidad del concepto, por lo que aquí interesa es relacionar los aspectos citados.

En ese sentido:

- La metacomunicación se expresa generalmente mediante gestos, posturas, tonos de voz, etc., y como tal califica el aspecto de contenido<sup>31</sup>.
- Si bien la metacomunicación permanece *ímplicita*, se la puede verbalizar haciéndola *explicita*<sup>32</sup>.
- La capacidad de metacomunicar adecuadamente es una condición de la comunicación eficaz.

Los niveles básicos de contenido y de relación abren varias posibilidades en una interacción:

- Acuerdo en contenido y relación:
- Desacuerdo en contenido y relación: Lo más probable es que en estos casos se interrumpa la comunicación.
- Desacuerdo en contenido y acuerdo en relación: Se puede presumir que se trate en forma madura el desacuerdo y que el proceso no afecte el nivel de relación.
- Desacuerdo en relación y acuerdo en contenidos: El desacuerdo amenaza la estabilidad de la relación, sobre todo cuando se hace evidente la falta de necesidad de acuerdos en los contenidos.
- Existe confusión de niveles en los que se intenta el acuerdo: Es el caso más habitual de conflictos cotidianos, sobre todo cuando se intenta resolver un problema relacional en el nivel de los contenidos.
- La utilidad para nosotros es que, una posibilidad de resolver los problemas en el nivel de la relación es hacerlos explícitos y hablar acerca de los mismos. Es decir; tratarlos en el nivel de la metacomunicación.

<sup>30</sup> "Que me lo haya dicho bailando una canción romántica sugiere seducción"

<sup>31</sup> Diferente es que el mismo mensaje haya sido transmitido con el ceño fruncido y a los gritos a que se lo haya transmitido con expresión sonriente y tono de voz dulce y calmo.

<sup>32</sup> "Haga eso y lo que digo es una orden"

Tercer axioma: "Los seres humanos se comunican tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones"<sup>33</sup>.

La comunicación analógica es aquella en la cual los objetos o eventos son representados por un *símil*, una *semejanza* o *analogía* que contiene una estructura similar al objeto representado. Existe siempre algo similar entre el referente y la expresión que se emplea para comunicarlo<sup>34</sup>. Las analogías son, en cierto modo, *autoexplicativas*. La comunicación analógica comprende tanto las expresiones analógicas naturales como la postura, los gestos, los movimientos, la expresión facial, la calidad de la voz, las expresiones corporales, los indicadores comunicacionales del contexto, etc., como las creadas por el hombre como la pintura, la escultura, la fotografía, el diseño, la música, el ballet, etc. Los índices comunicacionales del contexto actúan como comunicación no verbal que afecta el comportamiento<sup>35</sup>.

En la comunicación digital, en cambio, el objeto o evento es expresado mediante una serie de signos arbitrarios que no guardan ninguna relación estructural con dicho objeto o evento<sup>36</sup>. El lenguaje constituye una convención social que varía de cultura en cultura. Así, puedo referirme al mismo objeto mediante diferentes signos con la sola condición que aquellos con quienes me comunico compartan el mismo código.

Relacionando este axioma con el anterior, el nivel de contenido de la comunicación se transmite de manera predominantemente digital, mientras el nivel relacional de manera predominantemente analógica.

El ser humano es el único que maneja los dos lenguajes y todo el tiempo está traduciendo uno al otro. Esto presenta dificultades, como la pérdida de información al traducir del digital al analógico y la cosificación que se produce a la inversa. Cuando una parte fundamentalmente analógica de la relación se transforma en un dilema<sup>37</sup>

<sup>33</sup> WATZLAWICK, P; BEAVIN, J, y JACKSON, B.B, obra citada, pág. 68

<sup>34</sup> Por ejemplo un dibujo, una fotografía, una representación mímica de un objeto.

<sup>35</sup> Es muy diferente la reacción de un observador ante un asalto que presencia en la calle a la que experimenta si lo ve en el cine.

<sup>36</sup> No hay nada similar a un gato en la palabra gato.

<sup>37</sup> ¿Siguen juntos porque lo desean o porque deben hacerlo?

*Los trastornos del axioma se refieren, básicamente, a los errores de traducción de un modo a otro.*

*Cuarto axioma: "La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes"<sup>38</sup>.*

*Para un observador externo, la secuencia de mensajes intercambiados entre dos comunicantes puede ser considerada como una simple interacción. Pero desde adentro de esa interacción, la puntuación de los hechos por cada uno de ellos hacen percibir al otro como actor (estímulo) y al otro como reacto (respuesta). La puntuación es la forma en que cada uno organiza la secuencia de hechos, de manera que una relación de dependencia mutua y circular se transforma en lineal.*

*Resulta evidente que no existe una única manera de puntuar las secuencias de interacciones sino tantas formas como personas integran la interacción. De esta manera, desde adentro de un sistema, cada uno de sus integrantes considera la realidad como un fenómeno en el que se pueden distinguir actores y reactores y, en la medida que esto ocurre, será imposible encontrar comprensión y solución a los problemas. Para ello, será necesario reconocer que la relación causal lineal es solo aparente; que, en realidad, todos sus miembros están interrelacionados, y que un cambio en una de sus partes provoca cambios en las demás que, a su vez, repercuten en las primeras (retroalimentación).*

*Ahora bien. Si "la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes" como expresa el axioma, también la puntuación dependerá, a su vez, de la naturaleza de la relación entre los participantes.*

*Cuando cada participante puntuá la secuencia comunicacional de manera lineal se producen los trastornos correspondientes a este axioma.*

*Una de las discrepancias es creer que existe una sola realidad compartida por todos y que la realidad puede ser interpretada de la misma manera. En este caso, una puntuación diferente hace creer al comunicante que el otro tiene mala intención o es irracional.*

*Otro trastorno se refiere a las diferentes percepciones entre causa y efecto en la interacción, o sea, cuando uno cree que su comportamiento es solo reacción a la conducta del otro y no tiene en cuenta que el suyo contribuye a generar la conducta del otro, lo que solo se resuelve con una comprensión sistémica.*

<sup>38</sup> WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. y JACKSON, B.B., *obra citada*, pág. 60.

*Quinto axioma: "Todos los intercambios comunicacionales en una interacción serán simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia"<sup>39</sup>.*

*Todo intercambio comunicativo entre dos personas puede dar origen a dos tipos de relaciones: simétricas o complementarias.*

*Una relación simétrica es aquella en que sus integrantes intercambian el mismo tipo de comportamiento<sup>40</sup>. Los miembros de esta relación tienden a acentuar su igualdad con respecto a responsabilidades, obligaciones y derechos, así como al comportamiento reciproco<sup>41</sup>.*

*Una relación complementaria es aquella en que los involucrados intercambian diferentes tipos de comportamientos. Se dice que uno se halla en situación superior al otro u otros. Sin embargo, es importante señalar que, en este tipo de relaciones, no existe una situación mejor o peor, sino solo dos posiciones que se interrelacionan: el comportamiento de uno favorece el del otro y viceversa. Son relaciones que vienen espejadas: la existencia de uno importa la del otro y controla, al mismo tiempo, el rango de comportamiento permitido al otro.*

*El tipo de relación que ha de establecerse entre dos personas puede provenir del contexto cultural o social, pero existen situaciones en que son las características personales las que, junto al contexto cultural o social, definen el tipo de relación<sup>42</sup>.*

*Si bien, en principio, todas las relaciones pueden agruparse en estas dos categorías, la relación entre dos personas no siempre es la misma y puede cambiar con gran rapidez. La que en un momento puede calificar se simétrica puede pasar a ser complementaria y viceversa.*

*Existe también un tercer tipo de relación: la metacomplementaria, que es aquella en que, si bien en principio parece que una de las personas anima a la otra a definir la relación como simétrica o complementaria, en realidad ha manejado la situación y colocado a la otra en una situación de obediencia que define la relación como complementaria<sup>43</sup>. Si bien esta situación puede prolongarse hasta el infinito y provocar relaciones meta-metacomplementarias y así sucesivamente, ya dijimos que los*

<sup>39</sup> WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. y JACKSON, B.B., *obra citada*, pág. 70.

<sup>40</sup> Tanto uno como el otro toma decisiones, critica, comenta la conducta del otro, propone alternativas, etc.

<sup>41</sup> Debilidad o fuerza, confianza o desconfianza, etc.

<sup>42</sup> Por ejemplo, entre dos desconocidos que recién se conocen.

<sup>43</sup> Cuando alguien se comporta como desvalido y logra que el otro lo cuide y proteja.

seres humanos nos manejamos en limitados niveles de abstracción, por lo que solo interesa aquí un primer nivel simétricos-complementario y un segundo nivel metacomplementario.

Varios son los trastornos que afectan a este axioma:

- a) *Escalada simétrica*. Se produce cuando los miembros de la relación puntuán en sentido opuesto; es decir, cada uno piensa que se encuentra en posición inferior al otro y realiza maniobras para colocarse en situación de simetría, lo que provoca que el otro haga lo mismo provocando una escalada de acciones hacia la simetría.
- b) *Complementariedad rígida* que surge cuando A exige a B que confirme la relación como complementaria aun cuando éste deba modificar la percepción totalmente diferente que tiene de sí mismo. De esta forma, si B quiere mantener la relación con A deberá aceptar la complementariedad que éste le exige. La complementariedad rígida, en ciertas organizaciones, se encuentra institucionalizada<sup>44</sup>.

En una relación sana los patrones de simetría y complementariedad se alternan con el tiempo y los intercambios de los dos tipos operan como mecanismos homeostáticos que equilibran la relación, pero ese equilibrio se descompensa cuando aparecen la escalada simétrica o la complementariedad rígida.

C. Hipótesis de legitimación, relacionadas con:

- a) *La falta de reconocimiento de la calidad de interlocutor válido.*
- b) *La negación de los valores del otro*: Ya he hecho referencia que se ha sostenido que los conflictos no se producen por las diferencias, como se sostiene linealmente, "sino cuando esas diferencias son excluyentes de los valores del otro". Cuando los valores son negados "la gente se siente amenazada en su supervivencia misma y esto hace que se abroquelen en una posición que no variará por el solo hecho de explorar los intereses que sostienen a las posiciones"<sup>45</sup>.

D. Hipótesis de significación

*El conflicto reconoce su origen en la diversidad de significados con que los actores construyen el mismo hecho. Para ello, el modelo prevé recursos para provocar.*

- c) *La alteración de las pautas de interacción del sistema;*
- d) *La creación de la interdependencia entre las acciones de los sujetos.*

### 5.2. El proceso de abordaje

Sobre esta modelización, el proceso de abordaje a los conflictos que propone el modelo de Análisis y Gestión Estratégica se integra con tres ejes conductores verticales y uno horizontal.

En sentido vertical, por los ejes deconstrucción del conflicto, reconstrucción de la relación y construcción de la solución/resolución.

El eje deconstrucción del conflicto, si bien está más relacionado con el análisis del conflicto, también ingresa en el círculo de la reconstrucción; a su vez la reconstrucción, que junto a la construcción está más relacionada con la gestión, ingresa en el círculo de ésta. Es que no hay bordes definidos en la relación entre los tres ejes, por la propia dinámica del proceso. Resulta fácil entender que el análisis es gestión y la gestión no prescinde ni abandona el análisis.

A su vez, en sentido horizontal, todo el proceso está atravesado por un eje conductor que está representado por la decisión, partiendo de la idea de que todo lo que hacen tanto los actores del conflicto como los operadores, está relacionado con la toma de decisiones.

Cada uno de estos ejes recorre instancias, que son las metas operativas del sistema en cada eje.

Así, en el eje Deconstrucción del conflicto<sup>46</sup>, la meta operativa es la estructuración de una narrativa completa, la determinación de los significantes del conflicto y su procesado por la Teoría del Conflicto<sup>47</sup>.

El eje Reconstrucción de la relación, que constituye la primera fase de Gestión del modelo, tiene como meta el cambio de los patrones de interacción conflictiva<sup>48</sup>, de modo que los actores ingresen en el eje de

<sup>44</sup> El término deconstrucción está tomado en sentido derridiano, es decir, concebir al lenguaje desde una metafísica logocéntrica capaz de reproducir en su estructura que las cosas realmente son, de manera que ese "es", que testimonia la presencia de algo ante un sujeto, ocurre solo en el lenguaje hablado, testimonial (GIANNINI, Humberto, "Breve historia de la filosofía", Editorial Catalonia, Santiago de Chile, 2005). De allí la necesidad de comprender las narrativas

<sup>45</sup> Para estructura de la narrativa ver CALCATERRA, Rubén A., *obra citada*, págs. 37 a 40. Para recursos que proveen al desarrollo de la narrativa, págs. 190 a 202.

<sup>46</sup> Los recursos destinados a la intervención en el proceso de la narrativa y que tienen por objeto el cambio en los significados y por ende en la interacción, se encuentran CALCATERRA, R.A., *obra citada*, págs. 203 a 222.

<sup>44</sup> En las Fuerzas Armadas, por ejemplo.

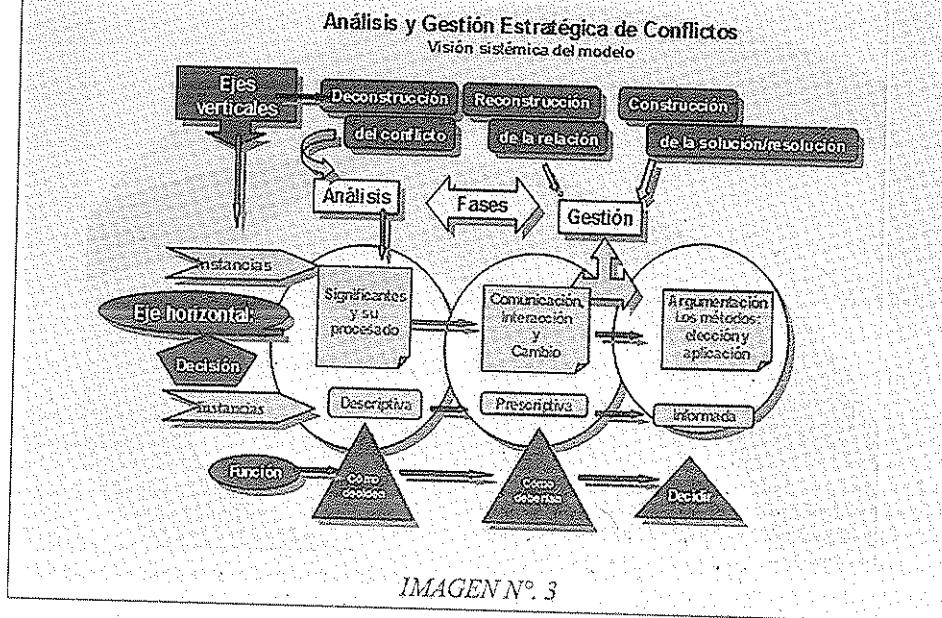
<sup>45</sup> CALCATERRA, R.A., *obra citada*, pág. 205.

*Construcción de la solución/resolución con las mayores posibilidades de satisfacer sus metas, que es dotar al proceso de los métodos más adecuados a las características del conflicto, aplicarlos de manera racional y argumentar de manera adecuada y eficaz.*

*Finalmente, el eje horizontal Proceso decisional recorre también tres instancias: durante el eje deconstrucción, está centrado en determinar cómo, de hecho, los conflictuantes vienen decidiendo, que corresponde a una instancia descriptiva de la decisión; en el eje reconstrucción, las modificaciones de los patrones de la interacción apuntan al cambio de ese cómo para orientar al cómo se deberían tomar decisiones en el caso concreto, que es la instancia prescriptiva de la decisión, proceso que concluye en el eje construcción, en el que los actores estarán en la instancia de tomar decisiones informadas.*

*El esquema que plantea el modelo estratégico para trabajar con conflictos es, básicamente, un proceso altamente estructurado, apto para el análisis de toda especie de conflictos y para la gestión de ellos por cualquiera de los métodos de abordaje.*

*De la manera más sencilla, podría graficarse como aparece en la siguiente figura:*



## 6. Los elementos del conocimiento

Asimismo, cada eje está integrado por elementos del conocimiento que, como tributarios del sistema, interactúan bajo una estricta organización y con funciones determinadas.

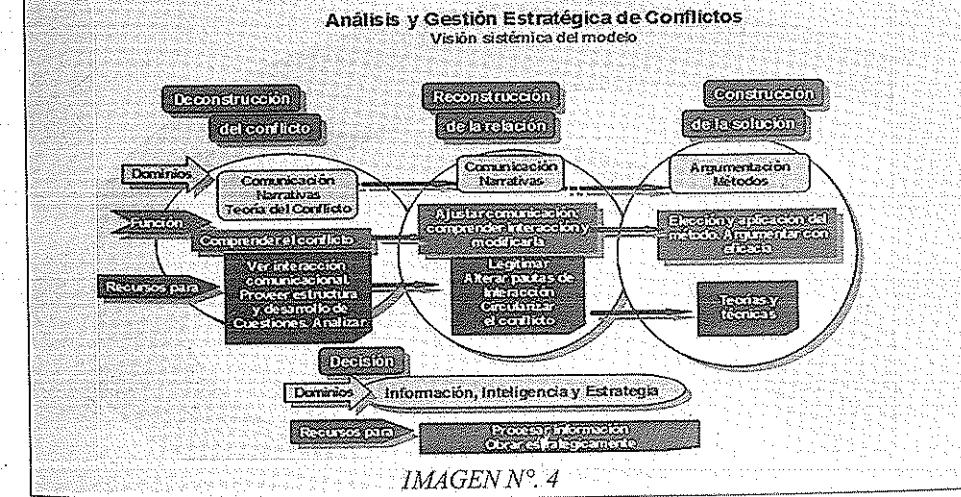
El Eje Deconstrucción del Conflicto recibe el aporte de elementos de las teorías de la Comunicación y de las Narrativas, que tienen por función el análisis de la interacción comunicacional, asegurar al operador que la narrativa reúne los elementos de la estructura y desarrollar las cuestiones para entregarlas a la Teoría del Conflicto, cuya función es el análisis de esas cuestiones a través de sus planos estático y dinámico.

El Eje Reconstrucción de la Relación recibe el aporte de elementos de la Comunicación y de las Narrativas con la función de hacer circular adecuadamente la comunicación entre los actores y provocar el cambio en la interacción de los conflictuantes, respectivamente.

El Eje Co-Construcción de la Solución, a su turno, se integra con elementos de la Argumentación y de las teorías y técnicas de los Métodos de Solución de Conflictos, como la negociación, la mediación y sus variantes y de Resolución de Conflictos, como el arbitraje, el proceso judicial y sus variantes.

Finalmente, el Eje Decisión, se nutre de elementos de las teorías prescriptivas de la Decisión, de las Ciencias de la Inteligencia, cuya función es el ordenamiento y procesado de la información; y de la Estrategia, para alejar cada decisión de lo meramente intuitivo.

*La estructura del modelo puede graficarse así:*



## 7. LA INTEGRACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

Como ya he sostenido, el ingreso del nuevo paradigma al sistema de administración de justicia en la Argentina solo ha recibido respuestas tímidas.

Se hace necesaria una profunda modificación en el sistema de administración de justicia, que sea capaz de hacer funcionar de manera armónica e integrada a todos los métodos de solución / resolución de conflictos.

Esa integración, a mi entender, y tómese ese entender como la propuesta de este trabajo, es necesario llevarla a cabo dentro del Poder Judicial de la Nación.

Los métodos deben ser administrados y operados íntegramente desde esta repartición del Estado. Ya existen antecedentes en este sentido, como la organización de la justicia en uno de los estados de México, precisamente el Estado de México.

La experiencia cosechada en los Estados Unidos de Norteamérica con la introducción de la Evaluación Neutral Previa y la disponibilidad de las variantes de los métodos ya citadas en supra I - 2, permiten pensar un diagrama elemental sobre un procedimiento tentativo de la administración de justicia que optimice el nuevo paradigma. Los métodos a utilizar serían, naturalmente, tres de los básicos: mediación, arbitraje y proceso judicial (teniendo en cuenta que la negociación es el método madre que subyace en todos ellos) y, entre las variantes, la Evaluación Neutral Previa, la Escucha Confidencial, la Medalloa, la Med-Arb, y las tres variantes del arbitraje: Arb-Med, Base-ball, Alto Bajo y Nighth Base-ball.

Naturalmente que, para ello, deberá desarrollarse primero una etapa de formación en la aplicación del modelo en el elemento humano del Poder Judicial que se afectará a cada una de las etapas.

El proceso puede presentarse así:

*Instancia 1. Recepción del conflicto y remisión a la Evaluación Neutral Previa.*

Durante esta instancia se aplicará el procedimiento de la Deconstrucción del conflicto que, como hemos visto, determina el conflicto y lo analiza a la luz de la teoría del conflicto; el operador establece también durante esta instancia, cómo han venido decidiendo los actores del conflicto (aspecto descriptivo de la decisión).

También, aplicando la metodología de la Escucha Confidencial, determinará si el conflicto, por las características del mismo y de sus

actores, presenta los parámetros como para ingresar a la solución por consenso (mediación) o debe ir, directamente, a la resolución por adjudicación.

En este último supuesto, se invitará a los actores a someter el caso a alguna modalidad de arbitraje: de laudo obligatorio, arb-med, base-ball, alto-bajo, nighth base-ball. En su defecto, se girará directamente el caso al proceso judicial.

*Instancia 2. Remisión del caso a la resolución por adjudicación o a la solución por consenso.*

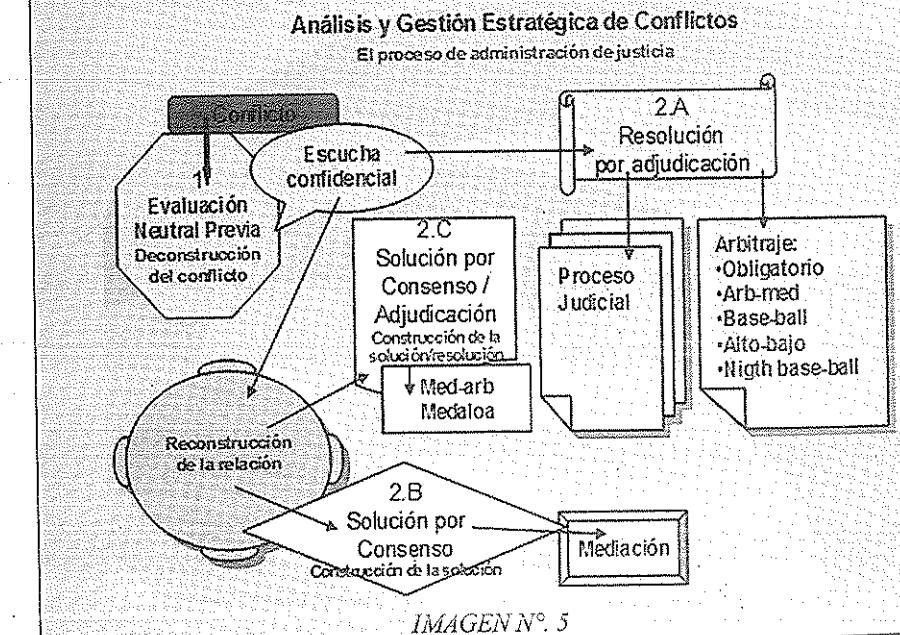
En este último supuesto, el proceso transitará el Eje Reconstrucción de la relación, denominación metafórica de la instancia que tiene por finalidad trabajar tanto la modificación de los patrones de interacción de los conflictuantes, como la determinación del método más adecuado, según la siguiente agrupación:

A. Solución por consenso. Método: mediación.

B. Solución por consenso / adjudicación: Métodos: med-arb o medalloa.

*Instancia 3. Ingreso al método o etapa de la construcción de la solución.*

Gráficamente, lo podemos presentar así:



## CLASE NÚMERO 3

### 6.2. LA TEORÍA DE CONFLICTOS

—Humm... A ver  
si entendí bien—reflexionó al abrir la clase siguiente el mediador—  
Soy el operador. La persona que tiene el conflicto me lo relata; yo analizo el relato y, si reúne los tres elementos de la estructura, o sea, el *rol o posicionamiento*, el *guión o trama* y el *tema*, tengo narrativa, tengo conflicto según la construcción de esa persona, y puedo seguir. A la inversa, del relato me doy cuenta que falta algún elemento, o todos; tengo entonces, con los *recursos* para el desarrollo de la narrativa, esto es, *escuchando activamente y preguntando*, que ir completando la estructura con la persona que relata. Una vez que tengo narrativa... ¿qué hago?

—Muy bien. Es como que ahora tengo el producto para analizar. Tengo que tener la herramienta que me permita hacer eso; y esa herramienta, por excelencia, es la denominada Teoría de Conflictos que es obra del profesor Remo Fernando ENTELMAN. No hay nada mejor para ustedes que estudiarla del mismo libro del autor, pero lo que podemos hacer acá es que ustedes tengan una especie de guía de la teoría, una fotografía de sus elementos y cómo interactúan entre ellos. Creo que eso les será muy útil para ayudarlos a entender cómo piensa la teoría que se ve bien a través de lo que yo he denominado sus conectores internos —¡Cómo te emocionas, Rubenauta, cuando te referís a tu maestro y qué placer te provoca recordar esa cuestión de los conectores con la que dejaste mirándote con cara de asombro a don Remo!—.

—¡Qué bueno profe! —Exclamó la de trencitas atadas con la tirita elástica— De esa forma es más fácil entender cómo funciona un sistema de conocimiento, cómo se organizan sus elementos y cómo se utilizan después en la práctica...

—Ok —comenzaste—. Pero antes de contarles esos conectores, lo primero que tienen que entender es que ENTELMAN se propuso describir el conflicto no solo como un fenómeno social sino, a la vez, universal, es decir, separado

*"Si la civilización humana debe sobrevivir,  
debemos cultivar la ciencia de las relaciones  
humanas... la habilidad de toda la gente...  
para convivir... en el mismo mundo, en paz".  
Del discurso de ROOSEVELT, 1945, en homenaje  
a Jefferson.*

de los contextos con los que pudiera asociarse: gremial, político, psicológico, marítimo, por ejemplo. Pero se encontró con varias dificultades. La primera era la carencia de un lenguaje propio del campo a investigar; la segunda, la ausencia absoluta de desarrollos que trataran el conflicto "a secas", sin adjetivaciones como hemos exemplificado. La tercera, común a toda ciencia social, que resulta extremadamente difícil acceder a sus objetos por la intuición sensible y, menos aún, verificar las hipótesis como ocurre en el campo de las ciencias naturales.

—¡Es verdad! —exclamó el de rasgos aníñados— Es lo que tratamos durante la clase anterior cuando usted preguntó si alguno de nosotros había visto alguna vez un conflicto.

—Así es. Si ustedes son investigadores de las ciencias naturales, en última instancia pueden acceder al objeto investigado. También pueden describirlo con mayor facilidad, pero ya vimos que para acceder a un fenómeno social la cosa se complica porque no lo tenemos físicamente; por eso, a través de las conductas fuimos subiendo de lo particular a lo más general hasta que llegamos a la noción de conflicto. También uno de ustedes hizo referencia a los planos de análisis de la teoría: la estática y la dinámica...

—¿Planos? —tartamudeó el carilindo peinado con fijador—.

Sí. Hay que distinguir la estática de la dinámica del conflicto. El autor dice que lo de estática no es nada más que una metáfora porque ningún conflicto se comporta de esa manera, todo lo contrario, el proceso conflictivo siempre está en movimiento, pero explica que es necesario detenerlo, congelar las imágenes como si pusiéramos 'pausa' en el control remoto del aparato que reproduce música, de modo que nos permita analizar cada parte de los elementos del conflicto por separado. Precisamente con el tema Actores se abre la Estática.

—A ver si entendí bien —intervino el mediador casi llegando al parafraseo—. Con los elementos de la teoría podremos analizar un conflicto y a ese análisis lo dividiremos en una parte estática, que describe los elementos del conflicto, y en una parte dinámica, que supongo ayuda a comprender cómo interactúan esos elementos ¿Entendí bien?

—Bastante bien —repusiste—. Pero déjenme decirles que, si bien en el texto original la organización de los Capítulos y el tratamiento de los temas, por separado, puede sugerir que cada elemento de la Estática constituye un tema aparte del resto, —los Actores del conflicto, la Conciencia del conflicto por sus actores, los Objetivos de los actores, Juegos relaciones sociales y conflictos, el Poder de los actores, los terceros en el conflicto y las Tríadas y Coaliciones—, la verdad es que se hace mucho más sencillo si presentáramos a la Estática como

el estudio de los actores y de cómo se incorporan los terceros a esa relación, la de conflicto, que está descripta por la doctrina como una relación bipolar, de tercero excluido. Una vez analizada a fondo esta cuestión, solo nos va a quedar la cuestión que ENTELMAN introduce como Juegos, relaciones sociales y conflictos que, en realidad, es un *remake* de la cuestión de la Pureza del conflicto.

—Entiendo Doc —Te hizo saber la morochita delgada de labios finos inaugurando un trato contigo que la presentó muy sensual a tus sentidos—. Usted nos va a contar, en pocas palabras, cómo funciona la teoría que nos permitirá analizar el conflicto, para recién después abordar cada uno de sus elementos.

#### A. ¿Cuál es la organización interna de la teoría?

—Exactamente —la acariciaste con tus palabras—. Entonces vean esto: los *actores*, que para que el proceso de abordaje al conflicto sea operativo es necesario que tengan *conciencia* de que están en una relación de conflicto con otro/a, persiguen *metas u objetivos*; para la obtención de esas metas u objetivos utilizan recursos que la teoría denomina *poder*, aunque no todo recurso es poder, como también veremos. Básicamente, desde el punto de vista operativo, acá termina la Estática. La forma de ingresar a la Dinámica es a través del poder: de acuerdo a la cantidad de recursos de poder que los actores ponen al servicio de la obtención de sus metas u objetivos, estaremos en el campo de la *intensidad* de la conducta conflictiva, en la que se dan los fenómenos de escaladas y desescaladas; esa conducta, a su vez, reconoce *variables* según el nivel de conciencia al que respondan y, finalmente, de acuerdo al motivo que impulsa la interacción conflictiva, hablaremos de *dimensiones* de la conducta.

Un resumen muy apretado de la teoría sería el siguiente: Las palabras clave de la teoría son: Conductas —Relación social — Interacción.

Las claves son:

- El conflicto es un fenómeno social; se abandona así el concepto de conflicto como patología social.
- El conflicto es siempre dinámico. La estática se utiliza solo como recurso para mostrar sus partes constitutivas.
- Se denominan actores a todos aquellos implicados en el campo conflictivo. La teoría no aporta criterios para la identificación de los actores.

Debe diferenciarse entre Percepción y Conciencia del conflicto por parte de los actores: la percepción es "el contenido con que acceden a nuestro intelecto"

los datos de la realidad externa; la conciencia “menciona el producto de un acto intelectual en el que un actor admite encontrarse con respecto a otro actor en una relación en que ambos tienen o creen tener objetivos incompatibles”.

- La falta de conciencia por parte de alguno o de todos los actores dificulta la gestión del conflicto.
- Los actores persiguen la obtención de metas u objetivos a través de la utilización de recursos de poder.
- Para que el recurso implique poder es necesario que el actor tenga la propiedad del recurso y, además, que esté dispuesto a utilizarlo. La utilización del recurso es un cálculo de costo – beneficio.
- No existen poderes absolutos. El cálculo del poder siempre se refiere a la cantidad de recursos de un actor con relación al otro actor en conflicto.
- La utilización del recurso se traduce en conductas y es una decisión de la esfera intelectual de la conciencia de los actores.
- A la dinámica del conflicto se ingresa a través del poder y la intensidad depende de la magnitud de la conducta conflictiva puesta por cada actor al servicio de la obtención de su meta u objetivo.
- Los conflictos tienden naturalmente a la escalada si no se regulan. Rige la ley de comportamiento empírico del conflicto que establece que, a determinada magnitud de conducta conflictiva por parte de un actor, el otro actor debe responder con igual o mayor cantidad de conducta conflictiva.

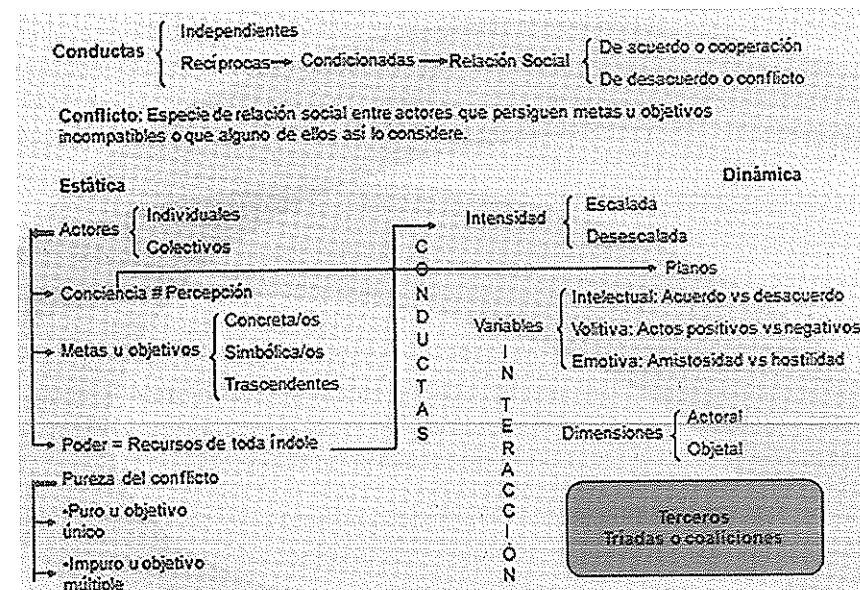
Las variables de balancean entre sí: “la realización de actor positivos o negativos actúa como un directo inductor en el aumento o disminución de los niveles de amistad y hostilidad. Y a su vez facilitan –los positivos- o dificultan –los negativos– el alcance de las metas del otro actor”.

Las dos formas de desescalar un conflicto son: a) Por la regulación de un tercero (que evita el cumplimiento de la ley empírica) o el intercambio de actor positivos.

- En la dimensión actoral rige el cálculo de afectio; en la objetal el costo-beneficio.

Los terceros constituyen un capítulo aparte aunque están tratados como una parte de la estática. La teoría de las coaliciones en las tríadas es un campo del que la teoría de conflictos toma solo una parte como tributaria para explicar cómo implotan los terceros en una relación caracterizada por la doctrina como bipolar (el conflicto es una relación de tercero excluido).

Visualmente podría presentarse de la siguiente manera:



### Teoría de Conflictos: La Tópica de Remo F. Entelman

—Eso es todo? —Se asombró uno que recién se incorporaba al curso *por resolución* y que lucía un tatuaje de los *Rolling Stones* en su cuello—.

—Bueno, es todo para mostrarles el envoltorio de la teoría —utilizaste una metáfora—. Ahora viene el desarrollo de cada uno de los elementos que hemos citado—.

—Lo que equivale a repetir lo que decía mi abuelo cada vez que la cosa venía complicada: *agárrate que vamos a galopar* —expresó el dicho, divertida, otra también incorporada *por resolución* que, de tal alta, parecía un granadero—.

#### B. Primer elemento de la Estática: los actores.

—Vamos a galopar —le devolviste la broma—. Empecemos por los actores del conflicto.

—Perdón —se adelantó el que te discutía todo—. Lo que no entiendo es la razón por la cual los sujetos que están involucrados en un conflicto se denominan actores. Eso no construye ningún lenguaje propio.

—Así es —le respondiste—. Pero las palabras cobran sentido en un determinado *contexto*. Utilizando la misma palabra actor, usted puede recibir diferentes respuestas: por ejemplo, si pregunta en este contexto de estudiantes de derecho por el actor, seguramente todos los que ya hayan cursado Derecho Procesal le responderán que es aquel que propone la demanda; pero si usted hace esa pregunta en un teatro, le responderán con el nombre del protagonista de la obra que se encuentre en cartel en ese momento. Esto quiere decir que *el contexto califica al texto*, es decir, que las palabras cobran diferentes sentidos según el contexto en que se utilicen.

—¡Sí, es así! —el gordito con cara de felicidad intervino excitado—. En el viaje que les comenté me encontré con un muchacho chileno que me dijo que decirle mozo a un hombre en su país es un insulto. ¿Se imaginan el lío que se armaría si voy a Chile, entro a un café y digo en voz alta: ¡Mozo, me trae un café y dos medias lunas! En cambio, acá, en Buenos Aires al menos, todos los días llamo al señor que me atiende en el bar o en el restaurant utilizando la palabra mozo y no pasa nada de lo que pasaría en Chile.

—Así es. Entre especialistas de la teoría del conflicto y del modelo estratégico, la palabra actor identifica al sujeto que está involucrado en un conflicto con otro —recalcaste—. Ahora bien —continuaste—, este tema, a medida que fuimos impartiendo los cursos con técnicas pedagógicas de taller y de la complejidad, esto es, tratando de bajar la teoría pero después reconstruirla a partir de un caso práctico, demostró que presentaba dificultades. El problema que notábamos es que resultaba improbable que se acertara a identificar, a determinar a los actores del caso. Se imaginan que esto es sumamente grave, porque, ustedes pueden hacer un análisis impecable del conflicto a la luz de la teoría, pero, si partieron de los sujetos equivocados, todo el análisis posterior se vuelve inútil o, en su caso, conducirlos a errores de los que no se regresa.

—*Un mal comienzo es mucho más peligroso que todos los otros errores sumados*, decía Aristóteles —citó el pelirrojo de anteojos redonditos con aspecto de filósofo—.

—En efecto —acordaste—. Para evitar ese problema, ahora nos vamos a sumergir en el túnel del tiempo y nos ubicaremos en el mes de noviembre de 2011 en que el Seminario Permanente de Investigación aprueba mi propuesta sobre modificación de este Capítulo de acuerdo al texto que encontrarán en el entorno de la plataforma y que nos obliga a dejar acá para que ustedes lo lean, planteen sus dudas como siempre y, a partir de él, continuemos con el desarrollo de la teoría. No olviden que los actores son sujetos humanos con toda la complejidad que eso supone. Un sujeto que es una mezcla de pensamiento mágico, racional, loco, que es historia, individuo, sociedad, cultura; es ese animal loco según Castoriadis, que con su locura inventó la razón —y el frío por la espalda de cada uno recorrió el aula—.

—¿Y de donde provienen los conocimientos que integran el sistema que nos permitan hacer un acercamiento a ese sujeto humano? —Preguntó, con curiosidad, el pelirrojo de anteojos redonditos con aspecto de filósofo—.

—¡Muy buena pregunta! —te entusiasmaste Rubenauta—. Primero vamos a trabajar con un Papel de trabajo sobre la construcción que Edgar MORÍN (1994:67/90) hace del sujeto humano. La lectura del Capítulo de Actores del libro de ENTELMAN (2002:77/88), es el ingreso directo al tema; con el Papel de trabajo de mi autoría modificando ese Capítulo (2011) comprenderemos mejor el porqué de la modificación; con el Capítulo sobre Alteridad según trabajos de BALBI y CRESPO (1997, 125/143) tendremos el ingreso al mundo personal del actor, que se complementará con un trabajo de Clara Abate sobre Estilos de Personalidad (1998) y con el Capítulo I de la Segunda Parte de mi libro Mediación Estratégica (2002, 111/120). Finalmente, con el Papel de trabajo sobre Liderazgo, de mi autoría, abordaremos esa cuestión que es un aspecto muy importante del estudio de los actores ¡A leer el material y hasta la próxima clase!

#### **ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS.**

#### **PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 3: LA NOCIÓN DE SUJETO**

##### **1. Introducción**

*Como ya hemos puntualizado en oportunidad de la presentación de esta materia, el modelo estratégico se construye a partir de dominios del conocimiento que constituyen Nuevos Paradigmas de la Ciencia.*

*Ello implica que participa de las Paradojas y de los Dilemas del pensamiento contemporáneo, relacionados con:*

- A. *El cuestionamiento del conjunto de premisas y nociones que orientaron hasta hoy el abordaje de los conflictos.*
- B. *La necesidad de restituir el sujeto a la ciencia y la ciencia al sujeto, en el sentido de devolverle a éste la responsabilidad sobre la producción científica.*
- C. *La necesidad de pensar modelos complejos capaces de dar respuesta a la compleja conflictividad del mundo de hoy.*
- D. *La necesidad de construir modelos operativos que privilegien el diálogo como instrumento operativo.*

E. La necesidad de contar con una noción de sujeto que se aparte de la mera observación de fenómenos para constituirse en co-constructor de nuevos significados.

## 2. El sujeto

### A. La noción de sujeto

Según MORÍN, la noción de sujeto es una noción extremadamente controvertida, pero nosotros necesitamos puntualizarla porque el sistema de Análisis y Gestión de Conflictos de que trata toda esta materia, demanda de una noción de sujeto que nos permita visualizarlo como un operador que integra el sistema que opera, como un observador que se observa a sí mismo dentro de ese sistema y, por lo tanto, capaz de realizar el retorno autoobservativo y autocritico que es condición para conocer lo que observa. No se trata de la observación desde del self en sentido psicológico, sino desde un conjunto de conocimientos que le permite conocer lo que observa y de lo que, al mismo tiempo, forma parte.

La noción de sujeto es también esencialmente parojoal. Es más, digamos que, desde el principio, se manifiesta en forma parojoal en la medida que es, a la vez, evidente y no evidente.

Es evidente porque en todas las lenguas existe una primera persona del singular y es en ese lugar donde aparece el sujeto.

Pero, sin embargo, la noción de sujeto no es evidente porque existen dificultades para responder a preguntas como ¿Qué es? ¿Dónde se encuentra? ¿Es una apariencia o una realidad?

También asistimos a una verdadera parojoa que parte de la relación entre individuo y especie, porque desde una visión podemos afirmar que solo la especie es la que ocupa todo nuestro campo conceptual en la medida que el individuo muere, desaparece, pero, al mismo tiempo, nunca hemos podido visualizar una especie y es, por lo tanto, el individuo lo que se nos presenta como evidente.

Esta parojoa tiene, sin embargo, una especial relevancia para el sistema de Análisis y Gestión de conflictos que recorremos a lo largo de esta materia, porque es justamente a partir de esta parojoa que se puede construir la idea de complementariedad que permite, a su vez, idear un sistema de resolución de conflictos que encuentre la manera de acordar respetando las diferencias, es decir, evitando la exclusión.

Hace 40 años Niels BOHR detectó, en el campo de la microfísica, lo que en principio se planteaba como una contradicción entre el corpúsculo y la onda en la observación de la partícula que, según las condiciones de la observación, se presentaba ya como un cuerpo material o como una onda, es decir, como algo inmaterial, lo que si bien establecía una contradicción lógica, no lo era tal desde el campo empírico, ya que uno u otro aparecen según las condiciones de observación lo que llevó a BOHR a afirmar que "existe complementariedad entre estas dos nociiones que, no obstante, se excluyen entre sí".

De la misma manera hay complementariedad entre especie e individuo por lo que MORÍN denomina proceso recursivo y que implica concebir al individuo tanto como producto como productor de ese producto, en tanto el encuentro entre espermatozoide y óvulo produce vida pero, al mismo tiempo, el producto es productor en el proceso de la primogenitura.

La sociedad es el producto de las interacciones entre los individuos, interacciones que, a su vez, crean una organización que tiene particularidades propias, como el lenguaje y la cultura, cualidades que retroactúan sobre los individuos dándoles ese lenguaje y esa cultura.

Como se ve y como segunda noción, podemos comprender la autonomía del individuo de una manera relativa y compleja, por cuanto es producto y productor, es causa y es efecto.

Este principio proviene de la epistemología de la complejidad en un enunciado que dice que, para referirse a sí mismo hay que referirse al mundo externo y es el que explica tanto el funcionamiento del sujeto en el sistema como del sistema que el sujeto integra.

También integran la noción de sujeto dos principios subjetivos asociados: el de exclusión y el de inclusión.

Todos podemos decir "yo", pero nadie lo puede decir por mí, de manera que ese yo que es la cosa más corriente es, a la vez, absolutamente única.

Pero ese principio de exclusión es inseparable de un principio de inclusión que nos permite integrar a nuestra subjetividad a una subjetividad más colectiva: "nosotros".

A menudo existen conflictos entre los principios y eso forma parte de la ambivalencia que nosotros mismos experimentamos, en ciertas circunstancias y condiciones respecto de nuestros próximos unidos a nosotros subjetivamente.

Otra noción proviene del principio de intercomunicación con nuestros semejantes.

Esta noción deriva, de algún modo, en la paradoja ligada al juego dialéctico de los principios de inclusión y de exclusión, porque podemos tener mucha comunicabilidad pero también mucha incomunicabilidad, al mismo tiempo que tenemos la posibilidad de comunicar esta incomunicabilidad, lo que complejiza notablemente la comunicación.

Estamos ahora en condiciones de definir al sujeto como una cualidad del ser vivo que, como vive en un universo donde existen el azar, el peligro, la incertidumbre y la muerte, tiene, inevitablemente, carácter existencial.

Ese sujeto tiene un aparato neocerebral, que gobierna a la vez el conocimiento y el comportamiento.

Tiene, también, aspectos realmente propios del sujeto humano.

El primero, que está ligado a la cultura y al lenguaje, es la posibilidad de tomar conciencia de si mismo a través del elemento de objetivación que es el lenguaje, una conciencia que es inseparable de la autorreferencia y de la reflexividad.

Y esto es lo que diferencia al sujeto humano de otros sujetos, porque el sujeto humano necesita de un cerebro sumamente desarrollado, de un lenguaje y de una cultura. Pero también no hay nada de ello sin información.

Ahora la libertad.

¿Qué es la libertad? Es la posibilidad de elección entre alternativas. Pero supone dos condiciones: una, interna, la capacidad necesaria para considerar una situación y poder establecer la elección entre alternativas; otra, las condiciones externas en las cuales esas elecciones son posibles. Tenemos así diferentes grados de libertad según tengamos posibilidades más o menos amplias de elección.

Como vemos, es necesario realizar toda una reconstrucción conceptual para arribar a una noción de sujeto de manera empírica a partir de un pensamiento complejo, es decir, de un pensamiento capaz de unir conceptos que se rechazan entre sí desde los principios de disyunción, de separación y de reducción que caracteriza a la ciencia desde Descartes, que todavía tiene decisiva influencia y que ha imposibilitado pensar al sujeto con sus ambivalencias, sus incertidumbres y sus insuficiencias.

Porque ese es el sujeto con el que nosotros nos encontramos todos los días.

### B. El lugar del sujeto

La epistemología de la complejidad señala dificultades lógicas y empíricas en el desarrollo del pensamiento complejo.

La dificultad lógica aparece cuando la disyunción deductiva no puede dar respuesta a fenómenos que toma como excluyentes alguna de las proposiciones, con lo que llega a contradicciones insuperables. Como ya hemos visto, el modelo estratégico ha adherido a la idea de pensar los fenómenos como complementarios, como una complejidad que no se puede soslayar, porque buena parte de la técnica de construir acuerdos consiste en transformar el carácter excluyente de la posición del otro con que las partes comienzan el abordaje de sus diferencias.

A su vez, una de las dificultades empíricas de la complejidad está dada por el paradigma de la simplificación que, al enseñar a separar, también apartó el objeto de su entorno y aisló al observador de lo observado. Tengamos también en cuenta que en la ciencia clásica la subjetividad aparecía como fuente de errores, lo que llevó a excluir al observador de su observación.

Estas constituyen las razones profundas por la que otros modelos colocan al sujeto-operador fuera del sistema conformado por los sujetos-partes. El modelo estratégico piensa diferente: tanto los actores como sus representantes como los terceros que intervienen en la terminación o resolución son sujetos y todos forman parte del sistema conflictivo. Esta integración que coloca a todos los sujetos-operadores y partes-dentro del mismo sistema, es lo que obliga a los sujetos a observar y a observarse, en un permanente retorno auto-observativo y auto-crítico.

La consecuencia es que este lugar le demanda al sujeto la necesidad de conocer algunas cuestiones que hacen tanto a "los otros" sujetos del sistema como a sí mismo, que el paradigma de la complejidad denomina retorno autoobservativo y autocrítico.

### C. La función del sujeto

La otra cuestión es su función en el sistema, en la medida que está inmerso en un medio que forzosamente se tiene que modificar porque de

<sup>1</sup> Para sujeto actor y sujeto operador ver CALCATERRA, Rubén A., "Mediación Estratégica", págs. 111 a 132

*lo contrario las percepciones seguirán haciendo comportar de la misma manera al conflicto.*

*La forma básica de modificación de un sistema es incorporándole nueva información<sup>2</sup>.*

## ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS

### PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 4: LOS ACTORES DEL CONFLICTO (REVISIÓN)

Ciudad de Buenos Aires, agosto 8, 2011

A propósito del Capítulo "Los actores del Conflicto" de la Teoría de Conflictos de Remo F. ENTELMAN.

A los miembros del Seminario:

En la última reunión, celebrada el día 11 de julio de 2011, se me delegó la responsabilidad de sugerir los términos que se pondrán a discusión para definir los criterios que regirán la determinación de los actores del conflicto, así como establecer una nomenclatura aplicable a los distintos fenómenos que plantea el tema actores. Todo ello como cumplimiento de uno de los objetivos del Seminario que está referido a la revisión integral de dicha teoría.

Debo señalar que esta y otras dificultades en el entendimiento del alcance de aspectos de la teoría recién comenzaron a hacerse notar a partir del cambio de pedagogía en su enseñanza, propuesto por mi parte, especialmente con la exigencia de análisis de conflictos concretos, reales o creados específicamente a los fines de la enseñanza, con diversas técnicas como ejercicios de rol, interpretación de textos o simulaciones de hechos, con la modalidad de talleres de aplicación práctica de la teoría. Aclaro esto porque mientras su dictado fue preferentemente teórico estas dificultades no aparecieron tan nítidas.

Para este trabajo he utilizado con exclusividad el texto del libro Teoría de Conflictos<sup>3</sup>, con la finalidad de sugerir nomenclaturas que, en lo

possible, respeten términos utilizados por el autor, aunque fuera por la vía de la selección de alguno/s de ellos; al fin y al cabo, el lenguaje es código y la elección de una nomenclatura para determinado fenómeno científico es simplemente eso: acuñar una terminología validada que lo nombre. También he utilizado la experiencia recogida en los acuerdos y desacuerdos mantenidos con el propio ENTELMAN durante el dictado conjunto de la teoría y, después de su fallecimiento, del aporte realizado por parte de los docentes que, como titulares y ayudantes de comisión, integran el proyecto de creación de una cátedra dedicada al tema en el ámbito de la carrera de grado de la Facultad de Derecho de la UBA. No puedo dejar de señalar, también, las inquietudes y comentarios formulados por algunos de los más de 4.000 alumnos del Ciclo Profesional Orientado de la Facultad de Derecho, que a partir del año 2004 cursaron las dos versiones: Teoría del Conflicto I: el objeto conflicto, materia bimestral que responde estrictamente al contenido del libro de ENTELMAN, y Teoría del Conflicto II: el sistema conflicto, materia cuatrimestral que desarrolla el modelo de Análisis y Gestión Estratégica del Conflictos, propuesto por mi parte y que se dicta con una base bibliográfica mayor y con Papeles de Trabajo de mi autoría.

#### 1. La cuestión

El Capítulo 3, página 77 del libro citado, comienza: "Al categorizar el conflicto como una relación social en el sentido de Max WEBER, quedó dicho ya que sus actores son seres humanos".

En el segundo párrafo de esa misma página se presenta la "primera e indispensable clasificación del universo de los actores", que "nos conduce a distinguirlos en dos grandes grupos: actores individuales y actores plurales o colectivos.

Como el mismo autor afirma en ese mismo párrafo, "no encontramos dificultades para reconocer los primeros", y pienso que tampoco las tenemos para identificarlos con aquellos a quienes "el lenguaje de las ciencias jurídicas reserva el nombre de persona física o visible"<sup>4</sup> y que las ciencias políticas simplemente nombran como "individuo, subdito o ciudadano"<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Ídem, págs. 69 a 72.

<sup>3</sup> ENTELMAN, Remo F. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002.

<sup>4</sup> Nota 1, pág. 87.  
<sup>5</sup> Ídem.

*En cambio, en el tercer párrafo de la página 77 afirma: "cuando tratamos con actores colectivos, se nos presentan problemas que requieren mayores descripciones".*

*Al final de la página 78 dice que "para el análisis de esas complicaciones, formulemos ahora las siguientes preguntas [...] ¿quiénes son los actores de un conflicto entre Estados? ¿O entre una Universidad y sus estudiantes? ¿O entre dos compañías públicas de miles de accionistas? ¿O entre dos sociedades o asociaciones integradas por un reducido número de personas?"*

*Y continúa en el segundo párrafo de la página 79: "mientras complicaciones no se agotan aquí. Dos problemas añadidos que generan los actores colectivos son los de su identidad y los de su fragmentación".*

*Yo creo que la complicación es mayor a la que el propio ENTELMAN señala hasta aquí porque, la afirmación con la que comienza este Capítulo 3, literalmente tomada, conduce inexorablemente a descartar, como actores, a todos aquellos que no sean seres humanos, es decir, aquellos a quienes el lenguaje de las ciencias jurídicas denomina personas jurídicas o de existencia ideal. No está ajeno el autor a esta dificultad, porque en la citada nota 1 de la página 87 confiesa que "En ninguno de estos supuestos será fácil aceptar nuestra afirmación de que los actores del conflicto son siempre seres humanos.*

*Es que la ausencia de facilidad surge del texto mismo: sólo para colocar un par de ejemplos, preguntemos cómo deben interpretarse los siguientes párrafos de la página 80 y 81, respectivamente: "Ello explica por qué, en los conflictos en que participan actores plurales, organizados o no, como Estados o grupos sociales menores, raciales o religiosos..." y "En el medio siglo que han durado las guerras actuales entre árabes e israelíes, el Estado de Israel se ha exhibido como un ejemplo paradigmático de un actor colectivo con una gran cohesión inicial". Evidentemente aquí el texto ubica al Estado como un actor plural organizado y a los grupos sociales como actores plurales organizados o no, en el primer caso, y al Estado de Israel en el segundo, lo que provoca el obligado interrogante: ¿es o no actor, entonces, el Estado o el grupo social o el Estado de Israel?*

*A su vez, si el Estado es actor, ¿cómo se entiende la exclusión de la categoría de actores a la que inexorablemente hemos arribado en el párrafo anterior conducidos por el propio texto?*

*Es cierto que la teoría carece de un lenguaje propio. En la página 43 el propio ENTELMAN se refiere a esta particularidad: "la Teoría de Conflictos es un intento incipiente cuya vocación teórica no ha sido*

*suficientemente debatida ni reconocida. Tributaria de jóvenes disciplinas del conflicto internacional [...] adolece de un lenguaje construido que le sea propio, de una nomenclatura suficientemente amplia y de un adecuado sistema de conceptos clasificatorios".*

*Pero entiendo que la cuestión planteada excede esa circunstancia, por lo que resulta necesario superar la contradicción mediante la acuñación de términos que designen de manera indudable lo que se nombra, condición indispensable para construir cualquier campo científico. Se puede leer en la nota 1 de página 50: "Las ciencias nuevas se ven obligadas a recurrir a terminología del lenguaje natural o de otras disciplinas, hasta que están en condiciones de crear, difundir e imponer su propia nomenclatura".*

*Y bien. Esta tarea la hemos asumido con el convencimiento de que, con la difusión de la teoría en casi todos los ámbitos en los que se habla, enseña o investiga el fenómeno conflicto, como tal y como elemento base de los métodos de solución o resolución, más los trabajos en el campo de la docencia ahora ya vastamente aplicada, más la tarea de investigación que venimos realizando, estamos en condiciones de dar a la teoría su propia nomenclatura, de difundirla y de imponerla.*

## 2. Mi punto de vista y la nomenclatura que propongo.

2.1. *Creo que no ofrece dificultad alguna mantener la denominación actores individuales para designar a los seres humanos a los que la ciencia jurídica se refiere como persona física o de existencia visible y las ciencias políticas como individuo, sujeto o ciudadano, como refiere el autor.*

2.2. *Tampoco encuentro dificultades para identificar como actores a cada uno de los seres humanos integrantes de "un grupo de personas sin relación alguna entre ellas", ya que coincido en que "se trata de una simple pluralidad de individuos independientes [...] carente de toda organización" como se la caracteriza en el apartado 1 de la página 78. En este caso veo actores en cada una de esas personas que integran la pluralidad. Pero de ninguna manera coincido con el autor cuando a continuación se refiere a la pluralidad como "ese actor colectivo". De manera que propongo aquí el término simple pluralidad de actores para este agrupamiento.*

2.3. *Diferente es el caso, descripto en esa misma página, de una pluralidad de individuos que tiene "algún tipo de organización que*

*regula las conductas reciprocas de sus miembros obligándolos a interactuar y permite pensarlos como una unidad”, reservando los términos actor colectivo organizado jurídicamente o actor colectivo organizado de hecho, según el caso, es decir, para el agrupamiento político, jurídico o social o de hecho, que permita ser visualizarlo como una unidad y que funcione con algún tipo de organización, y miembros del actor colectivo organizado de una u otra manera a los seres de carne y hueso que los integran.*

*Es que en este caso y desde la Teoría de Sistemas, puedo visualizar la pluralidad como un sistema; y sabido es que lo que une a los elementos del sistema y le da su identidad es la palabra organización: organización es lo que establece cómo interactúan sus elementos –en este caso sus miembros–, con qué roles y funciones en el sistema.*

*Se podrá criticar esta propuesta sobre la base de argumentar que denominar actor a una persona que no es de carne y hueso puede alterar la definición misma de conflicto en cuanto ella lo conceptualiza como una relación social. No creo que eso sea así. Y aquí debo echar mano de la historia en común vivida con el propio ENTELMAN.*

*A partir de 1994 se incorporó al cuerpo docente de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas, que dirigía ENTELMAN en la Facultad de Derecho de la UBA, el profesor Fernando A. MILIA, que hacia más de cuarenta años que venía investigando el fenómeno conflicto. El profesor MILIA fue convocado por ENTELMAN para trabajar el tema de la estrategia en el dominio de la Teoría del Conflicto, en el campo agonal. Rápidamente se conformó entre los dos una relación de colaboración en la investigación. En dos de sus obras referidas al tema<sup>6</sup>, MILIA acude a Julien FREUND para precisar el “objeto de nuestra investigación”, y define conflicto como “un enfrentamiento, choque o desacuerdo intencional entre dos entes o grupos de la misma especie que manifiestan, unos respecto de los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho y quienes por mantener, afirmar o restablecer el derecho intentan quebrar la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia, la cual puede –llegado el caso– tender al aniquilamiento físico del otro”<sup>7</sup>.*

<sup>6</sup> MILIA, Fernando A, *El conflicto. Análisis estructural*, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1985 y *El conflicto extrajudicial*, Buenos Aires, Rubinzal – Culzoni Editores, 1997.

<sup>7</sup> MILIA, Fernando A, obra citada en segundo término en la nota anterior, página 11.

<sup>8</sup> FREUND, Julien, *Sociologie du conflit*, Paris, PUF–Presses Universitaires de France, 1983.

*Seguidamente, en la página 12, refiriéndose a las modalidades conflictuales, dice que el conflicto “tomará características propias según el enfrentamiento o desacuerdo se establezca entre:*

- *Dos entes individuales.*
- *Un ente individual y uno grupal.*
- *Un individuo y una sociedad (incluso las políticas).*
- *Dos grupos.*
- *Un grupo y una sociedad.*
- *Dos sociedades.*
- *Más de dos entes”.*

*Como puede apreciarse, actor para MILIA no es solo la persona del género humano. Lo que yo agrego es que, lo que si siempre ocurrirá es que, a la mesa de método que eventualmente se conforme para el abordaje del conflicto de que se trate, siempre concurrirá un ser humano de carne y hueso, pero eso no me alcanza para decir que los actores del conflicto son siempre seres humanos. Entiendo que, en el caso de este tipo de actores, el o los seres humanos concurren a la mesa de método en representación del actor colectivo organizado y con mandatos predeterminados, sin perjuicio de los estilos personales con que cada uno de esos representantes actúe la representación. Esta distinción parece adecuar interpretativamente el texto del primer párrafo: “Pero las características que observaremos en ellos no alteran la constatación esencial de que todos los enfrentamientos de que nos ocupamos son protagonizados por individuos, aunque estos actúen en algún sentido o de alguna manera en representación de un grupo mayor”.*

*Por todo ello, afirmo que la categorización del colectivo organizado como actor no afecta el carácter de relación social que define a la interacción conflictiva, ni al hecho de que, al caracterizar a esa interacción como tal, quede excluida la idea de concebir al conflicto como un fenómeno social y no como una patología social, que es el otro aspecto que se ha señalado como un logro de la posición de ENTELMAN.*

**2.4. No debe perderse de vista, para superar la dificultad en el análisis, que “la expresión <Estática del Conflicto> parece contradictoria si se refiere a la descripción de un objeto, el <conflicto>, que hemos definido [...] como una secuencia de conductas reciprocas [...]**

Tal sucesión de conductas es, obviamente, un proceso dinámico, tanto en el sentido que ese vocablo tiene en la Física como en su uso cotidiano<sup>19</sup>.

Teniendo ello en cuenta, es necesario señalar que:

A. Tanto en el caso de la simple pluralidad de actores como en el actor colectivo organizado, jurídicamente o de hecho, en el devenir del conflicto<sup>20</sup> se pueden conformar grupos internos que denominaré agrupamiento, en el primer caso, sector en el caso del colectivo organizado jurídicamente e intergrupo en el caso del colectivo organizado de hecho<sup>21</sup>. Ello está descripto en el texto: "Estas relaciones parciales inter-grupos generan a su vez vínculos y sentimientos destinados a influenciar en el grado de participación que esos subgrupos o sus integrantes están dispuestos a tomar en la relación de conflicto entre los grupos más amplios [...] a que ellos pertenecen"<sup>22</sup>.

B. Cuando esto sucede en el caso de la simple pluralidad de actores, la conformación de un agrupamiento que pueda ser visualizado como una unidad, se transformará en un actor colectivo organizado en alguna de las formas enunciadas al que le caben las consideraciones formuladas a su respecto.

2.5. Ahora bien, teniendo en cuenta que "una de las características del conflicto es su bipolaridad..."<sup>23</sup>, será necesario precisar el término que con el que se denomine a los "sectores"<sup>24</sup> o "campos"<sup>25</sup> o "bandos"<sup>26</sup> o "grupos" o "subgrupos" o "intergrupos"<sup>27</sup> o, como se los nombra en la página 133, "adversarios" u "oponentes" que conforman la bipolaridad.

Para ello propongo el término bando<sup>28</sup> o bandos, ya que:

<sup>9</sup> Página 75.

<sup>10</sup> El elemento 'tiempo' que, junto al 'espacio' y al 'poder' son los tres elementos que posibilitan el estudio del conflicto conf. MILIA, Fernando A, obra citada, pág. 19.

<sup>11</sup> Ver infra 4.

<sup>12</sup> Página 79.

<sup>13</sup> Página 133.

<sup>14</sup> Página 80.

<sup>15</sup> Página 79.

<sup>16</sup> Página 86

<sup>17</sup> Ídem

<sup>18</sup> Facción, parcialidad, bandería, partido (Diccionario crítico etimológico Castellano e Hispánico, Gredos, Madrid, 1980).

- Sector ya ha sido objeto de uso y campo lo propondré para otro supuesto.
- De los vocablos grupos o subgrupos o intergrupos ya he utilizado intergrupos en 2.4-A;
- Adversarios u oponentes son términos que exceden la idea de incompatibilidad, para emparentarse más con la representación de enemigos, rivales o competidores.
- 2.6. El término 'campo' lo sugiero para delimitar e identificar la relación de incompatibilidad, en el sentido de campo conflictivo: es el que está integrado por los bandos en conflicto.
- 2.7. A su vez, este campo conflictivo se produce, desarrolla y se juega en un contexto, que reúne tanto al espacio<sup>19</sup> –geográfico, histórico, social y cultural– como al tiempo<sup>20</sup>, sobre el que el conflictólogo opera.
- 3. Criterios para la determinación de los actores, de los bandos y de los terceros.

Los términos delimitar e identificar, utilizados en 2.6, son sumamente importantes para evitar confusiones en la oportunidad de determinar quiénes son los actores, cómo se conforman los bandos y quiénes son los terceros que "más temprano o más tarde, están destinados a integrar uno de sus campos"<sup>21</sup> (bandos para nuestra terminología).

3.1. Se ha dicho que la teoría no trae criterios para la determinación de la calidad de actor. No estoy de acuerdo con esa aseveración aunque sí creo que la cuestión merece ser expresada en términos más claros utilizando los elementos que la propia estética del conflicto contiene, con las siguientes observaciones.

Veamos.

*La Estética del Conflicto, que abarca las páginas 77 a 163, ubicada en la Segunda Parte de la obra dedicada al Análisis del conflicto, comienza con el Capítulo 3 denominado Los actores del conflicto, y*

<sup>19</sup> Otro de los elementos señalados en la nota 8.

<sup>20</sup> Ídem nota anterior.

<sup>21</sup> Página 135.

y sigue con los Capítulos 4 –Conciencia del conflicto por sus actores–, 5 –Los objetivos de los actores–, 6 –Juegos, relaciones sociales y conflictos–, 7 –el poder de los actores–, 8 –los terceros en el conflicto– y 9 –triadas y coaliciones–.

En una primera aproximación, cuando uno se interna en la tarea de establecer de qué se trata en realidad toda la estética, se encuentra con que existen cuatro grandes temas: los actores, los terceros, la clasificación de los conflictos y la teoría de CAPLOW relacionada con la posibilidad de pensar triádicamente el fenómeno conflicto.

Si uno hace una segunda aproximación y selecciona los aspectos que se refieren claramente al tema actores, puede concluir que se encuentra aquí con el específico capítulo 3, con el 5 y con el 7. Es decir, la descripción de los actores, la descripción y categorización de los objetivos o metas que cada uno de ellos persigue y los recursos de poder con que cada uno persigue la obtención de su meta u objetivo.

El resto de los capítulos no aporta criterios que ayuden a la determinación. Aclaro los <por qué> a continuación:

- A. El Capítulo 4, ya que la conciencia de los actores está más relacionada con la operatividad del conflicto.
- B. El Capítulo 6, porque está dedicado a la distinción entre tipos de conflictos, a las posibilidades de abordaje de cada uno de ellos mediante los métodos y a los diferentes tipos de cálculos que realizarán los actores a la hora de utilizar sus recursos.
- C. El 8, dado que la cuestión de los terceros cobra mayor relevancia en punto a explicar cómo pueden estos implotar en el conflicto y cómo se explica esa implosión sin violar el principio de bipolaridad.
- D. El 9, en la medida que elementos de la teoría de las coaliciones en las triadas, como los Capítulos 1 –dedicado a la introducción a las triadas– y 5 –triadas organizacionales– han sido incorporados para enfatizar la idea de que “la interacción social es fundamentalmente triangular en lugar de lineal”<sup>22</sup>.

De modo que no será difícil sostener, como criterio, que será actor todo aquél que:

- a) Persiga una meta u objetivo relacionada con la incompatibilidad que provoca la situación bipolar de conflicto. Enfatizando, actores son los que conforman la incompatibilidad original que, permitaseme el término figurado, ‘crea’ el conflicto.
- b) Disponga de recursos de poder para procurar su obtención, aclarando que todo recurso, para ser poder, debe cumplir dos requisitos: a) Ser propiedad del actor; b) Que el propietario tenga voluntad de usarlo, dependiendo esa voluntad de un cálculo de costo–beneficio.

### 3.2. Para comprender mejor la conformación de los bandos sugiero que, antes de continuar con este tema, el lector se remita a infra 4.1 y 4.2.

Aprendidos los conceptos de identidad, cohesión y fragmentación y teniendo en cuenta los fenómenos desarrollados en supra 2.4, pasare a precisar la conformación de los bandos, complejidad que compromete también al plano de la conciencia, a las metas u objetivos, a los recursos de poder y a la dinámica del conflicto.

La complejidad se le plantea al autor “[...] cuando el actor colectivo tiene algún tipo de organización que regula las conductas recíprocas de sus miembros obligándolos a interactuar y permite pensarlo como una unidad en algún sentido, nuestras preguntas y respuestas se hacen más complicadas”. Y continúa: “Para el análisis de esas complicaciones, formulemos ahora las siguientes preguntas [...] : ¿quiénes son los actores en un conflicto entre Estados? ¿O entre una Universidad y sus estudiantes? ¿o entre dos compañías públicas de miles de accionistas? ¿o entre dos sociedades o asociaciones integradas por un reducido número de personas? Advertimos de inmediato que las respuestas no son unívocas [...] y añade a la complejidad “dos problemas [...] los de su identidad y los de su fragmentación”<sup>23</sup>.

Dejemos bien en claro que no existe ninguna de las dificultades en el supuesto de los actores individuales, ya que se integrarán a uno u otro de los bandos en conflicto sin que se ponga en duda ni su identidad ni su cohesión. Tampoco en la simple pluralidad de actores porque, en definitiva, a los fines de la conformación de los bandos se comportarán como actores individuales que se desprenderán de la pluralidad que integraban y se incorporaban al bando que más satisfaga sus metas u objetivos.

<sup>22</sup> CAPLOW, Theodore, Dos contra uno: Teoría de coaliciones en las triadas, Madrid, Alianza Universidad, 1974–11.

<sup>23</sup> Página 78/79

*El primer paso para superar las dificultades que se presentan con los actores colectivos organizados jurídicamente o de hecho, es acordar que los fenómenos de fragmentación ahora tienen designación precisa: la fragmentación del colectivo organizado jurídicamente se llama sector y la fragmentación del colectivo organizado de hecho se llama intergrupo.*

*El segundo paso, a los fines de su identidad, es no utilizar unívocamente los términos 'actor' y 'bando'. El actor colectivo organizado seguirá siendo el que es (el Estado de Israel, la Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada o de hecho tal o cual) y mientras esté cohesionado en torno a sus metas u objetivos integrará uno de los bandos como tal, pero en caso de fragmentación será/n sus sector/es o intergrupo/s el/los que integren uno u otro bando en conflicto de acuerdo a las metas u objetivos que persigan.*

*Esta salida a la dificultad se proyecta con otras implicancias. Una de ellas es que, en caso de fragmentación, no solo deberá hacerse una diferenciación entre las metas u objetivos del actor colectivo organizado y las metas u objetivos de cada uno de sus sectores o intergrupos fragmentados, sino que, también, los niveles de conciencia deberán referirse a éstos. Otra, esencial, es que el cálculo del poder habrá que realizarlo con respecto al bando y esto tiene directa incidencia con los movimientos de escalada y de desescalada proyectándose, en consecuencia, sobre la dinámica, de modo que tanto las variables de la conducta como las dimensiones deberán estudiarse a nivel del bando, centrándose para ello en los sectores o intergrupos del actor colectivo organizado que lo integren.*

*Sugeriré ahora una nomenclatura para el caso en que cada uno de los bandos se integre con uno o varios actores, individuales o simplemente plurales o colectivos organizados y/o las fragmentaciones de éstos. Para el primer caso el texto utiliza la denominación de actor individual<sup>24</sup>, e indistintamente con los términos 'multiplicidad de actores'<sup>25</sup> o 'actor múltiple' para el segundo supuesto.*

*Por las razones apuntadas en el sentido que no se debe utilizar unívocamente los términos 'actor' y 'bando', reservo la denominación de 'Bando de composición simple' para el primer caso, y de 'Bando de composición múltiple' para designar al Bando integrado por varios actores.*

*Corresponde aclarar aquí, aunque parezca una redundancia, que cada Bando debe reunir a actores individuales o simplemente plurales o*

*colectivos organizados y/o las fragmentaciones de éstos que persigan las mismas metas u objetivos, aunque puede darse la particularidad de que no todos se encuentren alineados en ese bando por las mismas razones, lo que nos lleva a la distinguir entre los términos 'metas u objetivos'<sup>26</sup> y 'razones'<sup>27</sup> por las cuales esas metas u objetivos se persiguen. Justamente son esas razones, una vez indagadas, las que permitirán distinguir entre metas u objetivos concretos, simbólicos o trascendentes.*

### *3.3. En cuanto a los terceros es necesario despejar no pocas confusiones.*

*La primera de ellas ocurre con las alianzas o sus homónimos: coalición, liga, entente, frente o bloque que, según FREUND<sup>28</sup>, es una clase de tercero que participa en el conflicto. Pero cuando ENTELMAN describe a este tipo de tercero<sup>29</sup>, si bien se refiere a la clasificación de FREUND, no ciña a las alianzas y sus homónimos; recién se refiere a ellas en la nota 1 de la página 143 que textualmente dice: "En la alianza, el tercero interviene directamente en el conflicto en el sentido de su configuración bipolar. Pero el aliado no es un tercero, en el sentido que no constituye un tercer campo adversario, sino que ese tercero ingresa en uno de los dos campos enfrentados".*

*Mi conclusión es que las alianzas y sus homónimos son terceros.*

*La segunda está relacionada con los disuasores y persuasores, cuya inclusión en la categoría de los que participan en el conflicto aparece contradictoria, ya que, en la página 135 al hacer mención a ellos, el autor menciona tres tipos entre los que no se encuentran los disuasores y persuasores, pero, en la página 141 dice textualmente en su primer párrafo que "la categoría de terceros que participan en el conflicto incluye [...] lo que podríamos denominar terceros disuasores", para continuar en el párrafo segundo diciendo que, "como similar a la figura del disuasor, se suele mostrar la del persuasor", en ambos casos con poder suficiente para obligar a los contendientes a terminar en el conflicto, bajo amenaza de intervenir en él.*

*Como en el caso de las alianzas y sus homónimos, también creo que los disuasores y persuasores son terceros.*

<sup>24</sup> Identificados como aquello que se persigue obtener.

<sup>25</sup> Identificadas como aquello por lo cual se persigue la meta u objetivo a obtener.

<sup>26</sup> Página 134.

<sup>27</sup> Página 140

<sup>24</sup> Página 84

<sup>25</sup> Página 85

Formuladas estas aclaraciones pasare a precisar los criterios para la determinación de los denominados por el autor como terceros que participan del conflicto y las condiciones para su implosión en el campo conflictivo.

- a) Las alianzas y sus homónimos deben reunir los mismos requisitos que los actores, es decir, perseguir una meta u objetivo relacionada con la incompatibilidad que provoca la situación bipolar de conflicto y disponer de recursos de poder para procurar su obtención.
- b) Los protectores, deben exhibir alguna meta u objetivo que coincida con el del actor o actores protegido/s, y disponer de recursos que les permita perseguir esa meta u objetivo.
- c) En cuanto al tertius gaudens digamos primero que puede adoptar diversas modalidades tales como:
  - i. El denominado divide y vencerás, a través de sus múltiples modalidades (fragmentando a un actor unificado, alejando a una de las partes a traicionar a la otra, etc.).
  - ii. Obtener ventajas de la competencia entre los otros, como el caso del consumidor en una economía de libre mercado en la que cada competidor pugna con los otros para imponer su oferta.
  - iii. Obtener ventajas por el manejo de mayor cantidad y/o calidad de información dentro de una organización respecto de otras áreas de ella.

En segundo lugar hay que destacar que estos terceros ventajistas solo funcionan en escenarios de incompatibilidades ajenas. Si los que están en conflicto se unen, la posición favorable del tertius se disuelve (por ejemplo, si en el caso de la economía de libre mercado que he mencionado los competidores se unen en monopolio, el consumidor perdería su condición de tertius gaudens). Por lo tanto, y sin perjuicio de que esta clase de tercero se caracteriza por perseguir metas u objetivos diferentes a los que persiguen los que 'crearon' el conflicto, la condición para que imploten en el campo será la de contar con recursos de poder para influir en el resultado del conflicto, recursos que ponen a disposición del Bando en el que se alinean a cambio de ventajas.

- d) En cuanto a los disuasores y persuasores, si bien la meta u objetivo de estos terceros generalmente es poner fin al conflicto y como tal diferente a las de aquellos que 'crearon' el conflicto, el requisito

el conflicto, el requisito que deben reunir para implotar en el campo conflictivo es contar con un poder relativo superior éstos.

La oportunidad de la incorporación de los terceros al campo conflictivo en general se produce durante el proceso de desarrollo del conflicto.

#### 4. Identidad, cohesión y fragmentación, fronteras y contaminación conflictual.

Con la nomenclatura propuesta, encuentro que el resto de los fenómenos relacionados con los actores, relativizan en gran medida las complicaciones que el autor señala para ellos.

##### 4.1. Identidad.

Está claro que ninguna complicación ofrecen los actores individuales.

La simple pluralidad de actores ofrece los siguientes escenarios: a) Todos sus integrantes siguen siendo actores individuales movilizados por las mismas metas u objetivos perseguidos por idénticos o diferentes intereses, o; b) Algunos de ellos se han organizado con alguna de las modalidades ya indicadas, y entonces les cabe las mismas consideraciones que realizaré a continuación, para estas organizaciones.

Los actores colectivos organizados no ofrecen dificultades de identidad. Será el Estado o el tipo societario o la asociación o el agrupamiento de hecho tal, dotado de determinada organización visualizable como una unidad e identificable por su denominación.

##### 4.2. Cohesión y fragmentación.

"Una de las características de los actores colectivos consiste en la tensión que dentro de ellos se produce entre dos fuerzas opuestas: la <cohesión> y la <fragmentación>"<sup>30</sup>.

La primera designación –cohesión– la sugiero para identificar el caso del llamado actor monológico, caracterizado por no mostrar disidencias internas en cuanto a compartir las metas u objetivos. También, para el

<sup>30</sup> Página 81.

caso del proceso que se da cuando en el curso del conflicto se van comprometiendo cada vez más los valores más altos de la pluralidad o del colectivo, como por ejemplo la soberanía, que tiene la virtud de superación de los conflictos internos para lograr una alineación de todos sus miembros en torno al actor. Es decir que la cohesión se puede dar como un rasgo primario o bien secundario, después de un proceso de afectación de los valores o sentimientos comunes.

*El otro fenómeno es de la fragmentación.*

Nuevamente aquí no encuentro problema alguno para los actores individuales y para la simple pluralidad de actores.

En cambio, en el caso de los actores colectivos organizados habrá que formular algunas consideraciones.

"Existe la posibilidad de que algunos individuos, que en un acercamiento ingenuo podrían considerarse integrantes de uno de los campos<sup>31</sup> del conflicto, integren en realidad el otro"<sup>32</sup>. Este es uno de los supuestos para el que reservo el término fragmentación, que puede protagonizar un sector o intergrupo que comparta las metas u objetivos de la organización oponente de la que es parte. El otro supuesto es el da lugar a un sector o intergrupo que se declare prescindente del conflicto en el que se encuentre involucrado el actor que integra.

En cambio, no veo la aplicación de ese término para el supuesto de conformación de sectores o intergrupos cuya finalidad sea únicamente influir en la toma de decisiones del colectivo organizado relacionadas con la forma de perseguir la obtención de las metas u objetivos, sin abandonarlas ni modificarlas.

#### 4.3. Fronteras y contaminación conflictual.

"En las relaciones laborales, es difícil encontrar dependientes integrando el campo<sup>33</sup> patronal o empresarios que formen parte del campo<sup>34</sup> de los trabajadores. Decimos entonces que las fronteras que separan ambos campos son rígidas o infranqueables. Pero si estudiamos el problema del feminismo – antifeminismo, descubrimos

hombres que se jactan de ser feministas y mujeres antifeministas [...] En estos conflictos las líneas que separan ambos bandos constituyen una especie de límites fluctuantes, que no pueden considerarse fronteras rígidas ni infranqueables"<sup>35</sup>.

Sugeriré los términos fronteras rígidas para el primer supuesto y fronteras abiertas para el segundo<sup>36</sup>.

Finalmente, "cada uno de los casos que hemos exemplificado, cuando se manifiestan en extensión reducida, implica el grave riesgo de la contaminación conflictual. La huelga sectorial, por objetivos que son ajenos a otras actividades, se extiende fácilmente a todas las relaciones laborales en la misma jurisdicción territorial y puede avanzar a todo un país [...] Al parecer, ese fenómeno de contagio se produce más fácilmente en los conflictos entre unidades conflictivas plurales separadas por fronteras rígidas que en las de fronteras abiertas"<sup>37</sup>.

En consecuencia, sugeriré el término contagio para significar la extensión del conflicto a otros actores que no son los que comenzaron la interacción de metas u objetivos incompatibles y que tampoco se alinean en alguno de los bandos por la conformación de coaliciones o alianzas.

Es todo lo que tengo para sugerir en el Capítulo en revisión, a los fines de su tratamiento por parte de los miembros del Seminario.

### ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS

#### PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 5: PERCEPCIÓN Y SIGNIFICADO. LA ALTERIDAD DE LOS ACTORES<sup>38</sup>.

##### 1. Definición.

Para BALBI y CRESPO, percepción es «visión, imagen o interpretación que un actor determinado tiene acerca de un escenario –real, potencial o futuro– y de sus circunstancias, relaciones y contenidos, como también de las características de la interacción motivada o emergente de ella, a la luz de sus propios patrones, intereses y/o condicionantes».

<sup>31</sup> Léase 'bandos' en la nomenclatura aquí propuesta.

<sup>32</sup> Página 82, primer párrafo.

<sup>33</sup> Léase 'bando' en mi terminología.

<sup>34</sup> Idem, nota anterior.

<sup>35</sup> Página 82.

<sup>36</sup> Respetando los términos que el autor utiliza en la página 83.

<sup>37</sup> Página 83.

<sup>38</sup> Todo este tema está desarrollado sobre la base del libro "Capturando el futuro" de BALBI, Eduardo R. y CRESPO, María F., Editorial Formato, Buenos Aires, 1998, págs.125/143.

*Incluye lo que el actor piensa de los restantes actores involucrados.*

*Es relativa a la realidad de cada actor en cuestión, «independientemente de cuán lejos o cerca de la verdadera realidad» estén esas percepciones. Transcribiendo a BARKER, los autores advierten que «por tanto, lo que en realidad percibimos en esencia está determinado por nuestros paradigmas. Lo que a una persona con un paradigma puede resultar muy notorio, perfectamente obvio, puede ser casi imperceptible para otra persona con un paradigma diferente».*

### 2. El objeto de detectar y analizar percepciones.

*En la toma de decisiones, al actor le interesarán «conocer, con la mayor anticipación y precisión o aproximación, qué puede esperar de los demás actores involucrados en un asunto»; al operador, comprender cómo perciben los actores lo ayudará para gestionar el conflicto.*

### 3. Método y esquema de trabajo.

*«Es imprescindible pasar por dos grandes etapas en el análisis de percepciones. La primera de ellas consiste en adentrarse en cómo ve –de manera general– la realidad o el futuro un determinado actor [...] la segunda etapa, que no puede abordarse si no se ha completado la primera, es la dedicada a analizar a ese actor frente a un asunto concreto [...] Cumplidas ambas etapas, estaremos en condiciones de apuntalar al decisor, no solo con el conocimiento ya adquirido a través de este proceso, sino también con la deducción desde dicho conocimiento y otras actividades de análisis de inteligencia, de posibles acciones, conductas y otros elementos valiosísimos de cada actor en un escenario determinado».*

*Escenario es definido por los autores como el «conjunto de circunstancias que se producen –o pueden producirse a futuro– en un determinado ámbito –sea éste material o abstracto–, dentro del cual operan –interactúan– uno o más actores e intereses».*

#### Primera etapa: Visión de la realidad (alteridad).

*Es el conocimiento, a través de tres parámetros analíticos, de «una suerte de personalidad, especialmente focalizada hacia sus conductas, acciones y reacciones esperables y –sobre todo– posibles de ser previstas».*

- a) *Primer parámetro: ubicación y posicionamiento del actor: se analiza el espacio físico (real, geopolítico y estratégico), las características de dicho espacio y su análisis comparativo con respecto a los demás actores y circunstancias, estén o no involucrados en un escenario particular. Es evidente que atendemos, no solo al asunto que nos preocupa, sino también al entorno en general; este análisis debe ser efectuado bajo la premisa de tratar de entender –o descubrir– cómo esa ubicación física, ese espacio, afecta, condiciona, motiva o produce diversos efectos en las percepciones propias de dicho actor. Pero debemos avanzar más. Dentro de ese parámetro necesitamos analizar e investigar lo que llamamos posicionamiento [...] a cómo se posiciona ese actor frente a la interacción, al escenario, al entorno y a otros actores [...] sin olvidar la detección de las razones para ello. [...] Sólo una vez efectuado el estudio de ubicación y posicionamiento de un actor podremos avanzar en otros aspectos de su alteridad. No olvidar que este trabajo deberá hacerse para la totalidad de los actores involucrados en un asunto.*
- b) *Segundo parámetro: filosofía o estilo de vida –primer análisis de conducta– [...] conjunto de pautas, normas y conductas habituales que un actor tiene, y si guarda relación o no con las del grupo social al que pertenece.*
- c) *Tercer parámetro: herencia –segundo análisis de conducta–. Este parámetro es complementario y contribuyente de los dos anteriores. A tal extremo que muchas veces deberá ser estudiado simultáneamente con los restantes, para alimentar con sus conclusiones el avance investigativo en aquéllos. A través de su conocimiento trataremos de entender cómo pueden influir en las decisiones del actor y en su conducta en general, su cultura, su religión, sus ataduras o vínculos de lengua, moral, raza, los sentimientos de pertenencia histórica grupal, sectorial, ideal, y todo otro elemento que de alguna manera nos acerque a adentrarnos en sus sistemas conscientes, inconscientes... de conducta, pensamiento y decisión». En suma, el peso de la historia.*

#### Segunda etapa: El valor del asunto para cada actor.

*Focaliza en el tema concreto para conocer «qué entidad o valor representa, significa o le asigna ese actor a dicho asunto [...] y] debe hacerse para todos y cada uno de los actores involucrados». Para ello, siguen diferentes pasos de estudio, los que deberán seguirse secuencialmente. Ellos son:*

a) *Categoría y magnitud del interés:*

- a.1) Entre las categorías están los intereses en competencia y los intereses en conflicto.
- a.2) Entre las magnitudes los intereses vitales, los intereses importantes y los intereses secundarios o periféricos.

*Los autores recomiendan analizar los múltiples intereses de los actores utilizando una tabla de doble entrada que combina categoría y magnitud de intereses y que permite visualizarlos de una manera integra y práctica, para apreciar los complejos procesos reales o potenciales de interacción y da una clara idea del paquete de intereses en juego y la posición del interés que nos preocupa.*

| Magnitud       | VITAL | IMPORTANTE | SECUNDARIO         |
|----------------|-------|------------|--------------------|
| Categoría      |       |            |                    |
| EN COOPERACIÓN |       |            |                    |
| EN COMPETENCIA |       |            |                    |
| EN CONFLICTO   |       |            | © Babi Crespo 1995 |

- b) *Urgencias. Deben analizarse en relación al asunto en particular y al proceso interactivo en particular y distinguen entre urgencias operativas, de acción, de resultados, de lograr o demostrar a otra alguna satisfacción. «Son fuertes condicionantes de las acciones y decisiones e inclusive alteran la anterior valoración de los intereses [...] Deben analizarse en conjunto con los intereses para tratar de determinar prioridades y focos de atención».*
- c) *«Tipo de resultado buscado o esperado. Aquí observamos dos actitudes frente al resultado [...] Si el resultado es buscado por el actor, normalmente será una conducta activa, explícita, a veces*

*agresiva, pero suficientemente clara al fin. Puede ser desmedida, pero lo sabremos al fin [...] En cambio la segunda conducta, el resultado esperado, es típica de actores que no explicitan lo que quieren, aunque lo saben muy bien [...] En consecuencia todo intento de satisfacerlo puede encontrarse que no lo satisface y, lo que es peor, al no haberlo explicitado, el actor no tiene compromisos adquiridos al respecto, por lo que puede modificar –incrementar sus apetencias– a medida que avanza la interacción o negociación, constituyendo un camino de nunca acabar.*

- d) *Libertad de acción: [...] Se trata de analizar aquí cuál es el grado de posibilidades concretas que cada actor tiene para llevar adelante sus intereses, urgencias y resultados.*
- e) *Compromisos: [...] los condicionamientos que cada actor –especialmente por lo que podemos llamar compromisos adquiridos o impuestos– tiene para llevar adelante sus deseos. Alianzas, acuerdos, deudas, contratos...*
- f) *Riesgo: Son las circunstancias que, en relación con un asunto concreto o dentro de un escenario, pueden dificultar o impedir la satisfacción de un interés o el logro de un objetivo o resultado. Se analiza la conducta del actor hacia los riesgos y su capacidad de absorción».*
- g) *Oportunidades: Referido a las oportunidades que el actor tiene o percibe y si son para todos, para unos pocos o para uno solo.*
- h) *Costo–beneficio: ¿Cuánto está dispuesto a invertir para el logro de sus intereses u objetivos y qué pasa si fracasa? ¿Cuál es el beneficio que espera obtener. Es proporcionado? Si fracasa ¿la pérdida justifica el costo?*

*Estos parámetros pueden agruparse, a su vez, en tres subgrupos:*

- *El primero de ellos, que comprende el interés, las urgencias y el resultado [...] se mide lo más precisamente posible qué vale en su realidad –su percepción de valor– ese tema [...] ahora preguntamos ¿qué quiere?.*
- *El segundo mide los condicionantes principales que el decisor tendrá, a pesar del valor que le haya asignado [...] trataremos de saber ¿qué puede hacer?*
- *El tercer subgrupo mide en esos tres parámetros cuál es la conducta de jugador del actor [...] estamos averiguando cuánto y cómo jugará sus fichas.*

## ENTORNO DE PLATAFORMA. SECCIÓN DOCUMENTOS

### PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 6: ESTILOS DE PERSONALIDAD

Se ha efectuado la siguiente clasificación de los trastornos, a los que agrego las características de cada uno de ellos.

#### I. Persona desconfiada y suspicaz. Trastorno paranoide de la personalidad.

Desconfianza y suspicacia general desde el inicio de la edad adulta, de forma que las intenciones de los demás son interpretadas como maliciosas, que aparecen en diversos contextos, como lo indican cuatro o más de los siguientes puntos:

1. Sospecha, sin base suficiente, que los demás se van a aprovechar de ellos, les van a hacer daño o los van a engañar.
2. Preocupación por dudas no justificadas acerca de la lealtad o la fidelidad de los amigos y socios. Sentido combativo y tenaz de los propios derechos, al margen de la realidad.
3. Reticencia a confiar en los demás por temor injustificado a que la información que comparten vaya a ser utilizada en su contra.
4. En las observaciones o los hechos más inocentes vislumbra significados ocultos que son degradantes o amenazadores.
5. Alberga rencores durante mucho tiempo, por ejemplo, no olvida los insultos, injurias o desprecios.
6. Percibe ataques a su persona o a su reputación que no son aparentes para los demás y está predispuesto a reaccionar con ira o contraatacar.
7. Sospecha repetida e injustificadamente que su cónyuge o su pareja le es infiel.
8. Suspicacia y tendencia generalizada a distorsionar las experiencias propias interpretando las manifestaciones neutrales o amistosas de los demás como hostiles o despectivas.
9. Predisposición a sentirse excesivamente importante, puesta de manifiesto por su actitud autoreferencial constante.

#### II. Persona observante y no participante. Trastorno esquizoide de la personalidad.

Un patrón general de distanciamiento de las relaciones sociales y de restricción de la expresión emocional en el plano interpersonal, que comienza al principio de la edad adulta y se da en diversos contextos, como lo indican cuatro (o más) de los siguientes puntos.

1. Ni desea ni disfruta de las relaciones personales, incluido el formar parte de una familia.
2. Escoge casi siempre actividades solitarias. Marcada preferencia por devaneos fantásticos, por actividades solitarias acompañadas de una actitud de reserva y de introspección.
3. Tiene escaso o ningún interés en tener experiencias sexuales con otra persona.
4. Disfruta con pocas o ninguna actividad.
5. No tiene amigos íntimos o personas de confianza, aparte de los familiares de primer grado.
6. Se muestra indiferente a los halagos o las críticas de los demás.
7. Muestra frialdad emocional, distanciamiento o apllanamiento de la afectividad.
8. Marcada dificultad para reconocer y cumplir las normas sociales, lo que da lugar a un comportamiento excéntrico.

#### III. Persona de acción. Trastorno psicopático o antisocial de la personalidad.

Un patrón general de desprecio y violación de los derechos de los demás que se presenta desde la edad de 15 años, como lo indican tres o más de los siguientes ítems:

1. Fracaso para adaptarse a las normas sociales en lo que respecta al comportamiento legal, como lo indica el perpetrar repetidamente actos que son motivo de detención.
2. Deshonestidad, indicada por mentir repetidamente, utilizar un alias, estafar a otros para obtener un beneficio personal o por placer.

3. *Impulsividad o incapacidad para planificar el futuro.*
4. *Irritabilidad y agresividad, indicados por peleas físicas repetidas o agresiones.*
5. *Baja tolerancia a la frustración o bajo umbral para descargas de agresividad, de allí el comportamiento violento.*
6. *Despreocupación imprudente por su seguridad o la de los demás.*
7. *Irresponsabilidad persistente, indicada por la incapacidad de mantener un trabajo con constancia o de hacerse cargo de obligaciones económicas.*
8. *Falta de remordimientos, como lo indica la indiferencia o la justificación del haber dañado, maltratado o robado a otros.*

*IV. Persona demostrativa y teatral. Trastorno histriónico de la personalidad.*

Un patrón general de excesiva emotividad y una búsqueda de atención, que empiezan al principio de la edad adulta y que se dan en diversos contextos, como lo indican cinco o más de los siguientes ítems:

1. *No se siente cómodo en las situaciones en las que no es el centro de la atención.*
2. *La interacción con los demás suele estar caracterizada por un comportamiento sexualmente seductor o provocador.*
3. *Muestra una expresión emocional superficial y rápidamente cambiante.*
4. *Utiliza permanentemente el aspecto físico para llamar la atención sobre sí mismo.*
5. *Tiene una forma de hablar excesivamente subjetiva y carente de matices.*
6. *Muestra autodramatización, teatralidad y exagerada expresión emocional.*
7. *Es sugestionable, por ejemplo, fácilmente influenciable por los demás o por las circunstancias.*
8. *Considera sus relaciones más íntimas de lo que son en realidad.*

9. *Busqueda imperiosa de emociones y desarrollo de actividades en las que ser el centro de atención.*
10. *Se comunica a través de la palabra, el cuerpo y la acción, recibe información a través de las palabras.*

*V. Persona narcisista. Trastorno narcisista de la personalidad.*

Un patrón general de grandiosidad (en la imaginación o en el comportamiento), una necesidad de admiración y una falta de empatía, que empiezan al principio de la edad adulta y que se dan en diversos contextos como lo indican cinco o más de los siguientes ítems:

1. *Tiene un grandioso sentido de autoimportancia (por ejemplo, exagera los logros y capacidades, espera ser reconocido como superior, sin unos logros proporcionados).*
2. *Está preocupado por fantasías de éxito ilimitado, poder, brillantez, belleza o amor imaginarios.*
3. *Cree que es "especial" y único y que sólo puede ser comprendido por, o sólo puede relacionarse con otras personas (o instituciones) que son especiales o de alto status.*
4. *Exige una admiración excesiva;*
5. *Es muy pretencioso, por ejemplo, expectativas irrazonables de recibir un tratamiento de favor especial o de que se cumplan automáticamente sus expectativas.*
6. *Es interpersonalmente explotador, por ejemplo, saca provecho de los demás para alcanzar sus propias metas.*
7. *Carece de empatía, es reacio a reconocer o identificarse con los sentimientos y necesidades de los demás.*
8. *Frecuentemente envidia a los demás o cree que los demás lo envidian a él.*
9. *Presenta comportamientos o actitudes arrogantes o soberbias.*

*VI. Persona atemorizada o huidiza. Trastorno de personalidad por evitaciones.*

Un patrón general de inhibición social, unos sentimientos de inferioridad y una hipersensibilidad a la evaluación negativa, que

comienzan al principio de la edad adulta y se dan en diversos contextos, como lo indican cuatro o más de los siguientes ítems:

1. Evita trabajos o actividades que impliquen un contacto interpersonal importante debido al miedo a las críticas, la desaprobación o el rechazo.
2. Reacio a comprometerse si no está seguro de que va a agradar.
3. Demuestra represión en las relaciones íntimas debido al miedo a ser avergonzado o ridiculizado.
4. Está preocupado por la posibilidad de ser criticado o rechazado en las situaciones sociales.
5. Está inhibido en las situaciones interpersonales nuevas a causa de sentimientos inferiores.
6. Se ve a sí mismo socialmente inepto, personalmente poco interesante o inferior a los demás.
7. Es extremadamente reacio a correr riesgos personales o a implicarse en nuevas actividades debido a que pueden ser comprometedoras.

#### VII. Persona lógica, ordenada y detallista. Trastorno obsesivo – compulsivo de la personalidad.

Un patrón general de preocupación por el orden, el perfeccionismo y el control mental e interpersonal, a expensas de la flexibilidad, la espontaneidad y la eficiencia, que empieza al principio de la edad adulta y se da en diversos contextos, como lo indican cuatro o más de los siguientes ítems:

1. Preocupación por los detalles, las normas, las listas, el orden, la organización o los horarios, hasta el punto de perder de vista el objeto principal de la actividad.
2. Perfeccionismo que interfiere con la finalización de las tareas (por ejemplo, es incapaz de acabar un proyecto porque no cumple sus propias exigencias, que son demasiado estrictas).
3. Dedicación excesiva al trabajo y a la productividad con exclusión de las actividades de ocio y las amistades (no atribuible a necesidades económicas evidentes).

4. Excesiva terquedad, escrupulosidad o inflexibilidad en temas de moral, ética o valores (no atribuible a la identificación con la cultura o la religión).
5. Incapacidad para tirar los objetos gastados o inútiles, incluso cuando no tienen un valor sentimental.
6. Es reacio a delegar tareas o trabajo en otros, a no ser que éstos se sometan exactamente a su manera de hacer las cosas.
7. Adopta un estilo avaro en los gastos para él y para los demás; el dinero se considera algo que hay que acumular con vistas a catástrofes futuras.
8. Muestra rigidez y obstinación.
9. La meticulosidad y el detallismo provocan sensación de tedio, de aburrimiento.
10. Exige mucha atención pero dice muy poco. Es muy cuidadoso en la elección de las palabras.
11. La comunicación de la emoción y de otros elementos no verbales de la comunicación es objeto de un rígido control.

#### VIII. Persona resistente y no colaborativa. Trastorno pasivo-agresivo de la personalidad.

Pauta generalizada de resistencia pasiva e indirecta a la autoridad. Existe hostilidad encubierta que se manifiesta a través de conductas pasivas que se resisten u oponen a las exigencias del entorno. Habitualmente no son directos al expresar sus propias necesidades:

1. Asumen las responsabilidades y exigencias mediante conductas consistentes en perder el tiempo, aplazar obligaciones y olvidarse de hacer cosas.
2. Son tozudos, tienen baja autoestima y suelen responsabilizar a los otros por sus propios errores.
3. Mantienen la relación siendo pasivos y sumisos pero como sientes perdida de autonomía se sublevan contra la autoridad.
4. Se perciben como autosuficientes pero expuestos a abuso por parte de otros.

5. Consideran a los demás, sobre todo a las figuras de autoridad, intrusivas, exigentes, dominadoras pero al mismo tiempo como capaces de aprobar, aceptar y cuidar.

Fuente: CIE 10 décima revisión de la clasificación internacional de las enfermedades mentales y del comportamiento (Organización Mundial de la Salud). DSM IV—Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales.

## ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS.

### PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 7. LIDERAZGO

#### 1. Introducción

Sobre liderazgo se ha escrito mucho pero poco se ha precisado tanto en conceptualización como en significados. Este fenómeno se debe, sin duda, a la multiplicidad de premisas y puntos de vista con que ha sido abordado.

De cualquier manera, de toda la extensa bibliografía existente en torno al tema, podemos aislar tres características:

1. Casi toda está escrita por psicólogos de profesión que, consciente o inconscientemente, han adoptado un sesgo individualista cuya consecuencia es que el Liderazgo es un fenómeno individual, heredado o aprendido, por el cual un individuo ejerce un influjo personal sobre los demás.
2. No se encuentra una distinción clara entre Poder, Autoridad y Liderazgo, sobre todo si, traspasando las fronteras de la psicología y situados en los planos de la sociología, entendemos por Poder "la probabilidad de que otro haga lo que yo quiero que haga" y por Autoridad "la probabilidad de que otro quiera hacer lo que yo quiero que haga"<sup>39</sup>, encontramos que ésta no sería otra cosa que el poder socialmente legitimado.

En este contexto, ¿qué es Liderazgo?

En general, los diferentes autores hacen continuas referencias a los dirigentes de empresas llamándolos, sin más ni más, líderes, con lo que parece que el término se referiría a un comportamiento que, apoyado en el poder formal, logra los objetivos perseguidos. Liderazgo, desde estos autores, sería una suerte de autoridad formal eficaz. Las propias capacidades que se le exigen al líder parecen confirmar este supuesto, ya que la "Capacidad de Visión" para ver lo necesario, la "Capacidad de Confianza" para saber comunicarla a su grupo y la "Capacidad de Adhesión" o entusiasmo de todos para realizar los objetivos de la empresa, parece ser cosa de directivos y no de soldados rasos.

En un esfuerzo por separar esta identificación de liderazgo con jefes formales, AUBERT<sup>40</sup> asume la distinción entre "Dirigentes gestores" y "Dirigentes líderes", afirmando que no todos los jefes formales pueden ser considerados líderes, dado que para ello deben añadir un plus que está dado por la distinción entre saber lo que se debe hacer, atribuida a los gestores, con saber lo que hay que hacer, característica atribuida a los líderes. Los primeros dirigen y gestionan; los segundos ejercen influjo, guían y orientan, encuentran nuevos planteamientos y nuevos caminos de solución. La definición de Liderazgo, pues, implicaría una doble condición:

- a) Posesión de la autoridad, formal y eficiente;
- b) Capacidad de visión y entusiasmo.

Liderazgo equivaldría, entonces, al ejercicio de la autoridad que consigue una obediencia entusiasta de parte de los súbditos.

3. La otra dificultad proviene del hecho que no se distingue bien las condiciones que contribuyen a "crear" un líder de aquellas que sirven para "mantener" un líder, es decir, no se distingue entre creación y ejercicio del liderazgo.

Estas tres imprecisiones están en la base de mucha de la confusión existente en torno al concepto de liderazgo, de su estudio y, sobre todo, de la construcción de modelos teóricos que expliquen su funcionamiento y desarrollo social.

<sup>39</sup> WEBER, M., *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1970.

<sup>40</sup> AUBERT, N., *Pouvoirs et Jeux Pouvoirs*, en Laroche N., Nicole A et al. *Management. Aspects humains et Organisationnels*. París. PUF, 1994.

Nuestra postura básica será la de plantear su estudio con criterios sociológicos más bien que sicológicos, aplicando el concepto de liderazgo tanto a situaciones formales como a informales y, finalmente, entendiéndolo en su fase de emergencia lo mismo que en su funcionamiento habitual.

Para ello, es menester abordar el tema de liderazgo:

- a) Como un fenómeno de interacción social especial. No puede quedar reducido a una cualidad sicológica, se trata de un hecho social. No se puede aplicar a cualquier tipo de interacción sino a un tipo específico de interacción.
- b) Que se puede dar al margen de posiciones formales de autoridad legal. No es exclusivo, ni siquiera preferencial de los jefes o directivos de una organización, ni se circumscribe a la existencia previa de una organización formal. El liderazgo se puede ejercer hacia arriba y hacia los colegas y no sólo hacia abajo.
- c) La interacción social de liderazgo puede ser analizada en dos momentos: en el de "creación" o de iniciación de liderazgo y en el de su "mantenimiento" una vez establecido inicialmente. En el primero interesa conocer las "fuentes" del liderazgo y en el segundo "los procesos de evolución" del mismo.

Sin embargo, antes de iniciar esta tarea, será muy útil presentar una visión panorámica del planteamiento preferencialmente sicosocial con el que el liderazgo ha sido formulado hasta ahora en sus múltiples tendencias y enfoques.

#### A. El Planteamiento Sicosocial

BRYMAN<sup>41</sup> ha dividido acertadamente las tendencias principales del estudio del liderazgo en cuatro fases:

- Antes de 1950. Rasgo personal: Como cualidad innata.
- Hasta fines de 1960. Estilo: La eficacia del líder se aprende y depende de su comportamiento.
- Hasta 1980. Contingencia: La eficacia depende de la situación. Se elige

- A partir de 1980. Nuevo liderazgo: Los líderes necesitan visión.

Todas estas tendencias, no obstante, coinciden en una misma concepción general de liderazgo, integrada por los siguientes elementos:

- El Influjo;
- El Objetivo;
- Los Seguidores.

De este modo el liderazgo se define en términos de un "proceso de influencia social por el que un líder dirige a los miembros de un grupo hacia un objetivo".

Todos ellos, asimismo, suponen o dan por supuesto que:

- Primero, cuando se habla de líderes se habla de personas que influyen en el comportamiento de otros, a los que suele denominarse seguidores o subordinados.
- Segundo, se analiza al líder en función o en relación con un grupo de trabajo o una organización, razón por la cual la literatura del liderazgo está repleta de estudios relativos a capataces, oficiales, militares, directivos, olvidando el influjo de las organizaciones como tales.
- Tercero, las investigaciones destacan el objetivo que esta organización o grupo estudiado debe alcanzar.

#### A.1. El liderazgo como Rasgo Personal

Los líderes nacen más bien que se forman. El influjo que ejercen sobre los demás es atribuido a las cualidades personales del líder. Se han señalado especialmente tres tipos de rasgos personales, a saber:

- Físicos, tales como la presencia física y la edad;
- Habilidades, tales como la inteligencia, la educación, la facilidad de palabra;
- De Personalidad, tales como el control emocional, la autoconfianza, la extroversión.

<sup>41</sup> BRYMAN, A, Charisma and Leadership in Organizations, London, Sege Publications, 1992.

Esta concepción coincide, en términos generales, con el concepto popular de liderazgo heroico, dando lugar a los primeros estudios de sociología empírica y a los primeros intentos de aislar y catalogar tales cualidades.

Las diferentes revisiones efectuadas sobre tales cualidades personales distan mucho de haber encontrado un catálogo siquiera mínimo de rasgos relacionados sistemática y estrechamente con el liderazgo.

La persuasión generalizada de que este enfoque no daba los resultados esperados movió a los investigadores a entender el concepto de rasgo personal más como una "forma de su comportamiento" que como una cualidad innata. De este modo cobró importancia un segundo enfoque que veía al liderazgo como una forma o estilo de comportamiento personal.

#### A.2. El Liderazgo como Estilo de Conducta

La certeza de que la posición anterior no acertaba con un concepto de liderazgo, movió a considerarlo como una cualidad estrictamente personal, los llamados "talentos o habilidades de liderazgo", que pueden ser aprendidos por los individuos de forma sistemática y, en consecuencia, los líderes podían ser creados artificialmente.

Este fue el enfoque inicial con el que comenzó a trabajar el grupo de investigadores de la Universidad del Estado de Ohio, utilizando sus cuestionarios descriptivos de la conducta de los líderes (*Leader Behavior Description Questionnaire*). El análisis estadístico de tales rasgos permitió aislar como más significativos a dos "estilos de comportamiento". Uno que se centraba en torno a la consideración personal de los otros, como el fomento de la camaradería, la confianza mutua, el respeto personal, etc., en tanto que el otro giraba en torno a la iniciación de estructura, como la sistematización del trabajo, la delimitación de responsabilidades, el empeño en el desarrollo de la tarea, etc.

Como contrapartida de esto, se señaló una cierta contradicción entre ambas en el sentido que el fomento de la satisfacción y el buen clima social entre el líder y su grupo afectaba negativamente a su nivel de efectividad.

Al mismo tiempo, otros autores<sup>42</sup> señalaban dos aspectos centrales de todo sistema social grande o pequeño: el de la tarea a realizar y el de las relaciones sociales a mantener.

A su vez, desde la Universidad de Michigan con las investigaciones popularizadas y sintetizadas por Rensis LIKERT<sup>43</sup>, se presentaba como directivos eficaces a aquellos cuyo comportamiento como jefes era descrito como orientado al empleado, más bien que a aquellos cuya conducta era vista como orientada a la producción. En esa misma dirección BLAKE y MOUTON<sup>44</sup> formularon su clásica "Malla Gerencial" construida sobre la base de dos dimensiones: La consideración personal y el logro eficaz, sosteniendo que los líderes más completos eran aquellos que organizaban tipos de dirección en función de ambas.

#### A.3. El Liderazgo contingencia

Los enfoques anteriores definían el Liderazgo sin referencia a un contexto social concreto. Aparece entonces el de la contingencia, que parte del supuesto de que el liderazgo está esencialmente condicionado por la situación en la que se ejerce. Esto significa que su eficacia puede ser operativa en un caso concreto y no en otro. Un mismo estilo de liderazgo puede provocar en un caso obediencia y, en otros, indiferencia o rechazo. No se puede hablar de rasgos o de estilos abstractos como condiciones universales de liderazgo eficaz.

De aquí aparece todo el interés puesto por los investigadores de la contingencia en determinar "qué tipo de situaciones" reclaman "qué tipo de liderazgo". Esta búsqueda de la identificación de los factores situacionales ha dado lugar a diversas tendencias, todas ellas destacando, como elemento común, que la emergencia o efectividad de un estilo de liderazgo cualquiera están condicionadas por el entorno en el que opera el propio líder.

#### A.4. Modelo Cognitivo y Gestión de Eventos

Pronto se advirtió que los modelos sicosociales del liderazgo resultaban excesivamente dependientes de la sociología, de las estructuras formales de autoridad y de un sentido unidireccional.

Por ello, el modelo cognitivo se orienta a superar estas tres deficiencias, aplicando las nuevas formulaciones de la sociología social, teniendo en cuenta el aspecto bidireccional (relacional) del liderazgo y ampliando el fenómeno a las estructuras y procesos informales de la organización.

<sup>42</sup> PARSONS, T., Bales, R.F. & Shils, E.A. (eds.) *Working Papers in the Theory of Action*, Free Press, Glencoe, 1953

<sup>43</sup> LIKERT, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961.  
<sup>44</sup> BLAKE, R.R. & Mouton, J.S., *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, 1964.

Esta nueva línea concentra la atención en descubrir los procesos por los que el líder decide actuar o abstenerse y qué tipo de acciones emprende al tomar su decisión.

Según GEORGOPoulos<sup>45</sup>, las organizaciones, en teoría, son artefactos para solucionar problemas, pero éstos nunca se presentan como hechos aislados en las que los problemas no acaban de resolverse nunca, ni nunca se acaba de alcanzar una coordinación perfecta de actividades o una integración social de los miembros de la organización, pero, en la medida en la que los problemas son gestionados de modo eficaz, logrando los objetivos parciales prefijados, los miembros de la organización hablan de éxito organizativo. El liderazgo que contribuye a una gestión efectiva de sucesos puede ser definido, entonces, como "el conjunto de acciones que manejan los problemas organizativos tal como éstos se presentan en los sucesos encarados por los demás".

Esta definición de liderazgo organizacional es adoptada por este enfoque e implica una separación drástica de la definición tradicional centrada en torno al concepto de eficacia. Su valor estriba en el hecho de que:

- No implica que el liderazgo es algo efectuado sólo por los líderes nombrados formalmente.
- Ni que los procesos de influjo de liderazgo procedan solamente de los más poderosos a los más débiles.
- Ni adopta el punto de vista de una sola persona (como el directivo), sino que cubre los aspectos del funcionamiento de la organización en los que intervienen varias partes interesadas.

Es decir, que el rol de líder debe ser entendido como una creación y recreación continua a través de las cuales los eventos son reconstruidos activamente y sólo parcialmente condicionados por eventos físicos. Este doble nivel queda muy lejos de la manera tradicional como se ha visto a la organización en el desarrollo de la teoría organizacional.

El proceso de liderazgo no se reduce al de toma de decisiones, sino a una dimensión más amplia: la habilidad, tanto del directivo como del subor-

dinado, para interrelacionar y compatibilizar sus maneras de gestionar los sucesos.

Este enfoque que utiliza el proceso de información como modelo para el conocimiento del comportamiento de liderazgo presenta dificultades cuando se quiere precisar operativamente la garantía de acierto de los líderes al evaluar la probabilidad de llevar a cabo una acción y de que ésta alcance los objetivos propuestos.

#### B. Enfoques Sociológicos

El estudio del liderazgo cuenta en la Sociología con una larga tradición, si bien ha sido abordado como una dimensión particular del concepto más fundamental y céntrico de Poder. El Poder ha sido estudiado por los sociólogos en sus fuentes, en su desarrollo y en sus consecuencias, ha sido analizado en sus diferentes formas de legitimación y de aceptación/legitimación social, y ha sido abordado tanto como fenómeno colectivo (las élites) como en su manifestación individualizada (el líder).

Desde la acepción de la dimensión sociológica del liderazgo pueden detectarse dos grandes tendencias en el actual estadio de la comprensión del liderazgo:

- La que, continuando el concepto tradicional de liderazgo como un proceso de influjo personal sobre los otros, destaca la parte activa que éstos desempeñan en la construcción y ejercicio de esta influencia social. Esta tendencia destaca, como uno de sus elementos comunes, la "capacidad de visión/entusiasmo" del líder y desemboca en el concepto de Carisma originariamente desarrollado por el sociólogo Max WEBER.
- Otra que, partiendo de la idea de poder, entiende el liderazgo como una gestión del mismo. Destaca, como elemento esencial, la capacidad de negociación / manipulación del líder y desemboca en el concepto de Astucia desarrollado por MAQUIAVELO.

##### B.I. El Liderazgo Carismático

El interés de WEBER por el Carisma continúa presidiendo casi todos los enfoques actuales en torno al liderazgo. El autor que más explicitamente inició el estudio del carisma como forma de liderazgo

<sup>45</sup> GEORGOPoulos, B.S, *The Hospital as an Organization and Problem-Solving System* en GEORGOPoulos, B.S. (ed.) *Organizational Research on Health Institutions*. Institute of Social Research, Ann Arbor, Mi, 1972.

organizativo, en la década de los setenta, fue HOUSE<sup>46</sup> al analizar los rasgos personales, el tipo de conducta y los factores situacionales que conducen a este tipo de liderazgo.

Para explicar, sin embargo, la evolución que los investigadores han seguido hacia el conocimiento del liderazgo carismático hay que recordar al politólogo BURNS<sup>47</sup> y a la distinción por él establecida entre líder transaccional y líder transformador.

Según BURNS:

- Liderazgo Transaccional es aquel que establece una relación de intercambio entre líder y seguidor por el cual éste recibe recompensa y prestigio a cambio de sumisión.
- Liderazgo Transformador es aquél que implica a ambos, líder y seguidor, en un proceso de elevación de motivación y de participación en la búsqueda de objetivos situados más allá del contrato formal.

Un año antes de BURNS, ZALEZNICK<sup>48,49</sup> había manifestado la conveniencia de distinguir, dentro del contexto organizativo de una empresa, entre "líder" y "gerente" justificando esa distinción en el hecho de que el líder es activo plasmador de ideas mientras que el gerente es reactivo y sólo responde a ellas. El líder influye directa y personalmente en sus seguidores cambiando sus ideas y aspiraciones sobre lo que es deseable, posible y necesario. Con ello ZALEZNICK identifica el liderazgo con la visión, y la gestión con el talento para definir las tareas a realizar así como los premios y recompensas a distribuir.

El gran popularizador, sin embargo, de la distinción entre liderazgo transaccional y transformador ha sido B. BASS<sup>50</sup>, ampliando la distinción de BURNS y estudiando empírica y cuantitativamente los componentes de ambos tipos.

<sup>46</sup> HOUSE, R.J. A 1976. *A Theory of Charismatic Leadership* en Hunt, J.G. & Larson, L.L.(eds.) *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., 1977.

<sup>47</sup> BURNS, J.M, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.

<sup>48</sup> ZALEZNICK, A., "Managers and Leaders: Are They Different?" en Harvard Business Review, 55, 1977, págs. 67-7.

<sup>49</sup> BASS, B, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.

<sup>50</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. *Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings* en *Academy of Management Review*, 12,1987, págs. 637-647.

El liderazgo transaccional, como lo ve Bass, implica una relación entre líder y seguidores. El líder define la tarea de los subordinados al mismo tiempo que reconoce las necesidades de éstos. El cumplimiento de la tarea lleva implícito un contrato de retribución en función del "tanto te doy cuanto cumples". Es un liderazgo caracterizado básicamente por dos factores:

- *La Dirección por Contingencia;*
- *La Dirección por Excepción.*

Por la primera el líder define las tareas a realizar y las recompensas a distribuir. Su eficacia se mide por la habilidad y capacidad de líder en definir y comunicar las tareas a realizar y el condicionamiento a ellas de la ejecución de las tareas preseñaladas.

Por la segunda el líder interviene cuando es necesario rectificar un comportamiento o un proceso social. Mientras en la primera se adelanta y acompaña al seguidor, la segunda supone una presencia secundaria del líder como instrumento de control y de corrección, imponiendo sanciones y correctivos.

El liderazgo transformador, por el contrario, implica una relación social de concientización activa del valor de los resultados a conseguir y de una superación, por parte de los subordinados, de sus propios intereses. Es un liderazgo caracterizado por cuatro factores:

- *El Carisma;*
- *La Motivación Inspiracional;*
- *La Consideración individual;*
- *La Estimulación intelectual.*

El Carisma consiste en un talento personal de gran poder referencial y de influencia, que provoca confianza y adhesión en los demás. Se caracteriza por la energía personal, la autoconfianza, la determinación, la habilidad intelectual y verbal, la posesión de grandes ideales y, sobre todo, una "visión". Esta visión implica una prefiguración concreta del futuro, un modelo de actuación a seguir y una especificación de los medios a utilizar para alcanzar el objetivo deseado.

*La Motivación inspiracional que implica la capacidad motivadora y entusiasmante del líder.*

*La Consideración individual supone un reconocimiento de las diferencias individuales y una consideración hacia sus necesidades y condicionamientos.*

*La Estimulación intelectual, que se concreta en la capacidad del líder para conseguir transformar los modos de pensar y los criterios de evaluar de sus seguidores.*

*Lejos de creer que el carisma sea una característica reservada sólo a personas muy excepcionales, BASS supone que su presencia está muy difundida y que lo que escasea es su puesta en práctica sistemática.*

*El papel, todavía secundario, que el carisma ocupa en los trabajos de Bass se transforma en central en la obra de CONGER y KANUNGO<sup>51</sup>*

*Para estos autores, el liderazgo carismático implica un comportamiento caracterizado por una tendencia a:*

- *Aspirar a un objetivo global idealizado que el líder pretende que la organización consiga en el futuro.*
- *Emprender actividades arriesgadas para el cumplimiento de su visión idealista.*
- *Utilizar modos no convencionales de actuar.*
- *Aplicar una sensibilidad especial a las amenazas y oportunidades que el contexto plantea a la organización, para actuar en el momento oportuno.*
- *Presentar el statu quo como intolerable y la propia visión como alternativa deseable y viable.*
- *Manifestar autoconfianza en la posibilidad de solucionar los problemas y satisfacer las expectativas de los seguidores.*
- *Recurrir más al poder personal que al institucional para exhibir su capacidad de influjo.*
- *Marginar la actividades rutinarias que rutinizan y disipan el carisma.*

*Para CONGER y KANUNGO el liderazgo carismático es el resultado de un proceso de atribución por el que ciertos comportamientos llevan a que determinados individuos sean vistos por los demás como carismáticos. Este proceso de atribución sigue una serie de fases sucesivas que comprenden:*

- a) *La exhibición de una cierta sensibilidad para ver oportunidades y para la formulación de una visión nueva;*
- b) *la articulación y la comunicación a los demás de la visión como deseable y viable;*
- c) *la creación de confianza en la visión a base de demostraciones (de pasado o de presente) de su capacidad para llevarla a cabo;*
- d) *el logro de la visión a base de comunicar poder y autoconfianza en los seguidores.*

*El papel central atribuido al carisma hace que apenas se distinga entre carisma como tal y el liderazgo transformador de BURNS y BASS, que se oponen a tal identificación.*

*Contrarrestando este peligro, TRICE y BEYER<sup>52</sup>, aun reconociendo que ambos tipos de liderazgo, el carismático y transformador, poseen la capacidad innovativa de desarrollar nuevas culturas organizacionales, los distinguen entre sí, atribuyendo al primero la capacidad de "crear" organizaciones y al segundo la de "cambiarlas".*

*La última versión de esta corriente de interpretación de liderazgo apoyada en el carisma transformador de ciertas personas al frente de sus respectivos equipos de trabajo, está representada por la llamada Reingeniería de la Empresa<sup>53</sup>, la cual se define a sí misma como "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez". La reingeniería pretende ser un cambio fundamental de paradigma en la concepción y gestión de las organizaciones empresariales y pretende ser el recambio del siglo del postulado clásico establecido por Adam SMITH con sus supuestos e instrumentos operativos de división del*

<sup>51</sup> TRICE, H.M; & BEYER, J.M, «Cultural Leadership in Organizations». *Organizational Science*, 1, 1990.

<sup>52</sup> HAMMER, M; & CHAMPY, J, *Reingeniería de la Empresa*, Barcelona, Parramón, 1994, pág. 42.

<sup>53</sup> HARVEY-JONES, J, *Managing Change Without a Revolution*, en *Management Week*, 4, 1991, pág. 35.

trabajo, economías de escala, control jerárquico. Para ello ofrece cambiar la idea de las "piezas" por la de los "procesos". En este modelo o paradigma de organización empresarial el líder ocupa un lugar destacado y viene descrito en términos muy semejantes, si no idénticos, a los del líder transformador de B. BASS: "A ningún alto ejecutivo se le suele asignar el oficio de líder. Éste es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, la comunica a todo el personal de la compañía y le confiere el sentido de propósito y de misión. De las convicciones y el entusiasmo del líder, la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los responsables, persuade a otros a convertir la visión en realidad".

Mientras la mitad del oficio del líder consiste en instar al responsable del proceso y al equipo de reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo.

El liderazgo no es sólo cuestión de posición, sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería. Un cuidador del "status quo" nunca podrá hacer acopio de la pasión y entusiasmo que el esfuerzo requiere. Es definido no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que quieran hacerlo. El líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad, y aún con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

El papel del liderazgo se ejerce a través de tres instrumentos centrales, a saber:

- Señales, son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: Qué significa, por qué la hacemos, cómo la vamos a hacer, y qué se necesita. Según esta definición, el líder de reingeniería debe ser fanático, porque la repetición del mensaje es necesaria para que la gente lo entienda y lo tome en serio.
- Símbolos, son las acciones del líder, destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la reingeniería.

- Sistemas de administración, para reforzar el mensaje de reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados, en formas que los estimulen para acometer cambios importantes.

Como puede comprobarse, el líder de la nueva Reingeniería constituye una réplica casi exacta del modelo de liderazgo transformador diseñado por B. BASS y, como él, puede aplicarse y situarse en cualquier escalón de la jerarquía formal de la organización.

### B.2. El Liderazgo como Negociación

Al recurso al carisma como elemento central del liderazgo no le faltan críticos. HARVEY-JONES<sup>54</sup> dice que no cree en el mito del gran líder que de repente crea en su gente una visión y les conduce a un mundo enteramente nuevo. La realidad es mucho más exigente y traumática. Frente al planteamiento que parte del concepto de carisma, prefiere identificar el liderazgo con la posesión de poder y las fuentes que lo garantizan personalmente, entre las cuales, el carisma es sólo una de ellas. Esta ampliación de las fuentes del poder implica que la influencia de éste no puede reducirse a la fe y al carisma sino que debe incluir todo el espectro de situaciones que va desde el consenso total hasta la coerción absoluta. El liderazgo es entendido como la "Gestión de significado", que concede al líder la titularidad para gestionar el significado de los eventos.

HOUSE<sup>55</sup> propone cuatro bases de poder. Cada una de ellas opera en diferentes situaciones:

- El carisma
- La pericia
- La autoridad
- La influencia política

La pericia y la autoridad operan generalmente en las situaciones de consenso de significados entre el líder y sus seguidores.

<sup>54</sup> HOUSE, R.J, *Power and Personality in Complex Organizations* en Staw, B.M. (ed.)

<sup>55</sup> KIPNIS, D, *the Power Holders*, Chicago, University of Chicago Press, 1976.

*En otros casos el poder se basa en la autoridad, entendida como coerción y sin consenso previo.*

*En el caso de la influencia política, el consenso puede darse lo mismo que puede estar ausente y dar origen a un proceso de manipulación por parte del líder.*

*A su vez, KIPNIS<sup>56</sup> entiende el liderazgo como una manera de seleccionar un modo de influencia en vez de otro, selección que se lleva a cabo en función de las propias necesidades del líder, de su interpretación de los seguidores y de la historia de transacciones previas.*

*Este planteamiento centra su interés en la influencia que el líder ejerce sobre sus subordinados, influencia que procede de fuentes múltiples, que se desarrolla a través de un proceso de negociación que la definición de significado, compartida pero no coincidente de ambas partes (líder y seguidores), exige necesariamente.*

*En este sentido todas las acciones de liderazgo son conflictivas y el liderazgo es entendido como un “intento conflictivo por parte del líder de imponer su influencia negociando con los otros la definición del significado de un evento”.*

*Conforme a MORLEY y HOSKING<sup>57</sup>, el significado de los eventos no es fijo ni inmutable, sino que está continuamente siendo definido y redefinido a través del comportamiento de las personas que en ellos intervienen. Concretamente, las organizaciones casi nunca se caracterizan por el consenso sino por la competición respecto a la posesión y el ejercicio de poder. Estos procesos conflictivos son inevitables dado que la identidad social de los sujetos, dentro de la organización, se construye y cobra sentido a través de la comparación entre uno mismo y los otros significantes. En este contexto, permanentemente conflictivo, la habilidad del líder se concibe mejor como “el atributo reconocido a un individuo respecto a cierto talento para crear y mantener el significado de la situación y de los eventos que la construyen”. El énfasis se sitúa en el proceso de negociación, a través del cual, el líder aplica su talento para imponer significado. Esto requiere tres condiciones:*

<sup>56</sup> MORLEY, L.E; & Hosking, D.M, *Decision-Making and Negotiation* en Gruneberg, M. & Wall, T. (eds.) *Social Psychology and Organizational Behavior*, Wiley and Sons, Chichester, 1984, págs. 71-92

<sup>57</sup> MAQUIAVELO, N, *El Príncipe*, (original de 1513), Madrid, Biblioteca Edaf, 1990

- *Imponer significado no es imponer consenso sino aceptación del significado.*
- *La imposición del significado puede darse no sólo entre superior y subordinados sino entre iguales en conflicto.*
- *Esta negociación exitosa del líder se atribuye a cierto talento.*

*La última condición lleva directamente al planteo del interrogante acerca de en qué consiste ese talento.*

*HOSKING y MORLEY lo entienden como la habilidad de manipular los elementos que engarzan lo que el líder y los demás pretenden conseguir puesto que ambos objetivos están, siempre de algún modo entrelazados. De ahí que el auténtico líder:*

- *Actúa sobre el postulado de que lo que él quiere y los otros desean obtener está, en cierto modo, entrecruzado y de que es capaz de manipular los elementos concretos que producen ese entrecruzamiento.*
- *Está a la expectativa de las oportunidades y amenazas que acechan a dichos elementos que se entrecruzan.*

*Necesita:*

- *Información para anticipar las oportunidades y amenazas*
- *Flexibilidad para aportar nuevas definiciones de lo que ha ocurrido y de lo que debe hacer en adelante,*
- *Desempeña un papel central apoyado en el talento de la visión creadora de significado.*

*El modelo que interpreta el liderazgo como un “proceso negociador de significados”, en definitiva, tiende a enfatizar el contexto social en el que opera el líder admitiendo que:*

- *Todos los eventos poseen múltiples significados potenciales;*
- *Que las definiciones de este significado no sólo las ejecuta el líder, sino, además de él, otros muchos,*
- *Que estos otros también definen lo que es la efectividad del líder;*
- *Por consiguiente, el líder debe satisfacer los significados y juicios de valor de todos ellos.*

*En esta nueva concepción de la contingencia no es preciso definir de antemano cuáles son las variables que determinan la situación contingente. En una situación concreta, como la de una organización, una vez establecido un objetivo que desempeñar, aparecen dos aspectos centrales:*

- *El orientado al logro de esta tarea;*
- *Las relaciones sociales para lograrlo.*

*En este proceso adquiere importancia fundamental la negociación que implica cierto nivel de igualdad entre las diferentes partes. El líder carismático, como el transformador, sería aquella persona capaz de resolver más eficazmente esta negociación.*

#### B.2.1. La Gestión del poder

*El Príncipe de Maquiavelo<sup>58</sup> es, probablemente, el más antiguo estudio del liderazgo político que puede ser considerado como un auténtico tratado de Sociología del liderazgo. En él se describen las fuentes de acceso al poder, los modos de conservarlo y fortalecerlo y las causas de su pérdida y fracaso.*

*MAQUIAVELO reconoce cinco fuentes de poder:*

- *La herencia;*
- *La fortuna;*
- *El talento;*
- *El voto social;*
- *La maldad.*

*Pero recuerda igualmente que el acceso a la posesión del poder no garantiza su permanencia en el mismo, cosa que sólo se consigue mediante el ejercicio activo del liderazgo. La originalidad de MAQUIAVELO estriba precisamente en su descripción pormenorizada de los procesos de mantenimiento y fortalecimiento de un poder, que nunca puede darse por supuesto ni por definitivo porque la vida social es siempre un conflicto social en el que se debate por la posesión del mismo.*

*El liderazgo es siempre un proceso conflictivo, implica una actitud bélica (latente o manifiesta) del líder para con sus seguidores, y los recursos para mantenerlo; éstos, como los sistemas para fortalecerlo, varían en función de las circunstancias sociales. De ahí que no exista un estilo único de liderazgo sino muchos. El líder no puede confiarse en que el reconocimiento social de su poder esté garantizado de una vez para siempre, ni siquiera en el caso en que haya sido elegido por aclamación popular, sino que requiere:*

- *Conducirse de modo que, en todo momento y en cualquier trance, los súbditos estén persuadidos de que lo necesitan y no pueden prescindir de él.*
- *No ser siempre bueno, sino a ser lo que exijan las circunstancias y el interés de su conservación*
- *Para que el poder sea durable debe apoyarse en cimientos sólidos, en las buenas leyes y en las buenas tropas, pero teniendo en cuenta que pueden existir las buenas leyes sin las buenas tropas.*
- *Debe arreglar su conducta a las circunstancias, mudando el método cuando los tiempos lo requieren.*
- *Ser atrevido más que circunspecto, porque la fortuna es de un sexo que únicamente cede a la violencia y repele siempre a los cobardes.*

*Las fuentes de acceso al poder van desde el consenso activo (la votación y aclamación de los seguidores), hasta el conflicto armado (que se identifica con el acceso al poder por maldad), pasando por procesos intermedios de consenso pasivo (como el acceso por la herencia o la fortuna) o de consenso activo (como el reconocimiento al talento o el valor personal).*

*Si el acceso al poder puede darse por múltiples caminos, su conservación y fortalecimiento debe ser de la misma manera, flexible y acomodaticio a las circunstancias. Cuando se llega al poder por la maldad, se necesita que el usurpador de un Estado cometiera de golpe todas cuantas cruelezas exija su propia seguridad para no repetirlas. De ese modo se asegurará la obediencia de sus súbditos y todavía podría adquirir su afecto como si les hubiera hecho siempre beneficios.*

<sup>58</sup> RUSSELL, B., «Psychics and Neutral Monism» en Egner, R.E. & Denonn, L.E. (eds.) *The Basic Writings of Bertrand Russell: 1903–1959*. London. Alien and Urwin, 1961, págs. 607–614.

Sobre la obra de MAQUIAVELO no debemos olvidar el comentario de Bertrand RUSSELL<sup>59</sup>, según el cual esta obra es un "manual para gansters".

Un análisis del liderazgo debe describir y explicar cómo los líderes controlan a sus seguidores o, como precisa Max WEBER, cómo consiguen que éstos quieran hacer voluntariamente lo que ellos les indican. Indagar si utilizan este control para conseguir fama o infamia, es una cuestión que, por muy importante que sea, debe ser dejada a los historiadores. Definir el líder como un sujeto "orientado hacia el grupo" que "satisface las necesidades de éste", que "facilita la interacción social", que es un "portavoz de sus seguidores", es olvidar que ése es sólo uno de los estilos de liderazgo, dado que hay líderes que no interpretan el consenso sino que lo imponen, alejados de sus seguidores y son objeto de miedo y de reverencia. Los líderes pueden comprarse pero el comprador no es un líder sino un contratante. También se puede utilizar la fuerza pero ésta sola no basta, debe sumársele una obediencia voluntaria.

#### B.2.2. Las Bases de Legitimación del Poder

Fue ésta precisamente la preocupación inicial de Max WEBER al abordar el estudio del liderazgo<sup>60</sup>. Su objeto era encontrar las bases sociales por las que el poder se transforma en obediencia. WEBER no distingue entre líderes y gerentes. Estudia la obediencia y, dentro de ella, encuentra diferentes orígenes de su aparición y diferentes formas de su ejercicio.

Hay una obediencia rutinaria, una obediencia contractual y una obediencia entusiasta.

La existencia de un comportamiento obediente no implica liderazgo, pero la de una "obediencia entusiastizada" sí. WEBER distingue tres formas de transformar la sumisión en obediencia voluntaria, que constituye el poder legitimado:

- Cuando se acepta la dominación y la sumisión en función de una tradición aceptada sin crítica.
- Cuando se acepta el poder como resultado de un contrato social apoyado en leyes abstractas y razonadas.

<sup>59</sup> WEBER, M, *Ob. cit.*

<sup>60</sup> SCHEIN, E, *La Cultura Empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.

- Cuando se acepta el poder en la creencia de que existe un don (talento, visión, inspiración, misión, capacidad, etc.) que los demás no tienen.

La importancia del planteamiento de WEBER reside en haber establecido las bases de la autoridad no tanto en el líder personal cuanto en la estructura social de la que ambos, líder y seguidores, forman parte.

La larga marcha de la investigación del liderazgo en las organizaciones parece haber seguido dos líneas que, habiendo partido de un punto próximo al concepto de liderazgo como rasgo personal, fueron divergiendo progresivamente para volver a una cierta aproximación en sus planteamientos en torno al carisma. De todos modos, se pueden aislar ciertos caracteres comunes en ambos planteamientos, a la hora de definir la naturaleza y el funcionamiento del liderazgo, como son:

1. La visión es un tema central asociado con el liderazgo, pero no solo percibir una oportunidad existente en el entorno social o construir un panorama de futuro que la posibilite, sino que es imprescindible que el contenido de ésta responda al espíritu del tiempo y a la situación del contexto.
2. El líder desempeña el papel de vigía del entorno, que acierta a evaluar los riesgos y las oportunidades, las aspiraciones sociales y los caminos para satisfacerlas.
3. El líder crea su liderazgo sobre la base del clima de confianza, la fe y el entusiasmo subsiguiente que sabe inspirar entre quienes le rodean.
4. Debe saber compartir las ventajas de una oportunidad, razón por la cual la capacidad de comunicación entre líder y seguidores es fundamental.
5. El liderazgo carismático, lejos de poder prescindir de él, necesita estar acompañado por un estricto proceso Gerencial.

Finalmente, no se puede admitir una concepción de liderazgo, sobre todo en el contexto organizacional, sin que en ella entre de algún modo la idea de lucha por la gestión del poder, en un contexto de conflicto más que de consenso.

### C. La Cultura como Condición

SCHEIN<sup>61</sup> sostiene que “lo único realmente importante que hace un líder es crear y gestionar cultura, de forma que el único talento del líder es su habilidad para trabajar con la cultura” y que se comporte siempre como intérprete o como creador de la cultura organizacional. A medida que la cultura se forma y cobra vigor se vuelve omnipresente y pasa a determinar todo aquello que el directivo hace, incluso su pensamiento y sensaciones. Este es un punto de especial importancia porque casi todos los elementos que el directivo estima como aspectos de una dirección eficaz son la fijación de objetivos, la medición, el seguimiento, el control y la evaluación del rendimiento.

La visión de la cultura de una empresa permite explicar las causas tanto del funcionamiento como del no funcionamiento de las cosas, la eficacia como la ineficacia de los líderes. Sólo cuando el líder, personal o grupal, es capaz de entender y operar conforme a los criterios culturales de los componentes de una organización, está en condiciones de poder ejercer un liderazgo eficaz. De esta manera, la cultura controla al directivo más de lo que el directivo controla a la cultura, a través de los filtros automáticos que encauzan las percepciones, ideas y sentimientos del directivo.

Bajo el influjo de la cultura se han desarrollado varias tendencias:

*C.1. La Cultura de la Excelencia*, que sostiene que las organizaciones que triunfan cuentan con una cultura que puede ser diagnosticada e imitada. Pero esta cultura, lejos de estar al albur de los conflictos y divergencias, puntos de vista y caprichos, entre los diferentes conjuntos sociales que componen la organización, es un conjunto ideológico estructural que puede concretarse en un concepto, la excelencia. Es indiferente que la dirección o liderazgo de una organización sean ejercidos de forma individual o colectiva, lo verdaderamente transcendental es que éstos asimilen y pongan en práctica los postulados básicos de conducta tal como vienen dictados por la cultura de la excelencia.

*C.2. La Calidad Total*, que sostiene que el cliente marca, directa e indirectamente, los criterios de actuación de una organización. No es el líder quien crea o desarrolla una visión de futuro, que tratará de imponer a sus seguidores hasta que éstos la asuman con fe absoluta y entusiasmo impulsivo. La exigencia y los criterios de calidad provienen del exterior de la organización y los impone un cliente anónimo que es colectivo por definición.

*C.3. La Reingeniería de la Empresa*, que es un modelo de liderazgo empresarial en el que se sitúa como factor central de eficiencia no tanto el cliente y sus exigencias, como reclama el modelo de Calidad Total, cuanto el mercado y sus leyes de funcionamiento. Es un modelo orientado al establecimiento de un comportamiento organizacional que responda a las exigencias de los mercados y al potencial de las tecnologías actuales.

### D. El liderazgo como hecho social

Las dificultades señaladas al inicio de este Papel de Trabajo acerca de la definición de liderazgo y de las ambigüedades metodológicas que se afrontan cuando se aborda su estudio, se ven notablemente aumentadas cuando es analizado dentro del marco de una organización formal dado que una de las notas distintivas de cualquier tipo de liderazgo es precisamente su capacidad para generar y dar origen a nuevas organizaciones sociales. El liderazgo, por su misma naturaleza, es un hecho social dinámico generador de otros fenómenos sociales. Las dificultades señaladas vienen a ser las siguientes:

- La primera es la confusión entre poder, autoridad y liderazgo. El liderazgo no equivale a poder ni a autoridad formal. De aquí el tremendo confusionismo que existe en mucha de la literatura empresarial cuando se identifica liderazgo con autoridad formal y se reserva el estudio del liderazgo a sólo las personas con algún cargo dentro de la empresa, dando por supuesto que el resto de personas no pueden ejercer ningún tipo de liderazgo social cuyo estudio pueda resultar de interés.
- Una segunda confusión proviene del hecho de tomar como medida de liderazgo la eficacia empresarial, entendida ésta como el éxito mayor o menor en el intento de que los subditos de un directivo respondan a sus directrices y logren el objetivo propuesto por la organización. La capacidad de generar obediencia racional dentro de una organización no es liderazgo.

<sup>61</sup> Una matriz es una representación de un perfil de acciones. Un perfil de acciones está conformado por las acciones de uno y las acciones del otro. Tendrá tantos casilleros como el resultado de multiplicar la cantidad de jugadores por la cantidad de perfiles de acción que cada uno de ellos tiene. En este caso, el juego se integra con dos jugadores que tienen dos perfiles de acción cada uno: bajarse en A o en B, de modo que la matriz tendrá cuatro casilleros con los resultados. Por la convención científica de la teoría, el resultado que obtiene el jugador ubicado sobre la matriz se anota en el ángulo superior izquierdo de cada casillero, mientras que el resultado que obtiene el jugador ubicado debajo de la matriz se anota en el ángulo inferior derecho de cada casillero.

- La tercera surge al entender el liderazgo como un tipo de conducta que implica influjo social de arriba abajo y no de forma colateral o invertida de abajo hacia arriba.
- La cuarta proviene de no distinguir adecuadamente entre las causas, condiciones o factores que dan origen del liderazgo, por un lado, de los modos y tipos de ejercer el liderazgo, por otro, así como de los factores que conllevan a su desaparición o destrucción.
- La quinta fuente de confusionismo brota de la reducción, cada vez más insistente, de identificar liderazgo con alguna característica próxima al síndrome carismático descrito por Max WEBER y de reclamar para el líder la posesión de algún talento excepcional de fuerza, visión, entusiasmo o se contagiosos que los demás a su alrededor no poseen.

*El estudio del liderazgo, por el contrario, exige reconocer que éste puede adoptar nuevas formas siempre que sea entendido como la capacidad de legitimación del poder o, lo que es lo mismo, la capacidad de transformar el poder en autoridad y el sometimiento forzoso en obediencia voluntaria.*

*El liderazgo es una construcción social de doble dirección entre el líder y su contexto social y si bien existen personas con cualidades personales que facilitan la legitimación del poder transformándolo en obediencia, no es menos cierto que estas cualidades pierden o cobran fuerza en función del contexto social, de las oportunidades y de las amenazas que la situación presenta en cada momento.*

*Por este motivo el liderazgo en las organizaciones puede darse en personas con o sin autoridad formal, en la cúspide o en la base de la estructura jerárquica. El liderazgo puede ser ejercido, por consiguiente, acompañado y a favor de la autoridad formal y de los objetivos oficiales de la organización, pero puede igualmente ser ejercido acompañado de una autoridad sólo informal y en contra de los objetivos de la propia organización.*

*El liderazgo puede provocar entusiasmo, entrega incondicional y fe ciega, pero, igualmente puede provocar respeto, veneración, adhesión racional voluntaria sin llegar al frenesí, al fanatismo, exaltación o vehemencia pasional. En todo caso el liderazgo es una capacidad, innata desarrollada o coyuntural, que poseen algunas personas para conseguir que los otros acepten como legítimas las órdenes y directrices que ellos ofrecen, sea que tales personas vayan acompañadas o no de autoridad formal y de que tales directrices coincidan o no con los intereses y objetivos de la misma organización. El liderazgo no necesita, para aparecer, ninguna*

*organización previa, pero habitualmente da lugar al nacimiento, al desarrollo o fortalecimiento de alguna organización. El liderazgo reclama:*

- *Por parte del líder: una capacidad de legitimación de su poder personal (revestido o no de autoridad formal) para reclamar obediencia, y*
- *Por parte del seguidor, un deseo de prestar una obediencia libre (coincida o no con otra obediencia formal).*

*Por este motivo el liderazgo hay que entenderlo más como una relación social bidimensional en la que las dos partes ejercen influjo y responsabilidad que como un talismán cuasi milagroso que sólo unos pocos (o muchos) privilegiados poseen o son capaces de poseer.*

## CLASE NÚMERO 4

La tarde de otoño estaba cálida y soleada. Enderezaste con el automóvil hacia Avenida del Libertador para tomar después la Avenida Udaondo, y, por Presidente FIGUEROA ALCORTA, viajar hacia la Facultad. En el Estadio del Club River Plate ya había una cola de adolescentes de aproximadamente dos cuadras que seguramente estaban allí desde temprano con el fin de obtener entradas para el próximo recital de vaya a saber qué banda musical.

*"También yo puedo ver algunas cosas del futuro, pero lo que no siempre consigo distinguir si es verdad o mentira lo que creo ver, es decir, veo mis mentiras como lo que son, verdades mías, pero nunca sé hasta qué punto las verdades de los otros son mentiras tuyas".*

José SARAMAGO

Te indignaba lo que pasaba con esos recitales en la zona de NÚÑEZ; la potencia de los equipos de amplificación de sonido que utilizaban esos conjuntos musicales, unidos al movimiento de los miles de espectadores jóvenes que concurrían a ellos, producían oscilaciones en los edificios de propiedad horizontal.

De hecho, cuando tuvo lugar el primer recital después que te mudaras a esa zona de la Ciudad de Buenos Aires, saliste de tu departamento espantado creyendo que se trataba de un sismo. Cuando llegaste a la planta baja, el vecino que entonces vivía en el piso superior al tuyo, un español bien castizo que volvió a su país poco tiempo después, te miró con curiosidad. Cuando le comentaste la razón por la que habías salido despedido de tu casa, te comentó que si el espectáculo se realizaba en el Estadio de River Plate, el movimiento del edificio era en un sentido, mientras que si era en el Estadio cerrado del Club Obras Sanitarias de la Nación o en el Club Ciudad de Buenos Aires, se movía en otro sentido.

Pensaste en la función de la administración de justicia, ya que evidentemente desde la política no había decisión de poner fin a ese gravísimo riesgo latente.

¿Por qué en la administración de justicia? Porque hay cuestiones que no permiten la demora y la justicia es el último límite al desborde y al desquicio.

Ese solo pensamiento te dio renovado impulso para continuar con tu proyecto que partía de modificar la currícula de estudios de la carrera de grado de abogacía, pero con la expresa finalidad de influir sobre la organización misma del proceso judicial a partir de una teoría crítica del Derecho y de la Justicia Social.

Estas elucubraciones acortaron el tiempo del viaje hasta la Facultad. Cuando llegaste cumpliste con todo el ritual: saludaste a los cuidadores, tomaste el cafecito en el barcito de la Sala de profesores con tus ayudantes, firmaste tu presencia en Bedelía y te dirigiste al aula.

—Doc —te abarajó de entrada la morochita delgada de labios finos, cada vez más sensual—, ¡es mucho y muy complicado el material sobre los actores!

#### B.1. SUJETOS ACTORES Y SUJETO OPERADOR. BREVE DIGRESIÓN

—Es posible —murmuraste—. Pero la finalidad era que esa complejidad la pudiéramos tratar acá, en clase. ¿Por dónde empezamos? —retrucaste—.

—Por la noción de sujeto, *profes* —ya el trato más empático estaba logrado—. ¿Qué es eso de visualizarlo —al sujeto— tanto como el actor del conflicto “*como el operador que integra el sistema que opera*”—disparó la de la pareja de tórtolos—.

—Bueno ¿Ven? Eso es un aspecto más, una consecuencia más de un modelo que utiliza para su conformación la misma fórmula de describir los géneros y después bajar a las especies. Hay una complejidad, pero lo que ustedes ven ahora les sirve después para otros temas, como, por ejemplo, para el operador de conflictos que equivale a decir el operador de los métodos, tanto de solución —negociador, mediador, facilitador— como de resolución —árbitro, juez— y el abogado que opera en todos ellos; un tema que correspondería a la Fase de Gestión, Eje Co-construcción de la Solución / Resolución. En este tema, sujeto es el género, y tanto actor como operador las especies. La noción de sujeto se aplica a los dos; lo que implica decir que los dos son sujetos del sistema. Ahora veremos la utilidad de la noción de sujeto con relación a los actores del conflicto y, cuando ingresemos al primer Eje vertical de la Fase de Gestión, la Reconstrucción de la relación, nos referiremos a la utilidad con respecto al sujeto operador.

#### B.2. SUJETO, SISTEMAS Y ACTORES

—Lo que me resonó con algo que ya hemos comentado en el curso es el tema de la *autonomía del sujeto* —comenzó el estudiante vestido con saco y corbata azules, camisa blanca y pantalones de color gris—. ¿Tiene algo que ver con la cuestión del condicionamiento de las conductas cuando definimos conflicto? Porque el Papel de trabajo dice que, *una primera noción para encontrar la respuesta es la de autonomía. Pero, paradójicamente, no ligada a la noción de libertad sino a la de dependencia*.

—No es exactamente así, aunque naturalmente hay una relación. Acá lo que es importante comprender es que los sujetos actores en conflicto, por sí solos, conforman

un sistema cibernetico, es decir que, *mientras la base del modelo de sistema abierto es la interacción dinámica entre sus componentes, la base del modelo cibernetico es el ciclo de retroalimentación, en el cual, por retroalimentación de información, se mantiene un valor deseado, se alcanza un blanco*.

—¿Es el proceso homeostático? —se destacó la rubia de largos cabellos sacudiendo la cabeza para arrojarlos hacia atrás—. Lo que yo entendí es que estos procesos *operan ante variaciones de las condiciones del ambiente y corresponden a las compensaciones internas al sistema, que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su forma*.

—No tengan dudas —aportó con solvencia la del escote provocativo, atrayendo la mirada embelesada del compañero de al lado—. *La retroalimentación es un proceso circular en el cual parte de la salida es enviada de nuevo, como información, a la entrada, lo que permite la autoregulación y control homeostático del sistema*.

—¡Muy bien! —estabas feliz, Rubenauta—. Veo que ahora pueden aplicar los textos que han leído y organizarlos—.

—¡Como en un sistema! —señaló divertido el de rasgos añadidos—.

—Por eso *el principio del que partimos para llegar a esta primera noción es el de auto-organización y su paradoja que ya señalara VON FOERSTER que sosténia que, obviamente, la auto-organización significa autonomía, pero un sistema auto-organizador debe trabajar para construir y reconstruir su autonomía, lo que le demanda extraer energía del exterior. Es decir que, para ser autónomo, necesita depender del mundo externo*—aprovechaste para completar la idea—.

—¿Podría darnos un ejemplo? —requirió serio el que te discutía todo—.

—Por supuesto —te entusiasmaste—. Imagínense una familia, una empresa, cualquier tipo de organización. Cuando el sistema entra en conflicto, utiliza la misma forma de conducirse, la misma forma de discutir de siempre, es como que tiene leyes de funcionamiento propias que lo dotan de una interacción singular. Si no se produce un cambio en la interacción entre sus elementos —actores—, la situación sigue igual.

—Mi hermana, que hizo los cursos de mediación, acuerda con usted, porque le enseñaron que el mediador debe ser una especie de semáforo de la comunicación: *hable usted; no interrumpa; ahora hable usted*. Y ella pregunta ¿Pero qué cambian con esa forma de conducirse? Me imagino que si nada cambia, el sistema en conflicto sigue igual; podrán hacer audiencias y más audiencias de mediación pero el sistema se mantendrá estable y así resulta muy difícil ayudarlos a lograr acuerdos ¿entendí bien? —Acotó siempre con su estilo el mediador—.

—Entendió muy bien. Lo que ocurre en la praxis, es que el abordaje al conflicto se hace directamente a través de algún método. La gente está en conflicto y va al método: negocian, median, hacen juicio. Y los operadores también; pero porque es lo que saben, lo que se les ha enseñado. Hay que producir una verdadera revolución en esta práctica. Hay que comenzar por el comienzo. Al conflicto hay que abordarlo desde el conflicto mismo. Tiene que haber un proceso que comience por estudiar aquello a lo que se le aplicará el método; el conjunto de técnicas de los métodos vienen después. Pero después de después, o sea, primero es el estudio del conflicto y la aproximación a las hipótesis que lo provocan, después la determinación del método más adecuado y recién entonces la aplicación de las tecnologías de los métodos. Por eso el modelo comienza con la Deconstrucción del conflicto, que se dedica a estudiar el conflicto concreto, sigue con la Reconstrucción de la relación, que es el eje del cambio de la interacción y recién después de todo esto entran las técnicas. En ese proceso y en especial en el eje de la Reconstrucción, alguien le tiene que incorporar información a ese sistema —continuaste—. Por eso, *en el caso del ser vivo, del sujeto, esa dependencia no es solo energética sino también informativa, porque necesita información del mundo exterior para organizar su comportamiento.*

—Es como un motor, por ejemplo. Para ser autónomo, cumplir con su finalidad de empujar algo, necesita tomar del exterior energía; en este caso combustible. ¿Es así Doc? —Lo que me pregunto es qué vas a hacer, *Rubenauta*, con esa emoción que te embarga cada vez que la morochita de labios finos te habla con esa informalidad—.

—Digamos, entonces, que así como la energía que el motor toma del exterior se llama combustible, la energía que el sistema conflicto necesita tomar del exterior se llama *información* —te sacó de la ensañación, con un ejemplo justo, el estudiante vestido con saco y corbata azules, camisa blanca y pantalones de color gris—.

—Pero el sistema en conflicto se resiste al cambio —seguiste el contrapunto—. Por eso la retroalimentación. Es como si tuviera un elemento que capta la información que circula, la adapta al sistema, a sus leyes de funcionamiento, y recién allí la reincorpora a él para que nada cambie.

—¿Qué es eso de la *auto-exo-referencia* que cita el Papel de trabajo cuando habla de la identidad del sujeto, profe? —Ahora la informalidad viene de la del escote provocativo—

—Es, justamente, la que enseña que, para referirse a sí mismo hay que referirse al mundo externo y que reafirma la autonomía como dependiente de lo informativo —le aclaraste con toda la dulzura de la que eras capaz—. Observen ustedes que la información comienza a ser protagonista y seguramente este tema lo retomaremos en varias oportunidades. Pero *he aquí, entonces, la primera base conceptual para la noción de sujeto, que es la de autonomía, en sentido de dependencia informativa, en la organización de los seres vivos.*

—¿Y lo de *proceso recursivo*? —te interrogó el de campera negra, que ya sufría de estrabismo por desviar con disimulo su mirada hacia el escote provocativo—.

—Con esta segunda noción el operador sabe que ese sujeto humano con el que trabaja es, al mismo tiempo, *productor* del sistema que integra y *producto* de ese sistema; esto a nivel micro porque, a nivel macro, ese sistema es, a su vez, subsistema de un sistema mayor, que es la sociedad en la que ese conflicto tiene lugar. Por eso el párrafo: *A su vez, la sociedad es el producto de las interacciones entre los individuos, interacciones que, a su vez, crean una organización que tiene particularidades propias, como el lenguaje y la cultura, cualidades que retroactúan sobre los individuos dándoles ese lenguaje y esa cultura.*

—Por eso, también, el individuo *es causa y es efecto* en el sistema —entendí bien? —El mediador, por supuesto—.

—Entendió bien y lo aliento a que siga entendiendo bien —bromeaste porque el rendimiento del grupo te mantenía con un muy buen humor—. ¿Alguna otra duda con el Papel sobre noción de sujeto? —preguntaste y el silencio que siguió por unos instantes te comunicó que no—. —Y con el Anexo sobre modificación del Capítulo de Actores? —apuraste—.

—En general no encontramos dificultades —respondió con seriedad el alumno maduro y los demás coincidieron—. Pero nos gustaría hacer un ejercicio para ver cómo aplicamos los conceptos.

—En la plataforma les colocaré el texto de un conflicto que creo es apto para que nos acompañe durante todo este eje. Ustedes lo lean y en la próxima clase comenzamos con la aplicación práctica de la teoría, pero ahora tenemos que avanzar con otros aspectos de los sujetos actores. Fijense —utilizaste el término para despertar también lo visual— que, para que exista operatividad en el proceso conflictivo, sus actores deben tener conciencia del hecho de que están en conflicto con el otro.

### B.3. CON LA PERCEPCIÓN NO BASTA. EL ACTOR DEBE TENER CONCIENCIA DE ESTAR EN CONFLICTO

—¿Se refiere a que tiene que estar lúcido? —preguntó la de generosas formas que con la pregunta perdió encanto a tus ojos—.

—No en ese sentido —primera vez que no respondes turbado, *Rubenauta*—. Regresemos a las primeras clases cuando hablamos de cómo los seres humanos tomamos contacto con la realidad externa a nuestro sistema de conocimiento; al *iceberg* ¿recuerdan?

—¡Sí, sí! —Clamó el gordito del segundo banco mientras su rostro se iluminaba seguramente recordando el hecho con el que relacionó en aquella oportunidad al *iceberg*.

—Bien. Recuerdan que dijimos que cada uno de nosotros construye los datos de la realidad a través de esquemas complejos y que, aplicando lo que hemos visto en el Papel de Trabajo sobre alteridad, ahora advertimos que esos esquemas están conformados por elementos tales como la ubicación y posicionamiento de cada actor, su filosofía de vida y su herencia, incluyendo algún estilo de personalidad. ENTELMAN hace una distinción entre lo que denomina percepción y lo que denomina *conciencia*. Si bien esos términos no se ajustan al estado actual de la ciencia en la materia, sirven perfectamente para describir lo que ocurre. Dice que la «percepción es el contenido con que acceden a nuestro intelecto los datos externos relativos a fenómenos tales como conductas, actitudes, pretensiones, intenciones, riesgos o amenazas, mientras que la conciencia del conflicto a que nos referimos, menciona el producto de un acto intelectual en el que un actor admite encontrarse con respecto a otro en una relación en que ambos tienen, o creen tener, objetivos incompatibles» (2002-89).

—¿Puede darnos un ejemplo, profe? —te pidió la rubia de largos cabellos mientras sacudía indefectiblemente la cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

—Sí, porque es lo que me sucedió a mí mismo con mi cuarta mujer —bromeaste, Rubenauta, mientras observabas que la alumna de traje sastre, camisa blanca, corbatín y estricto rodete se escandalizaba—. Un día —continuaste— me confesó que no me quería más.

—¿Y usted qué hizo? —Preocupada, terció la de trencitas—.

—Le respondí que no me importaba...

—¡Cómo! ¿Ella le confiesa que no lo quiere más y a usted no le importa? —inquieta, la del escote provocativo pero sin pizca de seducción—.

—No se olvide que estamos hablando de lo que percibe y cómo construye cada uno la realidad —le contestaste sonriente—. Y yo, formado en el más estricto positivismo jurídico, le respondí desde la norma.

—Ahora entiendo —se rascó la cabeza el pelirrojo de anteojos redonditos—. Si usted le responde desde la norma, es cierto que no quererlo más al otro no es causal de nada.

—Exactamente —repusiste—. Yo, sujeto actor y desde mi alteridad, es absolutamente válido que le responda eso.

—¿Y ella qué hizo? —insistió la de trencitas—.

—Fue a ver a un abogado ¿Saben lo que le respondió el profesional? Que era cierto lo que yo le decía, pero solo en parte, porque si bien no quererlo al otro no es causal de nada en el marco de la normatividad, también en ese marco ella tenía permitido pretender.

—¿Pretender qué? —de nuevo la del escote pero entornando los párpados, por lo que te corrió cierto cosquilleo por la espalda—.

—Pretender no quererme.

—Está claro. Ninguna norma prohíbe no querer más al otro —comentó con solvencia el que te discutía todo—.

—Pero entonces me preocupé —confesaste—. Hasta tal punto que al día siguiente fui a conversar con el profesor ENTELMAN y le planteé la situación. Maestro —le dije— mi cuarta mujer tiene permitido pretender...

—¿Y el maestro? —reacomodándose en su asiento reapareció el joven de rasgos añiñados—.

—Me dijo que yo también tenía permitido pretender.

—¿Qué? —Ya, en el paroxismo, la de trencitas—.

—Pretender que ella me quiera, porque para esta alternativa tampoco existe una norma que lo prohíba. Recuerdo que reflexioné un instante y concluí ¡Bingo!, entonces yo no tenía ningún conflicto con mi cuarta mujer porque, recuerden, desde mi *alteridad*, existe conflicto solo en caso de que alguna de las conductas en interacción caiga bajo la prohibición de la norma, es decir, tiene que haber un enfrentamiento entre una conducta permitida por el Derecho versus una conducta prohibida.

—¿Y el profesor qué le dijo? —muy serio el rubio, alto, de cabellos dorados—.

—Que no crea en absoluto lo que estaba pensando; que en realidad conflicto existía pero que mi *alteridad* no me permitía advertirlo. Y que si yo seguía en esa postura, se iban a suceder conductas de mi cuarta mujer tendientes a que yo tome *conciencia* de ello. Por ejemplo, me dijo que a mí, que tanto me gustaba la sopa caliente, me la iba a servir fría a partir de ese momento y que, además, cuando estuvieramos en la cama, todas las noches le iba a doler la cabeza... ¡Y así fue, nomás!

Ocurrió lo inesperado. El de campera negra con vivos rojos en las mangas, que parecía tan rudo, estaba secándose unas lágrimas que corrían por su cara.

La de generosas formas cruzó sus piernas apenas cubiertas por la escasa tela de la falda y te miró con tanta dulzura que pensaste en acudir a la guardia de cardiología, ¿recordás Rubenauta?

Tuviste que romper el penoso silencio.

—Lo que quiero transmitirles es que mi *alteridad* solo me permitía percibir, por mis sentidos, que la temperatura de la sopa no era la de siempre —el gusto— y que escuchaba palabras de ella —los oídos— que no eran las habituales hasta ese momento y que mi sentido del tacto no experimentaba el placer de tocarla como antes...

Y frenaste, *Rubenauta*, antes que la pareja de tórtolos, que escuchaban la clase tomados de la mano, rompieran en llanto.

—Es decir—continuaste—percibías conductas, temperaturas del alimento y ausencia de placer, pero mi *alteridad* me impedía traducirlas como conflictivas; me impedía tener *conciencia* de que también existe conflicto aún en los casos en que la interacción enfrenta conductas igualmente permitidas por el Derecho. ¿Entienden?

—Está claro —ahora el tono del pelirrojo con aspecto de filósofo era sombrío—. Lo que eso también significa es que el Derecho es insuficiente para abordar *todos* los conflictos sociales —enfatizando la palabra *todos*—.

—Tiene razón —aprovechaste para introducir un pequeño desvío en el tema—. El problema es que los abogados estamos todo el tiempo inmersos en esos conflictos y allí pasan varias cosas: *a)* no sabemos qué hacer con ellos; *b)* los clientes perciben esta insuficiencia y pierden credibilidad en la labor del abogado; *c)* la impotencia por no poder operar nos enferma.

—Pero esos conflictos, que enfrentan conductas igualmente permitidas por el Derecho, son los más habituales —aportó enrojeciendo de ira el estudiante de saco azul y pantalones de color gris—.

—Por supuesto —y ahora a despertar el interés por las incumbencias—. Y lo peor es que otras profesiones intentan explotar ese nicho del mercado; y nosotros, los abogados, que llevamos el cuerpo de la ley en nuestro cuerpo, que además efectivamente trabajamos con esos conflictos porque integran los que involucran derechos, vienen mezclados con ellos, resignamos ese nicho por no recibir información ni entrenamiento en la carrera de grado acerca del objeto conflicto, como tema de estudio, ni acerca del sistema conflicto, como modo operativo que integre los métodos.

Silencio. Miradas que se entrecruzan interrogantes.

—Pero ustedes no tendrán esa carencia —aflojaste la tensión—, porque están recibiendo los dos aspectos de la cuestión. Pero quiero seguir con el tema de la *conciencia* porque hay otro aspecto sumamente delicado que es menester que ustedes adviertan.

—Es probable que usted se refiera a lo que subrayó antes en el sentido que la falta de *conciencia* impide la operatividad del proceso conflictivo —añadió con lucidez el carilindo peinado con fijador—.

—Así es. Y la dificultad está en las estrategias que usamos para concientizar. ¿Saben cómo me concientizó el abogado de mi cuarta mujer? Escuchen: yo era el tipo más confiable del mundo para ella y de verdad era para todos los que mantenían relaciones conmigo. Esa confiabilidad era mi orgullo y, en materia empresaria, el capital más importante que yo tenía en la Sociedad Anónima de la que era Presidente, al extremo que mis proveedores me otorgaban crédito solo mediando mi palabra. Jamás me habían rechazado un solo cheque, por ejemplo. Vivíamos muy bien con mi cuarta esposa, con mucha disponibilidad de dinero y con el respaldo de esa cuenta de ahorros con depósitos de u\$s. 6.000.000,00 en el Banco en Suiza, cuya existencia ella conocía pero confiaba ciegamente en su manejo exclusivo por mi parte. Me consta que se lo aclaró al abogado; le dijo: «vea, doctor, yo no lo quiero más a mi esposo, pero es la persona más confiable y estoy segura de que jamás ocultaría algún bien de la sociedad conyugal». Pese a eso, un día estoy conversando amablemente con un proveedor en mi oficina, hasta que casi al final de la charla me exhibe un cheque señalándome que yo lo había librado pero que había sido rechazado por el Banco librado por carencia de fondos suficientes disponibles ¡No puede ser. A mi jamás me han rechazado un cheque y menos aún por esa causa! le respondí, creyendo que se trataba de una broma del proveedor. Pero cuando me acercó el cheque y pude leer el texto del sello puesto en el reverso del mismo por el Banco, comprobé que estaba frente a una realidad que jamás había imaginado. Cuando acerqué el cheque a mi vista leí que la falta de fondos suficientes disponibles se debía a que mi esposa me había trabajado una medida cautelar como parte del proceso del divorcio.

Se nota que los tórtolos estaban tan fuertemente tomados de las manos que ella lanzó un grito de dolor que provocó un revuelo en la clase.

—¿Se dan cuenta? Afectó mi capital más preciado. Yo tomé conciencia en ese mismo acto que estaba en conflicto con ella, pero ella, en ese momento, perdió u\$s. 3.000.000,00 de la cuenta en Suiza, porque súbitamente la indignación me dominó por completo y desapareció de mi ánimo toda conducta confiable. Se necesitó mucho tiempo para que yo recuperara mi conducta habitual puesta en crisis por esa forma de concientizar; el mismo tiempo que ella necesitó para despedir al abogado y reconstruir la relación, como veremos más adelante que propone el modelo estratégico como estrategia operativa, y, con ello la posibilidad de conversar nuevamente sobre el reconocimiento de mi parte de lo que a ella le correspondía.

—¡Qué delicado es este tema, *profe!* —reflexionó la morochita delgada de labios finos, cada vez más sensual—.

—Y fue sumamente complicado su elaboración por parte de ENTELMAN. En la época en la que él investiga se formulaba una pregunta dramática en torno a este tema: «para que exista conflicto en una relación social, ¿es necesario que los miembros que pujan por metas incompatibles tengan conciencia de esa incompatibilidad?» (2002–90). Las respuestas reflejaban dos tendencias: la de los objetivistas, que sostienen que el conflicto es un fenómeno objetivo, y la de los subjetivistas, que opinaban que resultaba indiferente si el conflicto existía o no objetivamente porque bastaba con que los involucrados en la interacción la percibieran como tal.

—Cada vez que se enfrentan posturas objetivistas con subjetivistas la que pierde es la ciencia —intervino con amargura el pelirrojo con aires de filósofo, mientras se acomodaba los anteojos redonditos—.

—ENTELMAN lo resuelve adhiriendo a KRIESBERG (1975:16), y distingue, por un lado, la existencia o no de incompatibilidad de metas u objetivos por parte de los actores y, por el otro, la *conciencia* subjetiva de ellos. Sigue la construcción de una matriz en la que se distinguen seis posibilidades de la combinación de esas dos variables y recomiendo su lectura, pero lo que me interesa destacar acá es la necesidad de concientizar al actor que no admite estar en conflicto con otro, porque, de lo contrario, el abordaje del conflicto resulta imposible.

—Lo que no entiendo —preocupado señaló el alumno ya maduro con entradas bien marcadas en su frente— es ¿cómo llega el conflicto al proceso de abordaje si ninguno tiene *conciencia* de él?

—Casi siempre hay alguien, relacionado con ellos, que les señala que existe incompatibilidad o que pide ayuda para ellos —referiste—.

—¿Por ejemplo? —Te interrogó el robusto rubio alto de cabellos dorados—.

—El pediatra, que les dice a los padres que el niño que han llevado en consulta tiene espasmos que son típicos de advertir conflictos entre sus padres... O uno de los hijos, el menor, socio de una empresa familiar, que advierte que la relación conflictiva no admitida entre su padre (fundador de la empresa) y el hijo mayor, su hermano, también socio, afecta a la economía del negocio, y acude al Consultor Jurídico Familiar para pedirle consejo e intervención. En fin. Son muchas las circunstancias que la incompatibilidad existe y ambos o alguno de ellos no toma *conciencia* de ello y la operatividad del conflicto se hace difícil.

—*Profe* —te reclamó la joven de trencitas y se incorporaba a las que utilizaban un trato informal contigo— Toda la actividad de los vecinos de Gualeguaychú durante el conflicto con la República Oriental del Uruguay por el tema de las

pasteras, con las asambleas y los cortes de puentes fronterizos ¿tiene algo que ver con este tema de la *conciencia* de los actores?

—Por supuesto que sí —le confirmaste—. Esa fue la función que la teoría les reconoce como útil hasta que se agota justamente cuando logra su objetivo: que el Gobierno Nacional tome conciencia del conflicto. Después se transformó en acciones ilegítimas sin sanción. Durante el año 2005 los miembros de la materia Teoría del Conflicto de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas, una carrera de posgrado que dirigía el profesor ENTELMAN en esta Facultad, elaboramos un informe en el marco del Convenio de Asistencia Técnica y Cooperación con la Municipalidad de Gualeguaychú y la Seccional Gualeguaychú del Colegio de Abogados de Entre Ríos, que se refiere al tema. Cuando avancemos más en el tratamiento de la teoría se los voy a colocar en la plataforma para que vean cómo se lee un conflicto a la luz de la teoría. Pero ya hemos llegado al final por el día de hoy.

## CLASE NÚMERO 5

### B.4. ¿QUÉ PERSIGUEN LOS ACTORES?

Con la actividad de los alumnos que pudiste apreciar a través de los foros de discusión que leíste en la plataforma y con el intercambio de lugares que notaste ni

bien ingresaste esa tarde al aula, advertiste que el grupo funcionaba como tal, consolidado como tal. Una energía creativa recorría el ambiente. Pensaste que sería ideal presentarles el tema del día a partir de un caso práctico. Solo tenías que esperar la oportunidad.

—*Profe, usted me dijo la clase anterior que nuestra relación social podía ser de cooperación —al decir esto te miró de manera desafiante la de generosas formas que, lamentablemente, se había cambiado de lugar abandonando el primer banco y privándose de esa visión de escasa tela tan agradable a tus ojos— o de conflicto —haciendo una mueca de descarte de esta posibilidad, con lo que nuevamente experimentaste un suave vahído—. Y que, en este caso, es porque perseguimos metas u objetivos incompatibles.*

—Sí. —balbuceaste mientras te recomponías—. Dije que aquello que los actores persiguen en una relación de conflicto se denomina *metas u objetivos*.

—¿Qué es una *meta u objetivo*? —preguntó el joven de rasgos anñados—.

—ENTELMAN (2002–100) dice que «son objetos, en el más amplio sentido de la expresión, materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor». Citando a RICKERT, aclara que son objetos culturales, siguiendo la terminología de éste.

—Lo que equivale a decir que no son objetos provistos por la naturaleza —discriminó el que te discutía todo—.

—Exacto. En la nota 5 del Capítulo 5, ENTELMAN (2002–104) explica que «la Filosofía de la Cultura define los objetos naturales como integrados por un sustrato y un sentido axiológico, consistente en el agregado o atribución de un valor al sustrato». Y este agregado es obra del hombre. De modo que, en esta línea de

*"Saber lo que es verdad para ti es saber lo que tú sientes que es verdad"; Ramtha.*

investigación, distingue tres tipos de metas u objetivos: concretos, simbólicos y trascendentales. Los concretos son «aquellos más o menos tangibles que, además, de una u otra manera son susceptibles de ser pensados como divisibles». Los simbólicos son «aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra» (2002:100), mientras que el trascendente es «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» (2002:103).

Un silencio de incomprendión de lo que acababas de exponer cruzó el aula entera. Y aquí se te presentó la oportunidad que esperabas.

—Les voy a dar un texto que simula una situación real para que ustedes puedan visualizar cómo se aplican estos conceptos a la práctica. Vamos a dividir a los presentes en cuatro grupos para hacer un ejercicio de simulación. Los integrantes del primer grupo se limitarán a entrevistar a un representante de los otros tres grupos, de modo que cada grupo de trabajo funcionará con cuatro miembros. De los otros tres grupos, uno representará el rol de Rulito, otro el de Abnegada y otro el de Constancia. Quiere decir que formaremos grupos de trabajo integrados por cuatro de ustedes en el que cada uno jugará distintos roles: uno/a representará al/a abogado/a entrevistador/a, otro será Rulito, otra Abnegada y otra Constancia ¿comprenden?

La respuesta afirmativa te permitió repartir las hojas que contenían los diferentes roles:

### EJERCICIO DE CLASE: EL COFRE DE LA ABUELA



RUBÉN  
CALCATERRA  
*Análisis y  
Gestión Estratégica  
de Conflictos*

#### Grupo 1: Rulito

Usted es *Rulito*, hermano de Constancia, la mayor de sus hermanas y de Abnegada, la del medio. Hace cuatro meses falleció su abuela materna, doña Eduviges, que tenía 98 años de edad y de la cual usted y sus dos hermanas son los únicos herederos. La abuela ha dejado como herencia la casa y un cofre que contiene diversos objetos ya casi sin valor, a excepción de uno de ellos. Ese objeto, cuyo valor es aproximadamente un 20% menor al del resto, incluida la casa, es un anillo que se fue transmitiendo por generaciones en la familia, entregándoselo siempre a las herederas mayores de cada generación. Se hizo fundiendo el oro de otras alhajas de la familia, pero doña Eduviges le hizo un agregado: le engarzó un diamante muy valioso que había pertenecido a su tatarabuela. Durante toda su vida, doña Eduviges

fue una mujer de fuerte carácter y de muy difícil convivencia con ella, lo que su hermana Abnegada experimentó en los últimos quince años durante los cuales estuvo a su exclusivo cuidado. En efecto, desde que Abnegada enviudó de Hermenegildo, matrimonio que no solo no le dejó hijos sino tampoco un lugar donde caerse muerta, su hermana fue a vivir con su abuela a casa de ésta. Durante todos esos años, tanto usted como Constancia trataron de ayudar a Abnegada, cada uno a su modo: Constancia, que vive como una reina por la fortuna que heredó de su esposo, pagándole la Obra Social y usted, que vive en E.E.U.U., girándole unos pesos cada tanto a pesar de la muy apremiante situación económica que padece en el País del Norte. Pero eso jamás lo dejó trascender a sus hermanas, a quienes tiene convencidas que usted goza de una próspera y sólida posición. Abnegada, a su vez, aprendió costura y cose para afuera, así que plata no le faltará porque en la casa de la abuela no gasta un peso. La última vez que estuvieron todos juntos, Eduviges se enojó con usted y con Constancia. A ésta le echó en cara la poca atención que tenía con ella y la miserable ayuda que le prestaba a su hermana. A usted le dijo que sería mejor que en lugar de hablar tanto de su próspera posición económica la demuestre con hechos con su hermana. ¡No tenía pelos en la lengua la vieja! Y pensar que usted era el benjamín de la familia, el nieto preferido por Eduviges. ¡Qué laburito trabajito hizo Abnegada todos estos años! Pero usted tiene la conciencia tranquila. Cómo se ve que ni la vieja ni Abnegada, que hace años vive a costillas de todos, saben lo que es vivir en una sociedad competitiva como Nueva York. En cuanto a los bienes, usted quiere realizarlos de inmediato y llevarse los dólares plin caja y llevarse los dólares que tan bien le vienen en ésta época de vacas flacas. Sus hermanas lo tienen harto con las historias de la familia: Constancia que quiere el anillo por el respeto a la tradición familiar; Abnegada porque dice que la vieja se lo prometió por todo el tiempo que la cuidó. Ahora los tres están por entrar a la entrevista con el abogado. Que todo Lo sabe, dónde discutirán la división de la herencia de la abuela. Usted piensa defender con uñas y dientes el tercio de todo y, si se da, algún bocadito más. Al fin y al cabo Constancia tiene económicamente resuelta su vida, y es hora de que Abnegada deje de chuparle la sangre. Es más, va a comenzar pidiendo el anillo porque de esa forma forzará la venta de todo. Espera que todo termine pronto: no ve la hora de volar de vuelta a su casa con el dinero suficiente como para salir de los apuros.

#### Grupo 2: Abnegada

Usted es *Abnegada*, hermana de Constancia, la mayor de sus hermanos y de Rulito, el menor. Hace cuatro meses falleció su abuela materna, doña Eduviges, que tenía 98 años de edad y de la cual usted y sus dos hermanas son los únicos herederos. La abuela ha dejado como herencia la casa y un cofre que contiene diversos objetos ya casi sin valor, a excepción de uno de ellos. Ese objeto, cuyo valor es aproximadamente un 20% menor al del resto, incluida la casa, es un anillo que se fue transmitiendo por generaciones en la familia, entregándoselo siempre a las herederas mayores de cada generación. Se hizo fundiendo el oro de otras alhajas de la familia, pero doña Eduviges le hizo un agregado: le engarzó un diamante muy valioso que había pertenecido a su tatarabuela. Durante toda su vida,

el oro de otras alhajas de la familia, pero doña Eduviges le hizo un agregado: le engarzó un diamante muy valioso que había pertenecido a su tatarabuela. Durante toda su vida, doña Eduviges fue una mujer de fuerte carácter y de muy difícil convivencia con ella, lo que usted experimentó en los últimos quince años durante los cuales estuvo a su exclusivo cuidado. En efecto, desde que envió de Hermenegildo, matrimonio que no solo no le dejó hijos sino tampoco un lugar donde caerse muerta, usted fue a vivir con su abuela a la casa de ésta. Sus dos hermanos también la ayudaron todos esos años, cada uno a su modo: Constancia, que vive como una reina por la fortuna que heredó de su esposo, pagándole la Obra Social, y Rulito, que vive en E.E.U.U, girándole unos pesos cada tanto a pesar de la muy buena posición económica que dice tener en el País del Norte. Para vivir dignamente usted aprendió costura y cose para afuera. Con sus hermanos doña Eduviges no tiene pelos en la lengua. A Constancia, la última vez que la visitó, le echó en cara la poca atención que tenía con ella y la miserable ayuda que le prestaba a su hermana. A Rulito le dijo que sería mejor que en lugar de hablar tanto de su próspera posición económica la demuestre con hechos con su hermana. En cuanto a usted, el fuerte carácter de doña Eduviges no ha sido escollo para que reconociera el amor con que la cuidó durante tantos años: en un gesto que usted interpreta como demostración de ese reconocimiento, la abuela le ha dicho muy seguido últimamente que *el anillo merecería quedárselo usted cuando ella ya no estuviera*. Ahora los tres están por entrar a la entrevista con el abogado Dr. Que todo Lo sabe dónde discutirán la división de la herencia de la abuela. Usted piensa defender con uñas y dientes el anillo porque él representa el reconocimiento de su abuela. En cuanto a la casa, no tiene duda alguna que tanto Constancia como Rulito la dejarán vivir allí de por vida, porque todavía le deben estar sonando en los oídos las palabras de la abuela sobre la escasa ayuda que siempre le prestaron.

### Grupo 3: Constancia

Usted es *Constancia*, la mayor de una familia tradicional y de sólidas convicciones morales, hermana de Abnegada, la del medio y de Rulito, el menor. No está segura que sus hermanos compartan con tanto fervor como usted esas tradiciones y convicciones. Hace cuatro meses falleció su abuela materna, doña Eduviges, que tenía 98 años de edad y de la cual usted y sus dos hermanos son los únicos herederos. La abuela ha dejado como herencia la casa y un cofre que contiene diversos objetos ya casi sin valor, a excepción de uno de ellos. Ese objeto, cuyo valor es aproximadamente un 20% menor al del resto, incluida la casa, es un anillo que se fue transmitiendo por generaciones en la familia, entregándose siempre a las herederas mayores de cada generación. Se hizo fundiendo el oro de otras alhajas de la familia, pero doña Eduviges le hizo un agregado: le engarzó un diamante muy valioso que había pertenecido a su tatarabuela. Durante toda su vida, doña Eduviges fue una mujer de fuerte carácter y de muy difícil convivencia con ella, lo que su hermana Abnegada experimentó en

los últimos quince años durante los cuales estuvo a su exclusivo cuidado. En efecto, desde que Abnegada envió del tarambana de Hermenegildo, matrimonio que no solo no le dejó hijos sino tampoco un lugar donde caerse muerta, su hermana fue a vivir con su abuela a casa de ésta. Durante todos esos años, tanto usted como Rulito trataron de ayudar a Abnegada, cada uno a su modo: usted, sacrificando una parte de la renta que le producen los bienes que heredó de su esposo, pagándole la Obra Social y Rulito, que vive en E.E.U.U y según él disfruta de una próspera y sólida posición económica, girándole unos pesos cada tanto. Con todo lo que ustedes le dan más lo que saca cosiendo para afuera, plata no le faltará a Abnegada porque en la casa de la abuela no gasta un peso. La última vez que estuvieron todos juntos, Eduviges tuvo una actitud que a usted la disgustó mucho: le echó en cara la poca atención que tenía con ella y la miserable ayuda que le prestaba a su hermana. A Rulito le dijo que sería mejor que en lugar de hablar tanto de su próspera posición económica la demuestre con hechos con su hermana. ¡No tenía pelos en la lengua la abuela! Y pensar que usted, antes que Abnegada se fuera a vivir con ella, era la única que la visitaba con frecuencia. ¡Qué trabajo se mandó Abnegada todos estos años! Pero usted tiene la conciencia tranquila. Cómo se ve que ni Eduviges ni Abnegada, que hace años vive a costillas de todos, no saben lo que es correr de Banco en Banco renovando inversiones y de allí a la inmobiliaria que le administra los departamentos que usted tiene en alquiler. Ahora los tres están por entrar a la entrevista con el abogado Dr. Que todo Lo sabe dónde discutirán la división de la herencia de la abuela. Usted piensa defender con uñas y dientes el anillo porque la fidelidad a la tradición familiar señala que le corresponde y la va a hacer respetar en homenaje a sus queridos antepasados muertos. En cuanto a la casa, no tiene duda alguna que hay que venderla y que tal vez usted tenga que poner una diferencia en dinero para quedarse con el anillo. Además, es hora que Abnegada deje de chuparle la sangre y empiece a sostenerse sola.

Finalizado el intercambio en los diferentes grupos preguntaste qué conclusiones habían sacado.

—Nosotros representamos a Rulito y creemos que nuestro objetivo perseguido es *concreto* —dijo el alumno maduro apoyando su mano en las entradas cada vez más marcadas en la frente—.

—Y por qué creen que ese es el tipo de meta u objetivo perseguido por ustedes —preguntaste—.

—Porque si obtenemos la proporción del anillo o su valor equivalente nuestra pretensión queda automáticamente satisfecha. Para ello, se puede vender el anillo y nos llevamos el valor que nos corresponde en dinero. De esta forma vemos que nuestro objetivo es tangible y divisible. Si el anillo no se puede dividir en pedazos tenemos la posibilidad de reducirlo con un elemento de cambio, que es el dinero —agregó el gordito con cara de felicidad que era parte del mismo grupo—.

—Perfecto —acordaste—. ¿Y ustedes? —dirigiéndote a los que habían representado a Abnegada.

—Creemos que el nuestro es *simbólico* —afirmó la morochita delgada de labios finos—. Y creemos eso porque nos da la sensación que, para nuestro personaje, lo esencial no es el anillo, sino lo que él representa. Y lo que él representa nos pareció que es el reconocimiento de los hermanos. Es decir, aún en el supuesto que se le adjudicara el anillo pero los hermanos no le reconocieran nada de lo que hizo para el cuidado de doña Eduviges, tampoco quedaría satisfecha su pretensión.

—¡Claro! —Exclamó, excitado, el carilindo peinado con fijador—. Por eso pensamos hacerle un pergamo en el que expresemos nuestro agradecimiento —mientras el resto de la clase explotaba en una carcajada general—.

—Muy bien — ¡te sentías tan satisfecho por el rendimiento del curso, *Rubenauta!*—. ENTELMAN dice que el objetivo *simbólico* escondido detrás de uno *concreto*, tiene el mismo sustrato pero oculta el valor cuya satisfacción busca el actor; y cuando explicaba este tema en clase ponía varios ejemplos. Entre los que me parece más explicativo es el de la superficie de campo que, en sí, tiene un sustrato material con valor económico y puede ser catalogado como *concreto*. Pero, si esa superficie misma está en disputa en una herencia, tal vez se convierta en *simbólica* si llegara a otorgar la jefatura de la familia para quien se la adjudique, como ocurría en los castillos medievales, agrega.

—En mi familia hubo un enfrentamiento de muchos años entre las hermanas de mi padre cuando tuvieron que dividirse la herencia de la abuela ¡Y todo por una cuchara de plata para servir tortas que tenía grabada la foto de mi abuela! Todos la querían, porque con ella la abuela abría el festejo de cada cumpleaños familiar sirviendo la torta del homenajeado —con aflicción recordó el robusto rugbier de cabellos dorados—.

—En una oportunidad —recordaste a tu vez— y sin que se tratara de los castillos medievales, fueron a consultar al profesor ENTELMAN dos abogados que estaban agotados de pleitear en una sucesión cuyo acervo hereditario era una gran fracción de campo sumamente valiosa. Le refirieron que habían logrado poner de acuerdo a los herederos en todo, menos a los mayores, que eran varones, en la adjudicación de una pequeña fracción sobre la cual había una tapera que estaba destinada a depósito de marlos de choclos, destinada a comida de los chanchos. Los abogados no entendían la razón por la cual, habiendo acuerdo en lo más valioso, no lograban avanzar en el acuerdo final por culpa de lo insignificante. Recuerdo que ENTELMAN les pidió ir a ver el campo en cuestión. Los abogados aceptaron y aprovecharon la oportunidad para hacer un asado en pasar un día de campo. Conversando con el paisano ya muy viejito que hacía las veces de asador y había trabajado toda su

vida allí, ENTELMAN le preguntó qué había sido esa tapera cuando el padre de los herederos compró el campo. Asombrado por la pregunta, el paisano le respondió que esa había sido la casa de su patrón, que ahora estaba reducida a una tapera. ENTELMAN no dijo nada y citó a los dos abogados para el día siguiente en su oficina. En esa reunión les dijo que había un valor que no había sido incluido en la herencia. Más asombrados todavía, los abogados le preguntaron cuál era ese valor, a lo que ENTELMAN respondió que era la jefatura de la familia; que la puja entre los dos herederos mayores era por la jefatura imaginaria de la familia.

¿Recuerdas, *Rubenauta*, el silencio que recorrió el aula, y cómo la de ojos azules dejó de morder el capuchón de la lapicera y la rubieca de gruesos anteojos de masticar chiclets?

—¿Saben cómo terminó la disputa? —Aumentaste la intriga— Se invitó a los herederos a que subdividieran la fracción de campo y se volvió a intentar la adjudicación. Como era de esperar, los dos herederos varones pretendían el lote sobre el cual estaba la tapera; entonces se los invitó a los dos a que pujaran por él como si se tratara de una subasta. Al cabo de varias ofertas y contraofertas, ese lote se adjudicó a uno de los dos varones por un valor que superaba casi en un 30% (treinta por ciento) el valor de los demás lotes.

—Terminó pagando la jefatura de la familia —apuntó el de campera negra—.

—Así es —coincidiste—. Pero ahí tienen ustedes reflejado cabalmente el concepto de meta u objetivo *simbólico*. Si no se comprende esto, algunos conflictos son de muy difícil solución. Y todavía ENTELMAN nos enseña que «en ciertas circunstancias los actores tienden a teñir los objetivos concretos agregándoles valoraciones que los convierten en *simbólicos*, porque les preocupa, más que obtener satisfacción a su valor mediante el logro del objetivo, provocar a su adversario una pérdida. Tal pérdida es el verdadero objetivo concreto disimulado detrás del *simbólico*» (2002:102).

—Como me pasó a mí con una amiga, que seducía a mi novio; y no era porque le gustara sino para hacerme reventar a mí —con rabia contenida comentó la de generosas formas mientras te contenías para no ir a consolarla—.

—¿Y, qué opinan los representantes de Constancia? —preguntaste para evadirte del impulso—.

—Estamos en duda —confesó la joven de trencitas atadas con una tirita elástica y redondelitos de madera—. Porque en el objetivo que persigue Constancia se hace muy difícil de «definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo», como apunta ENTELMAN (2002:101) —dando muestra de que había leído el texto—, en este caso del anillo.

—Pero si lo que está en juego allí es un principio cualquiera, muy difícilmente puedo llegar a una transacción —retrucó el de campera negra que ya no tenía el escote provocativo a su lado, con lo que había recuperado la posibilidad de mantener el eje de sus ojos—.

—Parece que estudiando es más fácil entendernos —los animaste—. La diferencia entre lo simbólico y lo trascendente resulta un tanto confusa, a menos que uno relacione este último con algún valor o principio, como es el caso de Constancia, cuya meta u objetivo está claramente identificado con la tradición familiar que, para esa familia, es claramente un principio que ha regido la distribución de los bienes en cuanto a ese anillo se refiere.

—Quiere decir que, si para establecer el monto de una cuota de alimentos la ex esposa no acepta menos de determinada suma porque de lo contrario el aporte del ex esposo no alcanza para cubrir las necesidades de los hijos menores comunes, estamos frente a un objetivo *concreto* —razonó el rubio, alto, de largos cabellos dorados, que trabajaba en un Juzgado de familia—; pero si lo exige para perjudicar la relación del ex marido con su nueva mujer entonces es *simbólico*; en cambio, finalmente, si la razón del límite se debe a que ella considera que es inmoral recibir menos, allí estamos claramente ante un objetivo *trascendente*, porque ahora, más que discutir si el dinero alcanza o no, van a dilucidar qué es inmoral y qué no lo es. Es con este ejemplo donde cobra sentido afirmar que, en este tipo de objetivos, el valor que la persona le asigna al objetivo está puesto en el lugar del objetivo.

—Es mucho más sencilla la solución del Derecho. Que el anillo se remate, se le da a cada uno lo suyo y terminado el conflicto —intervino el que te discutía todo—.

—¿Terminado o definitivamente sin esperanzas de solución? —le preguntaste un tanto molesto por esa mentalidad de suma cero—.

—No entiendo —te siguió la porfía—.

—¿Cómo cree que seguirá la relación entre los hermanos si el conflicto tiene el desenlace que usted propone? —lo desafiaste—.

—Destruída —intervino secamente el rubio alto de cabellos dorados—. Rulito va a obtener lo que persigue, pero que no se le ocurra volver a ver a sus hermanas que lo odiarán por el resto de sus vidas.

—Esta es la diferencia entre resolver y solucionar —aprovechaste para incorporar tu tipología en materia de métodos de abordaje a los conflictos—.

—Cómo es eso, *profe* —te requirió la del escote—.

—Los métodos que demandan de alguien que adjudique las metas u objetivos a los actores yo los denomino de *resolución por adjudicación*; en el caso que

estamos tratando se trataría de la adjudicación de los derechos. En cambio, los métodos que demandan el consenso de los actores para llegar a acuerdos, los denomino de *solución por consenso*.

—¿Por ejemplo? —preguntó el mediador—.

—El proceso judicial o el arbitral de laudo obligatorio son los ejemplos paradigmáticos de los primeros. En ellos es el juez o el árbitro el que declara a quién ampara el Derecho y, mediante el principio de exclusión, *resuelve* la disputa. La medida de la razón de uno es la misma sin razón del otro. Se trata, en el lenguaje de la Teoría de Juegos, de un Juego de Puro Conflicto de Suma Cero.

—¿No se denominaban Juegos de Suma Cero, simplemente? —requirió con cierto conocimiento del tema el maduro canoso—.

—Es como usted dice en la versión original de VON NEUMANN y MORGESTERN (1944), pero el replanteo realizado años más tarde por SCHELLING (1960) cambia esa denominación original por la que acabo de utilizar. De una clasificación que identificaba Juegos de Suma Cero y Juegos de Suma Variable, se pasó a distinguir entre Juegos de Puro Conflicto, Juegos de Pura Cooperación y Juegos Mixtos, con el agregado que los primeros incluyen como sub-categorías a los de Suma Cero y Suma No Cero.

—Esto sí que no lo tenía, *profe* ¿Podría referirse a eso aunque sea muy sucintamente? —te requirió con extrema amabilidad—.

—Hagamos una cosa. Este tema lo traté sucintamente, como pide usted, en Mediación Estratégica (2002, 79–80). Puedo colocar en la plataforma virtual un Papel de Trabajo con ese tema. Ustedes lo leen y, si hay dudas, las aclararemos en la clase que viene, pero si ahora me dedico a él temo desviarme del tema de hoy.

—Ok, disculpe *profe* —concluyó—.

—No hay disculpa que pedir. Sigamos entonces: los métodos de *solución*, como la negociación, la mediación, la facilitación, la conciliación, y todos aquellos que no dependen del otorgamiento de la razón a alguno de los actores para encontrar una definición, son de *solución por consenso*; una solución a la que arriban los actores mismos, con la colaboración o no de terceros, pero sin que nadie resuelva. En ellos sin consenso no hay solución. Recién si los actores necesitan una definición de la disputa, deberán acudir a la *resolución por adjudicación*.

—Hay una cuestión que me tiene sin dormir por culpa suya —casi susurró la rubia de largos cabellos pestañeando y sacudiendo la cabeza para arrojarlos hacia atrás ¡Tu imaginación voló hacia paraísos compartidos!—. ¿Cómo hacen o qué utilizan los actores para obtener los objetivos que persiguen?

—Mediante la utilización del *Poder* —respondiste con rapidez regresando de la ensoñación—. La noción de *Poder* es complicada al extremo que el propio ENTELMAN subtitula el Capítulo 7 de su libro (2002:117) con esta frase: «Un concepto esencialmente controvertido». Pero yo confío en que, en la próxima clase, la vamos a entender ejemplificando. Les ruego que lean el Capítulo 7 del libro del profesor ENTELMAN y recuerden que estará a disposición de ustedes en el entorno de la plataforma el Papel de Trabajo sobre teoría de juegos.

#### **ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS.**

#### **PAPEL DE TRABAJO NÚMERO 8: APUNTES SOBRE LA TEORÍA DE JUEGOS**

##### **1. Conceptos elementales**

- *Juego es toda situación de interdependencia estratégica. De allí su importancia para aplicar al conflicto.*
- *Todo juego responde a reglas, que son las que lo identifican como tal, y tiene un sistema de recompensas, que determina cuánto gana y cuánto pierde cada jugador.*
- *Relacionando esta teoría con la teoría de la decisión, decimos que jugador es el decisor y la jugada es la decisión.*
- *Hay una gran variedad en la clasificación de los tipos de juegos pero simplificando podemos distinguirlos:*

A. *Según la simultaneidad o secuencialidad de las jugadas en juegos de tirada simultánea (como el juego de descubrir cartas al mismo tiempo) y juegos de tirada sucesiva (como el juego de ajedrez, en los que cada jugador, cuando juega, ya sabe cómo jugó el otro o, al menos, tiene cierta información);*

B. *Según la cantidad de jugadas en juegos finitos de una sola jugada o de varias jugadas (en los que se conoce de antemano cuál será la última) y juegos infinitos, más emparentados con los juegos matemáticos puros que con los de la vida real.*

C. *Según la manera en que se distribuyan las ganancias y las pérdidas en juegos de suma cero (en los que lo que gana el ganador es*

*exactamente igual que lo que pierde el perdedor) y no cero (en los que los resultados netos son mayores o menores a cero).*

*FONT BARROT (1997) dice que SCHELLING (1980), a partir de la tradicional clasificación de los juegos en suma cero y no cero, distingue tres tipos de estructura de interdependencia estratégica, que proyecta en matrices de pago diferentes y que, para describirlos, recurre a la historia de HOLMES y MORIARTY identificándolos como H y M para cada jugador.*

*En la historia básica H y M están en distintos trenes que recorren la misma linea, sin posibilidad de comunicarse entre ellos y cada uno debe decidir si baja o no en la próxima estación. Las estaciones en las que el tren parará, en forma sucesiva, son dos: A y B.*

##### **2. Juegos de puro conflicto**

*Las reglas para esta situación determinan que H gana si ambos bajan en la misma estación y pierde si bajan en diferentes estaciones, y a la inversa para M.*

*Como se advierte, de su estructura están excluidas necesariamente las hipótesis de cooperación y en ella el premio que uno gana lo paga necesariamente el otro. El saldo final es siempre invariable: nunca pueden ganar o perder ambos jugadores a la vez.*

*Es el sistema de recompensas el que permite distinguir la primera variante de esta especie: la de suma cero. Para ella, el sistema prevé que la ganancia o pérdida de cada jugador es idéntica, por ejemplo \$ 3, de modo que la matriz de pago debe arrojar cero en todos sus casilleros.*

*La matriz de este juego se representaría así:*

<sup>1</sup> Una matriz es una representación de un perfil de acciones. Un perfil de acciones está conformado por las acciones de uno y las acciones del otro. Tendrá tantos casilleros como el resultado de multiplicar la cantidad de jugadores por la cantidad de perfiles de acción que cada uno de ellos tiene. En este caso, el juego se integra con dos jugadores que tienen dos perfiles de acción cada uno: bajarse en A o en B, de modo que la matriz tendrá cuatro casilleros con los resultados. Por la convención científica de la teoría, el resultado que obtiene el jugador ubicado sobre la matriz se anota en el ángulo superior izquierdo de cada casillero, mientras que el resultado que obtiene el jugador ubicado debajo de la matriz se anota en el ángulo inferior derecho de cada casillero.

HOLMES

|   | A  | B  |
|---|----|----|
| A | +3 | -3 |
| B | -3 | +3 |
|   | +3 | -3 |

MORIARTY

La segunda variante representa a los juegos de suma no cero. La regla es la misma pero por el sistema de recompensas la ganancia o la pérdida de cada jugador ya no es la misma; por ejemplo, a las ganancias se le adjudica \$ 3 y a las pérdidas \$ 2, de modo que la matriz sería la siguiente, en la que se advierte que los casilleros ya no arrojan cero:

HOLMES

|   | A  | B  |
|---|----|----|
| A | +3 | -2 |
| B | -2 | +3 |
|   | +3 | -2 |

MORIARTY

### 3. Juegos de pura coordinación

La segunda situación de interdependencia compone una matriz en la que todos sus casilleros muestran que los jugadores ganan o pierden conjuntamente y por ello tienen el mismo incentivo para colaborar.

Las reglas del juego establecen aquí que ambos ganan si bajan en la misma estación y pierden si bajan en estaciones distintas.

La matriz quedaría así:

HOLMES

|   | A  | B  |
|---|----|----|
| A | +3 | 0  |
| B | 0  | +3 |
|   | 0  | +3 |

MORIARTY

### 4. Juegos mixtos.

En esta tercera situación de interdependencia, las reglas indican que H y M ganan si acierrtan a bajar los dos en la misma estación, pero H gana más si bajan en A (\$ 8) y menos si bajan en B (\$ 4) y lo mismo para M si bajan en B. Ambos pierden si bajan en distintas estaciones.

La matriz quedaría así:

HOLMES

|   | A  | B  |
|---|----|----|
| A | +8 | 0  |
| B | 0  | +4 |
|   | 0  | +4 |

**MORIARTY**

*Como se ve, ambos tienen un claro incentivo en bajarse en la misma estación, pero sus intereses están en conflicto por la estación de que se trate. Pero si no se bajan en la misma estación ambos pierden.*

*En estos juegos solamente la cooperación permite obtener beneficios, pero la estructura de recompensas es la que introduce el factor de competitividad que exige adoptar algún procedimiento de ajuste.*

**CLASE NÚMERO 6****B.5. MEDIANTE QUÉ PERSIGUEN LOS ACTORES LO QUE PERSIGUEN**

—De la lectura muy a vuelo de pájaro del Capítulo, a mí me pareció que el tema Poder sufre de la misma dificultad que el término conflicto, es decir,

viene siempre asociado a un contexto —aportó acomodándose sus anteojos el pelirrojo con aspecto de filósofo—. Por ejemplo, el poder curativo de determinada droga; o el poder de la naturaleza; o el Poder Ejecutivo; pero ¿cómo construimos una noción de Poder *a secas*?

—En efecto—replicaste con una renovada sensación de satisfacción por comprobar que el interés del curso por la materia crecía—. ENTELMAN se esfuerza por reducir lo extenso del tema y señala dos dimensiones en la literatura sobre el tema: «por un lado, el número de lenguajes o discursos en que aparece la expresión ‘poder’ [...] Y, por el otro lado, el número de predicaciones totalmente distintas con que se adjetiva el sustantivo poder, para limitarlo o especificarlo de alguna manera». Supone pedirle a un teórico que *describa lo que tienen en común todos estos poderes* y llega a la definición contenida en el Dizionario di Política de Norberto BOBBIO y Nicola MATTEUCCI (1981:1217) que, firmada por Mario STOPPINO, establece: «Definición. En su significado más general la palabra ‘poder’ designa la posibilidad o la capacidad de obrar, de producir efectos y puede ser referida ya sea a individuos o grupos humanos, como a objetos o fenómenos de la naturaleza como en la expresión poder calorífico o poder absorbente» (ENTELMAN, 2002:121/122).

—Sí—se apuró en intervenir la de ojos azules que había cambiado de lapicera para morder otro capuchón— ¡Pero ahora el lío se armó con el alcance del término *producir efectos*! Y entonces la distinción ya no tiene que ver con el contexto que lo adjetiva sino entre poder como capacidad o como actividad; «acuñarán [...] expresiones como poder en potencia, que tratarán de diferenciar de poder en acción o en acto», o “diferenciarán el poder de la influencia, pensando al primero como género y a la segunda como especie. Y otros establecerán la afirmación inversa» —agregó leyendo directamente del libro (2002:122)—.

*“Quiere que le explique este cuadro?  
Entenderá la explicación, pero no el  
cuadro”. Picasso.*

—Yo creo que hay que empezar por el principio— tu felicidad era notoria ¡Qué curso tan interactivo! — y formularnos la pregunta: ¿Qué es conflictuar? Sostengo que es motivar al otro para que observe una conducta perseguida por mí. Eso es conflictuar. Claro; el problema es que el otro pretende lo mismo de mí. Pero les pregunto lo siguiente: ¿Qué dos maneras tengo de motivar al otro?

—Amenazando con una *sanción*, como hace el Derecho —rápidamente intervino el que te discutía todo—.

—¿Y la otra? —insististe—.

—Lo que hago con mi sobrinita —siguió la morochita de labios finos—. Le prometo un *premio*.

—En ambos casos parece que el mecanismo es el mismo —reflexionaste—. Se describe la conducta querida y se formula un apercibimiento si esa conducta no se cumple. En el caso del Derecho, por ejemplo, la conducta querida contenida en una obligación de hacer o de no hacer va seguida del apercibimiento de aplicar una sanción para el caso de que no se observe esa conducta; en el supuesto del premio, la promesa de regalarle un caramelo a la sobrinita si toma la sopa o no escribe la pared, incluye de manera implícita la amenaza de no regalárselo si la conducta querida no se cumple. ENTELMAN agrega «utilizar la persuasión» (2002–123), con lo que contabiliza el uso de sanciones, la oferta de beneficios y la utilización de la persuasión. Para dar cuenta de todo ello y sospechando que «cada autor construye su concepto de poder de acuerdo a sus necesidades», enuncia el concepto de Poder para una Teoría del Género Conflicto como el «conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo» (2002–125).

—A mí me parece una gran generalización —reflexionó el de campera negra con vivos rojos en las mangas, con desgano, porque el escote provocativo ya no estaba a su lado—. Y lo digo con la sensación de que si lo dejamos así no comprenderemos a fondo este tema.

—Efectivamente, será necesario ajustar este concepto —concordaste para elevarle el ánimo— y, para eso, nada mejor que imaginarnos una historia: Soy un general de uno de los ejércitos más poderosos del mundo. Mi arsenal incluye armamento en cantidad y muy sofisticado. Tengo poder de fuego aéreo, naval y misilístico; tengo un tablero que me permite operar misiles a gran distancia con un mínimo margen de desviación. Por ejemplo, uno de los misiles es capaz de impactar el blanco a 12.000 kilómetros de distancia con solo el 0,1 grado de desviación ¿Se imaginan?: ¡Apunto y lo introduzco por la ventana del enemigo! Finalmente, tengo gran cantidad de personal especialmente entrenado para la guerra. Ocurre, precisamente, que estoy en guerra con un pequeño país que,

según los informes de inteligencia que obran mi poder, es muy curioso, porque tiene las reservas de combustible al lado del Palacio de Gobierno y estos dos en plena playa que la describen como paradisiaca. En materia de arsenal de guerra, tiene solo dos barcos y tres aviones, pero están inoperables.

—¡Usted tiene todo el poder, *profe!* —intervino el gordito con cara de felicidad adhiriendo a la *troupe* de informales—.

—Así es —adoptaste una postura de superioridad—. Es la hora 18:00 y estoy en la sala de mi comando. Piensó: mejor disparo mañana el misil que impactará en el Palacio de Gobierno y las reservas de combustible. Con eso seguramente lograré la rendición del enemigo. Y, pensando en la gloria de ganar la guerra, ordeno a mi secretaria que cite para la hora 09:00 AM a toda la prensa oral, escrita y televisiva y organice un desayuno de trabajo para asegurarme la mayor presencia de los medios a esa hora de la mañana. Me vestiré de gala y, a la hora 10:00 AM, los haré pasar a la sala de comando para que me fotografien, televisen y graben el momento en que bajaré mi pulgar para accionar el misil que me deparará ganar la guerra. Con la rendición del enemigo vendrá mi pase a la posteridad cubierto de gloria.

—Tiene que producirse a full, *profe!* —bromeó el carilindo peinado con fijador—.

—Claro que sí! Y allí estoy, duchado, afeitado y vestido con mi traje de gala, A la hora 10.00 AM en punto, cuando ya todos desayunaron, los hago pasar a la sala de comando para que registren el momento histórico en que apretaré el botón que dispara el misil. Estoy bajando el pulgar mirando las lentes de las cámaras con aire triunfal, cuando escucho un ruidito del fax que está despidiendo un trozo de papel con un mensaje que dice: ¡Hola, mi amor! Estoy aquí, con nuestros cuatro chicos, en esta playa paradisiaca de este extraño país, al lado de su Palacio de Gobierno y su reserva de combustibles... —registraste el frío que recorrió el aula—. ¿Acciono el botón?

Después de un tenso silencio y seguramente para soltar la tensión contenida, el que te discutía todo bromeó:

—Según si está su suegra allí o no... —y el aula entera soltó la carcajada canalizando la inquietud—.

—Pero no está —aclaraste subiendo la angustia—.

—¡Ni loca! —estalló la de ojos azules mientras mordía con más fuerza el capuchón de la lapicera—.

—Eso depende de cuál sea su interés —intervino el incorporado en la segunda inscripción que lucía un tatuaje de los Rolling Stones en su cuello—. Puede ocurrir que el General tenga más interés en ganar la guerra y pasar a la posteridad que conservar a su familia... .

Al alumno maduro se le ensombreció la expresión y encorvándose en su asiento asintió:

—Eso es posible; como también es posible que un exagerado sentido del deber lo impulse a apretar el botón y después se suicide.

—Así es —confirmaste, mientras otra de la segunda inscripción con aspecto de Barbie se abrazaba a sí misma—. ¿Se dan cuenta?: lo que estamos viendo es parte de lo que se denomina requisitos para que el recurso se constituya en *poder*; el primer requisito es tener la propiedad del recurso...

—Lo tiene que tener—interrumpió la rubieca de gruesos anteojos que curiosamente había dejado de masticar chiclets—. Es decir, lo tiene que tener disponible, lo tiene que poder utilizar. No sería recurso si lo tiene que conseguir, por ejemplo.

—Muy buena intervención —la apoyaste—. Y el segundo requisito del recurso es que quien lo tiene debe estar dispuesto a utilizarlo.

—Está claro —intervino el tórtolo, que seguía la clase tomado de la mano de la tortuga. El General tiene todos los recursos, pero para que ellos signifiquen *poder* tiene que estar dispuesto a utilizarlos. La pregunta sería: ¿de qué depende esa voluntad de uso?

—De una ecuación muy delicada —respondiste—: del *costo* que le irrogue la utilización del recurso.

El silencio reflexivo que siguió a tu respuesta te animó a descomprimir la situación.

—Pero al General todavía le queda otra alternativa para evitar apretar el botón en ese momento—y advertiste cómo le volvía el alma al cuerpo a la que se abrazaba a sí misma—. Puede decírselos a los periodistas: “Señores, acabo de recibir una noticia que me permite aplazar por ahora la decisión de apretar el botón; por lo tanto, enviaré un ultimátum a mi opositor para que se rinda sin condicionamientos dentro de las próximas 24 horas, bajo apercibimiento de apretar el botón”.

—La amenaza como recurso —acotó el gordito del segundo banco retomando su expresión de felicidad—.

—Exacto, con una condición: si la pretendemos utilizar como recurso de *poder* obviamente debe reunir los mismos requisitos que hemos enunciado, más el ir acompañada de un elemento que proviene de otra disciplina que integra el sistema de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos que estamos desarrollando: *la información*. En este caso ¿qué información debería yo tener acerca del enemigo para que mi amenaza produzca efectos?

—Que ignora que su familia está allí —opinó el de campera negra, ya bastante repuesto—.

—Ese es un supuesto. ¿Y si no lo ignora? —subiste la apuesta—.

—Que a usted le interesa más la gloria que la familia o que tiene un exagerado sentido del deber, como dijo el compañero —siguió razonando—.

—Pero eso no basta —complejizaste— porque la información, en este caso, debe ser cruzada: él tiene que saber que yo sé que él sabe porque, de lo contrario, puede hacer caso omiso de la amenaza...

—¿Y en ese caso? —se apuró a preguntar la de la pareja de tórtolos mientras, angustiada, apretaba la mano de él—.

—En ese caso yo debo cumplir con la amenaza porque el requisito diferenciador de la amenaza como recurso de *poder* es que debo cumplir aquello con lo que amenacé. Es decir —ampliaste—, la amenaza no es recurso si, en el acto de amenazar, no tengo la certeza de cumplir con aquello con lo que amenazo en caso de que el opositor no observe la conducta que yo pretendo de su parte. Como ustedes ya sospechan, estamos en el campo de las *decisiones* que trataremos al final de este eje.

Y saludaste despidiéndote hasta la próxima clase.

## B.6. REMINISCENCIAS. ACERCA DE LA PUREZA DEL CONFLICTO

El teléfono lo sobresaltó temprano. Era don Remo ENTELMAN que lo llamaba a esa hora de la mañana en

que todavía no estaba del todo despierto después de casi toda la noche prendido a la computadora dando los últimos toques a las correcciones del libro *Mediación Estratégica*, antes de entregarlo a la Editorial para su edición.

Corría la primavera de 2001. La voz del maestro denotaba calma y afecto hacia su interlocutor. Él también estaba dando los últimos toques a su libro *Teoría de Conflictos* para que encabece, junto al de *Rubenauta*, la colección PARC de la Editorial Gedisa.

—Oiga, *che* —cuando terminó de pronunciar esa palabra, característica del trato amistoso del profesor, *Rubenauta* ubicó quién era el que lo requería—. Mañana va la clase de Pureza del conflicto en la Carrera de Asesoría Jurídica de Empresas y yo no la quiero dictar; por toda esa cuestión que se armó en clase el año pasado con el español que me observó la clasificación de la teoría de juegos. Le pido que la imparta usted.

Trató de hacerlo cambiar de decisión pero fue inútil. Mañana dictaría el Capítulo de la teoría de conflictos al que su autor todavía no había resuelto qué título ponerle.

Al día siguiente va a la Facultad. La Carrera tenía récord de alumnos ese año y las clases se dictaban en un aula chorizo del tercer piso que era una de las dos que permitían albergar más de 50 alumnos. Entra y se lo encuentra a don Remo ENTELMAN sentado en el primer banco como si fuera un alumno más. Lo saluda y se prepara para lo que le espera: lo paseará por la teoría a fuerza de preguntas formuladas por el mismísimo autor de ella. Siente un leve vahído pero se recupera. ¿Cómo hará para decir:

1. Que no tiene dudas que este tema debe seguir llamándose Pureza.
2. Que, después que su autor se definió con respecto a él, como lo hizo, carece de mayor interés que el que consiste en señalarlo y advertir la posibilidad que tiene desde el punto de vista procedimental.

¿Cómo, además, dirá que la Estática se integra con dos temas:

*"En la razón solo entrarán las dudas que tengan llave"*, Mario BENEDETTI.

1. El prioritario, o sea, el análisis de los *actores* y sus circunstancias, como el elemento que permite la operatividad del conflicto, esto es, la *conciencia*; lo que persiguen los actores que son las *metas u objetivos* y aquello mediante lo que las persiguen que es el *poder*.
2. La *pureza* del conflicto.

¿Cómo explicará, frente al autor de la teoría allí presente, que toda la cuestión de la bipolaridad de la relación de conflicto, íntimamente ligada a la explicación de cómo pueden integrarse a ella *terceros*, con la incorporación de la teoría de las triadas en las coaliciones que era un injerto de otro autor, CAPLOW (1974), a la obra del profesor, es una variable que demanda la incorporación del elemento *tiempo* al proceso y, con ello, se está en el plano de la *Dinámica*?

Decidió que no entraría en esa discusión, que no era tema de la clase y encaró directamente la cuestión de la pureza.

Les dice que, como ya saben, esta materia se estudia, casi en su totalidad, de los Papeles de trabajo que el profesor ENTELMAN distribuye entre los alumnos. Pero que advertirán, sin embargo, que para este tema no habrá Papel de trabajo.

¿Por qué?

Porque su autor lo tiene en revisión; porque entiende que se hace más problemas de los que en realidad existen y porque se atribuye la responsabilidad de haber creado más confusiones de las que en la realidad se produjeron.

Todo esto mientras traga la poca saliva que la boca seca le permite. Les advierte que el profesor, en su fuero íntimo, cree que debe disculparse por algo que es, simplemente, la evolución misma de la ciencia y del pensamiento con respecto a un tema.

Conociéndolo como lo conocía, el reacomodamiento del profesor en su asiento le envía una señal de desacuerdo. Y bueno, pensó, será otra discusión más frente a los alumnos que era, al fin, lo que el maestro proponía a menudo. Y siguió.

La cuestión, según él la entiende, es así: como parte de la distinción entre conflictos de objetivo único o de un solo objetivo y conflictos de objetivos múltiples, originariamente se clasificaron los conflictos en *pueros* o de objetivo único, o *impuros* o de objetivos múltiples o variados. Es decir, según si la interacción se componía de un solo set de objetivos, solo conflictivos e igualmente percibidos como tales por los actores, o si ella albergaba tanto relaciones de cooperación como de conflicto. Más tarde, y bajo el influjo de la teoría de juegos en su primera formulación, la de Von NEUMANN y MORGESTERN (1944), comenzó a asociarse a unos y a otros

con la denominación de los juegos: de suma cero si el resultado al tiempo de su resolución arrojaba un ganador y un perdedor y de suma variable si el resultado permitía que todos ganaran o que todos obtuvieran algún tipo de ganancia. Así se hizo común hablar de conflictos de suma cero, asociándolos a los de objetivo único, y de conflictos de suma variable, colocándolos en línea con los de objetivos múltiples. Cuando SCHELLING (1980) reformula la denominación de los juegos, esta denominación no tiene ya sentido porque ahora los juegos de suma cero dejan de ser un tipo para ser una especie de un tipo, los de puro conflicto. Recuerden que este autor distingue tres tipos de juegos: de puro conflicto, de pura coordinación y mixtos y que, solo por efecto del sistema de recompensa que cada jugador recibe, recién se puede hablar de suma cero o de suma no cero. Pero esta tipología, para los que seguimos las investigaciones de ENTELMAN, carecía de mayor sentido para la operatividad de los conflictos, porque él siempre sostuvo que cualquiera fuera el tipo de conflicto, «era posible tratar a todos los conflictos con la misma actitud en busca de soluciones satisfactorias para todos y que no era inevitable producir un ganador y un perdedor por el solo hecho de que hubiera un objetivo único» (2002:108/109).

Era inevitable. El profesor intervino:

—Sí, le agradezco la defensa, pero «debí haber comprendido en aquel momento que lo que ocurría era simplemente que la clasificación no tenía utilidad a los fines del estudio de los conflictos con miras a generar técnicas idóneas para su resolución. Debí pues decir que no era útil llamar a unos puros y a otros impuros, y menos aún a unos de suma cero y a otros de suma variable, por las connotaciones precisas que estas expresiones tienen en la Teoría de Juegos. Pero ahora, cuando releo los primeros papeles de trabajo que entregué a mis alumnos, veo que en mi deseo de enfatizar y dar fuerza a mi idea afirmé que no hay conflictos de suma cero. Pero lo que esta afirmación quería implicar no era que no hay conflictos de un solo objetivo. Lo que realmente ocurre es que no hay relaciones que se agoten en un único objetivo, igualmente valorado como incompatible por los actores en pugna [...] Pero no hay, sino en alguna abstracción, relaciones sociales de puro conflicto [...] hoy la afirmación de que ciertos conflictos solo tienen solución ganador – perdedor, es casi una ideología» (2002:109).

Y se sentó.

Estuvo a punto de decirle que a él le había quedado clara esa convicción desde el principio, ya que, de no ser así, jamás podría haber pensado en ponerse a trabajar para desarrollar un sistema que integre todas las metodologías, como el modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos, que en aquél momento todavía no tenía nombre ni denominación.

Si no hubiera sido así, la pretensión de universalidad del modelo hubiera sido imposible de ser pensada porque, necesariamente, quedarían conflictos afuera de la posibilidad de tratarlos *cooperativa y creativamente*, y, si bien «no es impensable que la incompatibilidad de metas en que el conflicto consiste exista entre partes que sólo mantengan esas relaciones conflictivas y ninguna otra de cooperación [...] en la realidad, las incompatibilidades están insertas en una relación, que, por ser tal, las excede» (2002:110).

Que, de no ser así ¿para qué hubiera servido caracterizar al conflicto como una especie de relación social? Pensar que la relación social puede agotarse en solo incompatibilidades es ignorar el rol de la información; siempre, en una relación, aunque aparezca a los ojos como de solo conflicto, se pueden encontrar áreas de posible colaboración.

Pero para eso hay que hacer inteligencia.

Es cierto que algunas relaciones, como la del acreedor que persigue el cobro de la deuda que su deudor se resiste a pagarle, exhiben menos apariencia de aspectos mezclados de conflicto y colaboración que en una relación de familia, pero con información suficiente se puede encontrar aspectos de posible colaboración en el aparente solo conflicto.

Pero se abstuvo.

Y se produce lo previsible. El profesor le pregunta cómo se podría tratar un conflicto de objetivo único como si fuera de objetivo variado o múltiple.

Le dice, entonces que esa tecnología la aprendió de él –le atribuye el rol que corresponde–, pero que, en el modelo estratégico, tratarla como parte de la Estática es complicado, porque la concibe como dentro de la Fase de Gestión y no de Análisis.

Y, con esa advertencia, transcribe las enseñanzas del maestro: «Ello puede obtenerse por diferentes caminos. De los dos más fáciles de aplicar, uno consiste en extender el conflicto proponiéndose, respecto del mismo adversario, otras metas distintas» que «pueden ser también de carácter cooperativo. Al actor que me plantea un conflicto al procurar un objetivo único e incompatible con el mío, le propongo cooperar con él, en algo que para él resulte valioso [...] El segundo método consiste en dividir el objetivo, cuando ello es posible» (2002:112/113); por ejemplo, dividiendo el pago de la deuda de las modalidades de pago que se acuerden.

Pero el juego no terminó allí. Vuelve a la carga desde el primer banco: Y después de todo lo que dijo ¿cómo denominaría usted al tema de la clase de hoy?

Como también usted me ha enseñado, le responde: «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» (2002:114).

O sea, lo seguiría llamando Pureza.

Y le da sus razones: la teoría de la comunicación enseña que el lenguaje es código y que la teoría de conflictos necesita códigos propios para identificar sus fenómenos. Por eso, lo importante no es cómo se llame sino que la descripción del fenómeno sea lo suficientemente clara.

El regreso, después de finalizada la clase, fue complicado.

Lleva al maestro hasta su domicilio, ubicado a pocas cuadras de la Facultad; pero el rodeo que hay que dar para llegar permite el intercambio que termina con un nuevo desacuerdo: le da su opinión en el sentido que no es necesario que diga en el libro lo que dijo en clase, pero el maestro cree lo contrario.

Meses más tarde, ya con los dos libros publicados, comprueba la honestidad intelectual de Remo Fernando ENTELMAN: no pudo con su genio y pidió disculpas; el *debi* comprender y el *debi* haberme dado cuenta integraron el texto del capítulo que, en definitiva, se tituló *Juegos, relaciones sociales y conflictos*.

Y con un pasaje que siempre lleva con él: «Buscar cooperativa y creativamente, supone una actitud o, si se quiere, un estado de ánimo. Digamos mejor, una mentalidad» y que, «si bien no cabe hablar con propiedad de objetivos de suma cero, es muy apropiada la afirmación –metafórica, por cierto– de que hay mentalidades de suma cero» (2002:110).

## CLASE NÚMERO 7

### B.7. EL FIN DE LA ESTÁTICA

Llovía. La atmósfera estaba pesada en la Ciudad de Buenos Aires. El clima le daba al

transcurso de la primavera esa sensación pegajosa de un verano siguiente caliente y húmedo. ¡Cómo extrañabas el frescor de las sierras y la explosión de la naturaleza a esta altura del año! Encendiste el aire acondicionado del auto tomando la precaución de dejar las ventanillas abiertas durante tres minutos para que se diluyera el aire viciado de la cañería. Al ingresar a la Facultad, la presencia de mosquitos en el estacionamiento te confirmó el mensaje del clima. A continuación saludo, café con ayudantes, firma en Bedelía y al aula.

—Según lo que usted piensa ya terminamos con la Estática del conflicto —abrió la tortola sin miramientos—. Hemos desarrollado el tema Actores y sus circunstancias y comprendido Pureza con ese lío de la teoría de juegos... ¿y ahora?

—Ahora un ejercicio que nos permita aplicar la teoría a un caso simulado y, a partir de las dificultades que se nos presenten, reconstruir la teoría —ganándole de mano al del tatuaje de los Rolling Stones, que se aprestaba a reclamarte práctica—. Y mientras repartías la hoja con el ejercicio les diste la consigna: cada alumno, después de leer el caso, debe identificar quiénes son los actores del conflicto, si tienen o no conciencia, qué metas u objetivos persiguen y listar los recursos de poder que cada uno crea que tiene para lograr esos objetivos.

*El texto del ejercicio era el siguiente:*



RUBÉN  
CALCATERRA

Análisis y  
Gestión Estratégica  
de Conflictos

## EJERCICIO DE CLASE CONFLICTO EN LA UNIVERSIDAD.

A la Asamblea de la Universidad de Santa Ana pueden concurrir, con voz y voto, todos los Decanos de las Facultades que integran esa alta casa de estudios. Durante la última Asamblea, celebrada en octubre de 2003, se eligió al actual Rector de la Universidad, por el período 2004–2008. Resultó electo para el cargo el señor Antígenes BELISARIO, quien ya se había desempeñado como Rector durante 1994–1998 y 1999–2003.

Durante el año 1999, la misma Asamblea había adecuado el Estatuto Universitario, estableciéndose que el Rector de la Universidad podría ser reelecto por un solo período consecutivo.

Durante el año 2002 el sector oficialista, que cuenta con 5 miembros en el Consejo Superior, decidió instruir a sus delegados a la Asamblea para apoyar al señor Belisario para su reelección en el cargo, considerando que el período 1994–1998 no debía contarse a los efectos de la prohibición impuesta en el año 1999. La oposición, que cuenta con 3 miembros en el Consejo Superior, planteó la imposibilidad de la reelección por considerar que el período 2004–2008 se trataba de un tercer mandato consecutivo que violaría lo dispuesto por el Estatuto, teniendo en cuenta que la reforma de 1999 solo había sido una modificación parcial del mismo para adecuarlo a la legislación nacional y en ese sentido instruyó a sus delegados para la votación en la Asamblea. El sector independiente, que cuenta con 3 miembros en el Consejo Superior, se mantuvo vacilante y, en definitiva, instruyó a sus delegados para que se abstengan en la votación.

Los diferentes Centros de Estudiantes no tienen representación en el Consejo y están divididos entre los más duros, que sostienen que mientras el estudiantado siga sin representación todas las Asambleas son y serán nulas, y los que critican al oficialismo y al sector independiente porque ven la decisión de la Asamblea como la mejor muestra del ejercicio del poder intransigente de aquéllos y de la ineptitud y las vacilaciones de éstos.

Dos semanas antes de la asunción del cargo por parte del señor BELISARIO, el Gremio Docente, que cuenta con personería jurídica propia, representado por su Secretario General don Blanco La Tiza, junto a la Decana de la Facultad de Veterinaria, doña Agatas Camino, impugnaron lo resuelto por la Asamblea e interpusieron una medida cautelar ante la Justicia para que el Consejo Superior se abstenga de tomar juramento a don Antígenes. Doña Agatas tiene una vieja cuenta personal con don Antígenes, de manera que no solo aceptó de inmediato acompañar al Gremio en el planteo, sino que, además, encolumnó detrás suyo a todo el Consejo Directivo de su Facultad que le dio luz verde de inmediato para ello.

Don Antígenes ha sido asesorado acerca de la posibilidad que tiene la Universidad de interponer un recurso de apelación directa ante la Corte Suprema para suspender los efectos de la medida cautelar, lo que le permitiría asumir en la fecha prevista, pero, para ello, debe contar con la aprobación del Consejo Superior. Debiera hacer este planteo en la próxima reunión del Consejo pero está indeciso entre hacerlo, a pesar que los 5 miembros del oficialismo están convencidos que los asisten razones legales, o abrir una instancia de diálogo con todos los sectores.

Muy formal, la de traje sastre, camisa blanca, corbatín y estricto rolete opinó: —Entiendo que actores son todos los citados en el ejercicio, es decir, el Rector, la Decana, la Facultad de Veterinaria, el Secretario General del Gremio, el Gremio, todos los integrantes del Consejo Superior de la Universidad y todos los Centros de Estudiantes.

—No estoy de acuerdo —se diferenció el de barba como Fidel CASTRO—. Los actores son siempre seres humanos.

—¿Cómo? —terció la rubia de cabellos largos arrojándolos hacia atrás—. Entonces los *actores colectivos* ¿adónde quedan?

—Por supuesto —intervino Barbie—. Y no solo actores colectivos. Hay que ver si son *organizados jurídicamente* o solo *de hecho*. Y todos quienes los integran son los *miembros* de esos respectivos actores colectivos.

—Por supuesto —se incorporó el mediador ahora con cara de felicidad dado la visión privilegiada que tenía del escote provocativo—. Este punto quedó claro en el trabajo del *profe*: tenemos *actores individuales* o *simple pluralidad de actores* para el caso de un agrupamiento de individuos sin ninguna organización...

—Pero con el correr del conflicto —terció la tórtola—, en la *simple pluralidad de actores* se pueden formar *agrupamientos* que, conformados, pasarán a ser organizados de hecho o jurídicamente según el caso...

—En los *organizados jurídicamente* esos grupos internos se llaman *sector*— interrumpió el tórtolo en franca competencia con su pareja—.

—Y en los *organizados de hecho* se denominan *intergrupos* —terminó la tórtola fulminando con la mirada al tórtolo—.

—Estoy de acuerdo —cruzó las piernas otra vez en el primer banco la de generosas formas y te alegró la tarde—. Y agrego que debemos establecer con qué *roles y funciones* integran los seres humanos la organización que integran.

—En efecto —apareció del fondo del aula el alumno maduro que se empeñaba en desarrugar la frente—. En esos temas está implicado el liderazgo. Por lo que leo, Antígenes en la universidad, Blanco La Tiza en el Gremio y Agatas en la Facultad ejercen *liderazgo*. Una primera cuestión que se le presenta al Rector, que indudablemente ha *creado* liderazgo, es si puede *mantenerlo*.

—Todos detentan un *liderazgo formal* sin dudas —se dejó escuchar el tórtolo—. Pero existen liderazgos que se dan al margen de posiciones formales de autoridad legal. Habría que ver si en alguno de los Centros de Estudiantes tienen un personaje así—.

—Es muy así —siguió la tórtola mirando a su tórtolo con arrobación—. Deberíamos también analizar si ese personaje ejerce influjo personal, tiene *carisma*, y/o capacidad de gestión, de negociación, de manipulación, de *astucia*.

—¡Max WEBER y MAQUIAVELO con nosotros! —exclamó divertido el joven de rasgos añiñados—.

—Si uno ubicara al Rector como líder *carismático* podría imaginarse que lo es en sentido *transaccional* o que, por lo menos, deberá serlo si quiere salir del lío que tiene. Es decir, va a tener que ofrecer alguna recompensa para sumar seguidores —razonó la tórtola—. Y uniendo los dos factores de Dirección: la *Dirección por contingencia*, definiendo las tareas a realizar y las recompensas a distribuir y la *Dirección por excepción*, interviniendo para rectificar comportamientos.

—En cambio, la oposición debería generar algún liderazgo *transformador*, dentro del carismático. De esa manera, privilegiando la participación y la motivación, podrían oponer algo más atractivo —despuntó el tatuado—. Es decir, un líder con talento personal, poder de influencia, energía personal, habilidad intelectual y verbal, posesión de grandes ideales y visión, que es el *factor carismático*. Deberá transmitir *motivación inspiracional*, reconocer las diferencias individuales propias del *factor de consideración individual* y cambiar los modos de pensar y los criterios de evaluar, propios de la *estimulación intelectual*.

—¿Existe alguien así? —El de barba como Fidel CASTRO casi se preguntaba dónde queda la realidad—. A mí me cayó bien como descripción que el líder no obligue a los demás a hacer lo que él quiere sino que haga que quieran hacerlo, pero tantas virtudes...

—A mí me parece que en este caso al Rector le convendría encarnar a un *líder negociador* —volviendo a don Antígenes introdujo como posibilidad la rubieca de gruesos anteojos masticando con energía el chiclets—. No puede reducir su influencia a la *fe y al carisma*.

No lo veo tan difícil —opinó el estudiante vestido con saco y corbata azules, camisa blanca y pantalones de color gris—. Tiene *posesión de poder* y debe ampliar las fuentes del poder que tiene. Esto incluye un espectro que va desde el *consenso total hasta la coerción*. Tiene que ver con los recursos de poder que tiene.

—Yo leí en el Papel de trabajo que el liderazgo negociador es entendido como *Gestión de significado* —apareció el de campera negra con vivos rojos en las mangas—. Y que ese tipo de liderazgo reconoce cuatro fuentes de poder: el carisma, la pericia, la autoridad y la influencia política...

—Sí, pero según las situaciones que se le presenten operará con mayor peso de unas que de otras —terció la de ojos azules sin sacarse el capuchón de la lapicera de la boca—. Por ejemplo, entre sus seguidores, entre los que están los miembros del Consejo que responden al oficialismo, seguramente tendrán más peso la *pericia y la autoridad*, porque existe entre ellos una situación de *consenso*, pero con la oposición deberá obrar con carisma.

—¡Un momento! —interrumpió el gordito con cara de felicidad pero sin esa expresión tan pronunciada porque parece que tenía problemas con su novia—. La *autoridad* también puede ser entendida como *coerción y sin consenso previo*, por lo cual, es posible que también tenga que utilizarla con la oposición.

—Me parece muy interesante la observación —acordó el carilindo peinado con fijador—. Eso es muy importante porque, cuando uno busca los posibles recursos de *poder* de cada uno, es muy diferente que pensemos solo en el consenso que si pensamos en recursos de origen coercitivo.

—Exactamente —agregó el rubio, alto de cabellos dorados—. El concepto teórico me guía en la búsqueda práctica de los recursos. No olvidemos que el *profes* dijo que conflictuar, al fin y al cabo, es motivar al otro para que observe la conducta que responda a nuestras *metas u objetivos* y que, en términos de *poder*, eso se lograba mediante *promesas de premios o amenaza de sanciones*.

Estabas tan asombrado y satisfecho que te limitaste a escuchar desde un rincón del aula que, casualmente, también tenía buena vista tanto hacia las piernas cruzadas de la generosas formas como a los límites internos del escote provocativo.

—Yo sería prudente. No olvidemos que también leímos que el *significado de los eventos no es fijo ni inmutable, sino que está continuamente siendo definido y redefinido a través del comportamiento de las personas que en ellos intervienen*, y que, casualmente, son las organizaciones, como lo es la universidad, las que *casi nunca se caracterizan por el consenso sino por la competición respecto a la posesión y el ejercicio del poder* —directamente del Papel de trabajo aportó el pelirrojo con anteojos redonditos y aspecto de filósofo—.

—Y que esto, si lo asociamos a la construcción social de la persona tiene que ver con ese párrafo que dice: *Estos procesos conflictivos son inevitables dado que la identidad social de los sujetos, dentro de la organización, se construye y cobra sentido a través de la comparación entre uno mismo y los otros significantes* —siguió desde el papel el pelirrojo—.

—Ahí debe aparecer el talento del líder para imponer significado —se destacó la de traje sastre acomodándose el rolete—, entendiendo por tal que no es imponer consenso sino aceptación del significado, no solo entre superior y subordinados sino también entre iguales en el conflicto.

—Ese aspecto es el que más me atrapó —confesó la Barbie— porque supone operar en el cruce entre lo que el líder *quiere* y los demás *desean*, estar atento a las *oportunidades y amenazas* que acechan a ese entrecruzamiento, saber que la *información* es esencial y operar con una *flexibilidad* tal que le permita aportar *nuevas definiciones* de lo que ha ocurrido.

—Yo quiero alguien así como líder en mi vida —murmuró la tortola mirando de manera ardiente al tórtolo—.

—Yo esperaría un poco más para desear eso —salío secamente el cruce la de traje sastre—. Primero observaría la *gestión* del poder, el origen de la fuente de ese poder, y qué hace para *conservarlo y fortalecerlo* —y sospechaste que esa rigidez como rasgo de personalidad podía deberse a relaciones que le dejaron experiencias traumáticas—.

—¡No soy MAQUIAVELO! —se dio por aludido el tórtolo mostrando sus uñas—.

—Pero por qué darle esa connotación negativa a alguien que hizo una verdadera sociología del liderazgo —habló desde atrás de su barba el que se asemejaba a Fidel CASTRO—. No es lo mismo, como fuente de poder, la *herencia, la fortuna, el talento, el voto social o la maldad*.

—Y es una verdad que las fuentes de acceso al poder van desde el *consenso activo* (la votación y la aclamación de los seguidores), hasta el *conflicto armado* (que se identifica con el acceso al poder por maldad), pasando por procesos *intermedios de consenso pasivo* (como el acceso por la herencia o la fortuna) o de *consenso activo* (como el reconocimiento al talento o el valor personal) —siguió con sus citas textuales el pelirrojo acomodándose los anteojos redonditos pero ahora enfatizando una suerte de clasificación de las fuentes—.

—Yo solo digo que hay que tener en cuenta cómo se llega al poder porque su *conservación y fortalecimiento* debe ser de la misma manera... —insistió la de traje sastre—. Si lo he obtenido por la *maldad* debe cometer todas las maldades necesarias para mantenerse... .

—Pero ¿de quién estamos hablando? —intervino el mediador con afán ordenador del intercambio—. Estamos aplicando los conceptos teóricos del papel sobre liderazgo al ejercicio ¿entendí bien? Y, en ese sentido, no veo cuál de los actores que en definitiva determinemos pueda reconocer la fuente de su poder en el conflicto armado.

—Un análisis del liderazgo debe describir y explicar cómo los líderes controlan a sus seguidores o, como precisa Max WEBER, cómo consiguen que éstos quieran hacer voluntariamente lo que ellos les indican. Indagar si utilizan este control para conseguir fama o infamia, es una cuestión que, por muy importante que sea, debe ser dejada a los historiadores —continuó con su aporte textual el pelirrojo—.

—Muy bien —interviniste—. Han estado haciendo un ejercicio que podríamos identificar como de planificación estratégica, porque evaluaron, más que lo que los actores que ustedes tomaron son, lo que les convendría ser. Pero no se olviden que la actividad del sujeto en la fase de análisis del modelo, debe estar centrada en lo que es, es decir, debe hacer *inteligencia*; en ese sentido, repasemos con BALBI y CRESPO (1997:51/52) lo que *no es* inteligencia para establecer qué es lo que es. NO es inteligencia: 1. Quién define objetivos y determina el conflicto. Ambos pertenecen al ámbito de la *decisión política*. El decisor no hace inteligencia y la inteligencia no toma decisiones. Esto para que lo tengan en cuenta para la relación entre estos dos temas; 2. Quien determina los caminos para alcanzar metas u objetivos. Esto corresponde al ámbito de la *estrategia*; 3. No es hacedora de proyectos. Esto es *planeamiento*; 4. No es quien ejecuta las acciones: Esto corresponde a la *táctica*.

—Y qué es *inteligencia*, profe —preguntó desconcertada la rubia de largos cabellos mientras los arrojaba hacia atrás con el latigazo de la cabeza—.

—Está muy bien la pregunta —le salvaste la cara— porque en el papel de trabajo hemos dado definiciones contenidas en leyes de seguridad nacional, como la chilena y la peruana, pero BALBI y CRESPO aportan otros conceptos muy interesantes. Por ejemplo, dicen que una cosa es resolver de manera intuitiva y otra, muy diferente, cuando el proceso de decisión se hace a través de una metodología que responde a la necesidad de saber. Ellos enseñan que inteligencia es *asesoramiento* desde que se ubica la meta u objetivo hasta la implementación de las acciones para alcanzarla; el saber es poder, afirman, poder para obtener las metas. Siguiendo a CRITTO (1982:19) definen inteligencia como *la facultad de ligar, de hallar nexos entre las cosas, de descubrir unidades subyacentes a la variedad*. Para agregar que, *al estructurar su experiencia y emplear sistemáticamente su inteligencia, los hombres representan al mundo real, pues la característica de lo real es la congruencia [...] Inteligencia es el producto del proceso al que se someten dos o más informaciones relacionadas para obtener conclusiones de interés*.

—¿Y cómo se legitima el poder, Doc —reapareció la morochita delgada de labios finos—.

—Esa fue la preocupación inicial de Max WEBER cuando se puso a estudiar el liderazgo —no te dejó ni respirar el estudiante vestido con saco y corbata azules, camisa blanca y pantalones de color gris—. Es muy interesante el tema de cómo se transforma el *poder en obediencia* para nuestro ejercicio, porque el Rector va a necesitar ponerse de acuerdo con otros miembros para tener mayoría e imponer sus decisiones en el Consejo...

—¡Ah, eso desde el punto de vista del proceso del conflicto, que es dinámico —lo cruzó el rubio, alto, de cabellos dorados— y, supongo que por lo que opina el profe sobre estática y dinámica del conflicto, lo veremos como parte de la dinámica.

—Sí —confirmaste—, pero no viene mal que se lo mencione para que se advierta la conexión entre los elementos del sistema.

—Hablando de obediencia —continuó con el tema el que discutía todo—, el papel de trabajo cita tres tipos de *obediencia*: *la rutinaria, la contractual y la entusiasta*. Estaba pensando que la *rutinaria* estaría asociada a la de aquellos miembros oficialistas del Consejo que se alinean desde una tradición aceptada sin crítica; *la contractual* con quienes lo reconocen por el mero respeto a la decisión de la Asamblea que lo eligió y, finalmente, *los entusiastas*, a quienes creen que don Antígenes tiene un *don* que los demás no tienen.

—Si —concluyó el pelirrojo volviendo al papel de trabajo— pero sin olvidarnos que, en el contexto organizacional, con el que estamos trabajando, está siempre presente la idea de lucha por la gestión del poder, en un contexto de conflicto más que de consenso.

—Bien. Pero no nos olvidemos que estamos tratando de determinar quiénes son los actores en este caso —los regresaste al tema inicial—. Para ello, parece que tenemos algunas certezas: La primera es que están involucradas *organizaciones* en el conflicto y que hay *sujetos humanos* que las representan.

—Y eso nos reenvía al papel sobre actores relacionado con el sentido que tiene decir que siempre serán personas de carne y hueso los que se sienten en la mesa a conflictuar, aunque en el proceso intervengan actores colectivos —se adelantó el tatuaje de los Rolling Stones—.

—A mi entender tenemos *actores colectivos organizados jurídicamente* que serían cada una de las facciones que integran el Consejo Directivo, esto es, oficialismo, oposición e independientes, el Gremio Docente y los Centros de Estudiantes.

—E *individuales* —amplió el espectro el tórtolo—, que serían doña Agatas, don Antígenes y don Blanco La Tiza.

—¿Y cuáles serían los *bands* que integrarían el *campo* conflictivo? —los apuraste—.

—Creo que hay algo que queda por aclarar —repuso el joven de rasgos anñados demostrando estar conectado a fondo con el tema—. Tanto el Rector, como las tres expresiones que conforman el Consejo Directivo, y la Decana de Veterinaria, son miembros de la misma organización, que es la Universidad, al mismo tiempo que son actores. Me parece, entonces, que una cosa es ubicar a quiénes son *actores* y, por otra, qué *bands* integran el *campo* conflictivo. Tampoco me queda duda en cuanto a que la Universidad de Santa Ana, el pueblo de Santa Ana, el país al que corresponde ese pueblo y el momento en que el conflicto tiene lugar, constituyen el *contexto* en que el conflicto se produce y desarrolla.

—Pero entonces la pista que da el ejercicio es clave —surgió como de las sombras la que parecía un granadero y que se había mantenido callada—. Si eso es así, basta establecer quiénes son las partes de la medida cautelar para determinar los *bands*.

—Eso es importante porque les dará la medida de la importancia que tiene el Derecho en el conflicto, como elemento de información —la alertaste a seguir participando—.

—¡Ya lo tengo! —alborozada y desde su altura comenzó su propuesta la granadera—. Un *band* es la Universidad, porque la medida cautelar no podría jamás estar dirigida ni contra el Rector ni contra el oficialismo; y el otro band es un *actor múltiple*, integrado por un *actor colectivo organizado jurídicamente*, el Gremio Docente, y un actor individual, la Decana de Veterinaria.

—¡Qué! ¿Desaparecen como actores don Antígenes, el oficialismo, la oposición, los independientes y los Centros de Estudiantes? —Le surgió un rugido a Fidel CASTRO mientras se le arremolinaba la barba—.

—No —intervino con tono de autoridad consumada en el tema la de ojos azules que le había dado un descanso al capuchón de la lapicera—. La cosa es así: todos integran el actor colectivo jurídicamente organizado Universidad que es también una multiplicidad de actores compuesta de uno individual, el Rector, y cuatro colectivos también jurídicamente organizados...

—¡Hum! —gruñó el de campera negra que estaba tan concentrado que ni el escote provocativo lo desviaba del tema de clase—, estoy sospechando que vamos mal. ¿Con qué criterio estamos determinando a los actores?

—Será *actor* todo aquél que persiga una meta u objetivo y disponga de recursos de poder para procurar su obtención —nuevamente amparándose en el papel textual el pelirrojo de los anteojitos redondos—.

—Por eso —volvió al ruedo el de la campera negra—. No tengo la menor duda que el Gremio Docente, representado por don BLANCO LA TIZA, persigue la *meta u objetivo* de que no asuma el Rector y que yo califico de *trascendente* porque, para el Gremio, lo que está en juego es un *principio* superior, la legalidad; A su vez, doña Agatas, persigue la misma *meta u objetivo* pero por otro *interés*, lo que hace me lleva a categorizarla de *simbólica*. Pero, cuando entro en el actor colectivo jurídicamente organizado Universidad la cosa se me complica—

—Porque tienes que visualizar los sectores que lo integran, por un lado, y las cuestiones de identidad, cohesión y fragmentación por el otro —lo ayudó el gordito

que parecía otro desde la pelea con su novia-. El oficialismo es un *sector* que *lidera* el Rector; la oposición es otro *sector* y los independientes el otro *sector*. Todos persiguen sus propias *metas u objetivos* y, como son diferentes, el actor colectivo jurídicamente organizado que se *identifica* como Universidad, está *fragmentado*.

—En cambio —siguió el razonamiento la de trencitas— en el caso del actor colectivo jurídicamente organizado *identificado* como Gremio, parece que hay *cohesión*. Los que no me queda claro adónde ponerlos y cómo analizarlos son los Centros de Estudiantes —confesó—.

—Razonemos sobre la base de establecer qué metas u objetivos persiguen y si tienen recursos de poder para obtenerlas —propuso el carilindo peinado con fijador—. Yo creo que ambos tienen recursos de poder, como una sentada o una campaña de prensa, pero no puedo establecer qué metas u objetivos persiguen.

—Es tarde y hoy han trabajado arduamente —los reconociste—. Tomaremos lista y nos vamos. En la próxima clase desarrollaremos el tema de *terceros*, que quizás nos ayude en el análisis que estamos haciendo, pero, como tarea para el hogar, deberán colocar en la plataforma los recursos de *poder* que cada uno de ustedes le atribuya a cada *bando*.

## CLASE NÚMERO 8

### B.8. LOS TERCEROS EN EL PROCESO CONFLICTIVO

Entraste al aula con un humor de perros. El tema de los terceros y las clasificaciones de la doctrina te aburrían soberanamente porque era uno de

"El espacio nos permite actuar. Tentar nuevos marcos, buscar nuevos horizontes. Encontrarnos." Raúl Alberto CERUTTI.

los puntos sobre los que no habían encontrado acuerdos con el maestro. ¡Cuántas discusiones en torno a si tercero disuasor o tercero persuasor era o no lo mismo! ¿Y todo para qué?, si después desarrollaste el modelo sistémico y, en él, las tipologías pierden bastante sentido porque *a)* todos participan del sistema, y *b)* no se puede hablar solo de resolución. Lo que interesa es la *oportunidad* en que se incorpora y la *función* que cada uno cumple en el sistema.

Obviamente que la tipología de ENTELMAN es la más moderna comparada con las de SIMMEL y FREUND.

Georg SIMMEL (ENTELMAN:133/134), distinguía entre los terceros imparciales que no están implicados en el conflicto pero a quienes se les pide que lo juzguen o le pongan fin, como Mediadores y árbitros entre otros; terceros no implicados en el conflicto pero que obtienen ventajas de él, y tercero que interviene en el conflicto esperando obtener ventajas o una posición dominante.

Julien FREUND (ENTELMAN:134/135), propuso distinguir entre los terceros que participan del conflicto, como los aliados, los protectores de uno de los bandos y los beneficiarios, y los que no participan, como el disuasor, el persuasor, el moderador y el mediador.

La tipología de SIMMEL te pareció siempre confusa, y también criticable como lo hizo FREUND, que sostuvo que sugería que puede haber tres tipos de campos conflictuando mutuamente en total autonomía lo que afectaría a la bipolaridad del conflicto; a su vez, la de FREUND te sirvió para darle sentido a la de ENTELMAN (2002:137/143), que distinguía entre «terceros que participan en el conflicto y que más temprano o más tarde están destinados a integrar uno de sus campos», y «terceros que no participan pero intervienen en los procesos de resolución».

### B.8.1. LAS TIPOLOGÍAS

—Les voy a ser extremadamente sincero —comenzaste—. Los conflictólogos, desde el sociólogo SIMMEL en adelante, se han ocupado de la clasificación de los denominados terceros en el conflicto. Pero, para el modelo estratégico las clasificaciones se relativizan porque, como ya dijimos, todos los que están involucrados en el proceso conflictivo son sujetos e integran el *campo* del conflicto. Lo que ocurre es que lo hacen con diferentes roles: como sujetos *actores*, que son los que integran la incompatibilidad básica y originaria, o como sujetos *operadores*, o como *terceros* que en algún momento intervendrán en el sistema integrando alguno de los bandos y que, para ser tales, deben perseguir alguna meta u objetivo y tener recursos de poder para ello; por eso se le parecen tanto a los actores. Los diferencia el hecho que éstos constituyen la incompatibilidad bipolar primigenia del conflicto.

—Ahora entiendo —intervino nuevamente la que parecía un granadero— por qué carece de sentido distinguir entre terceros que participan en el conflicto y terceros que no participan pero intervienen en su resolución porque éstos, en el modelo estratégico, también integran el sistema.

—¡Claro que sí! —te entusiasmaste y el humor comenzó a mejorar—. Los que integran la clase de los que intervienen en la resolución para ENTELMAN, para nosotros son los que intervienen en procesos de solución por consenso, como el mediador, el facilitador, por ejemplo, o los que intervienen en procesos de resolución por adjudicación de derechos, como el juez o el árbitro. Pero, repito, todos son sujetos del sistema. La clasificación de los autores mencionados nos sirve, como han podido apreciar en el apartado 3.3. Del Papel de Trabajo número 4, para establecer qué requisitos deben reunir para ser tales.

### B.8.2. ¿POR QUÉ TERCEROS?

—Pero profé —titubeó el mediador—. Si yo entendí bien, el campo conflictivo puede estar integrado por dos o más *actores* a los que debemos sumar los *operadores*. ¿Por qué se habla de *terceros*?

—Por tres razones: la primera es porque, bajo el influjo cartesiano, o se es sujeto o se es objeto. Obviamente, el conflicto es un objeto; la segunda, porque, como ya hemos referido, la ciencia clásica colocaba al sujeto fuera del objeto observado y, por ello, naturalmente, el operador—observador, quedaba afuera de lo que hoy llamamos campo conflictivo, que estaba integrado solo por los actores—observados; y, tercero, porque no se lo enfocaba desde la teoría de sistemas que considera al sujeto—operador—observador como un elemento más

del sistema. Y, finalmente, y esto ya desde la teoría de conflictos misma, porque ENTELMAN trató el tema terceros como parte de la Estática cuando, según mi opinión, el tercero es producto de la Dinámica del conflicto.

—¿Lo que usted quiere decir es que si uno congelara al conflicto en su inicio no habría terceros? —Preguntó el rugbier—.

—Me parece bien su forma de presentar el tema —aprobaste—. El tercero o los terceros ingresan como consecuencia del progreso del proceso conflictivo.

—O no aparecen nunca —agregó la de generosas formas que, para tu desasosiego, se había sentado en una fila de atrás—.

—O no aparecen nunca —repetiste—. Pero su *implosión* (ENTELMAN 2002:133) en el campo conflictivo trae un serio problema teniendo en cuenta que existe un principio sostenido por la doctrina que enseña que el conflicto es una relación *bipolar*. Esto quiere decir que, por más actores que existan, la interacción conflictiva siempre terminará con dos *bandos* enfrentados.

### B.8.3. MULTIPLICIDAD DE ACTORES Y BIPOLARIDAD

—¿Por qué solo dos? —Terció la seductora del escote provocativo que ahora atraía la mirada del tórtolo por lo que temiste una escena de la tórtola—En mi casa somos cuatro hermanos y no nos ponemos de acuerdo en de qué color pintamos las paredes de un pasillo.

—Ese es un ejemplo en el que se puede apreciar claramente la diferencia entre lo que es una *meta* u *objetivo* como elemento de la estática, de lo que es un mero *interés*. Lo que usted refiere es el caso que involucra diferentes gustos que provocan, a su vez, la adopción de diferentes posiciones frente a un hecho, o bien posiciones que responden a diferentes intereses en juego, pero hay que tener mucho cuidado en no confundir, para tener claro la noción del objeto conflicto, los *intereses* por los que los sujetos actores persiguen sus metas u objetivos con las *metas* u *objetivos* que persiguen los actores.

—Parece un destraba lenguas, profesor —murmuró, preocupada, la de trencitas—.

—Pero no lo es. Regresemos a la explicación del fenómeno de cómo *implotan* los terceros en la relación *bipolar* de conflicto sin que se afecte esa bipolaridad —redireccionaste la clase y la de trencitas aumentó su zozobra—. La mejor manera de entender esto es imaginarnos a dos amigos, A y B, departiendo en un bar acerca de quién es el mejor jugador de fútbol de todos los tiempos; mientras A opina que es MARADONA, B sostiene que es PELÉ. Ahí tienen la

incompatibilidad primaria que enfrenta a dos bandos. De pronto entra al bar un amigo común, C, y cuando A y B le explican acerca de lo que están hablando, yo les pregunto a ustedes: ¿Qué cuatro opciones tiene C?

—Estar de acuerdo con A o con B, como dos primeras opciones —intervino con solvencia el de campera negra—.

—Exacto —continuaste—. En ambos supuestos, fíjense que no se ha roto la bipolaridad porque, en función de lo que enseña CAPLOW (1974), allí se han producido dos *coaliciones o alianzas* en la *tríada*. La tríada está integrada por A, B y C y, según con quien coincida C, se conformará una alianza de (A+C) vs B o de (B+C) vs A. Acá es bueno aclarar que el ingreso de C al campo conflictivo integrado hasta ese momento por A y B, denominado *implosión*, se produce por el llamado *magnetismo conflictual*. Son dos metáforas; la primera utilizada por FREUND (1983:287) y la segunda por ENTELMAN (2002:136), con las que éste último describió la irrupción del tercero en el campo conflictivo creado por los otros que, según explica, obedece a una «fuerza de atracción ejercida por el centro de cada campo del conflicto y que tiene un radio de acción desde su núcleo hasta una zona que bordea los límites del sistema social en conflicto».

—Está claro —intervino la de ojos azules que, para hablar, tuvo que dejar de morder el capuchón de la lapicera—. También está claro que eso mismo ocurrirá con todos los que entren al bar, lleguen hasta la mesa de A y B y coincidan con uno o con otro en la elección del mejor jugador. De esta manera, pueden ser infinitos los actores que se alisten en uno u otro *bando*.

—Configurando una *multiplicidad de actores* o un actor múltiple, que es lo mismo —completó el de barba como Fidel CASTRO—.

—O sea que puede haber un campo conflictivo que enfrente a dos *bandos* integrados tanto por un actor en cada uno de ellos, como por dos *bandos* que se conformen con varios actores en cada uno de ellos, como dos bandos formados por un actor uno y por varios el otro —siguió la de trencitas atadas con la tiritita elástica—.

—Así es —consentiste satisfecho—. ¿Y qué otras dos cosas podría hacer C?

—Decir que a él no le interesa lo que están conversando A y B —se atrevió a decir el de saco azul y pantalones de color gris—.

—Muy bien —señalaste—. En ese caso, C se *autoexcluye* del campo del conflicto. Pero todavía nos queda una posibilidad más —requeriste—.

—Que, para él, el mejor jugador es MESSI —se apuró a opinar la morochita de labios finos. Pero... ¿Y en este supuesto qué pasa con la *bipolaridad*?

—Hemos llegado a una complejidad —frunció el ceño—. Porque para explicar lo que pasa en este caso con la bipolaridad debemos volver a la *Teoría General de Sistemas*, a la *Cibernética* y a la relación de ellas con el *sistema conflicto*.

—Discúlpeme la sinceridad profe —disparó el carilindo peinado con fijador— pero no entiendo qué conexiones puede tener el contenido del Papel de Trabajo N° 1 con lo que estamos tratando.

—Es bueno que nos manejemos con sinceridad, de manera que el agradecido soy yo —respondiste con el fin de animar las intervenciones de los alumnos—. La primera conexión es con el carácter *sistémico* del modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos. Desde allí, piensen que la definición misma de *sistema* tiene que ver con el funcionamiento del modelo que estamos viendo. Fíjense en el tercer párrafo del Papel: *un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes*. Ahora compárenlo con el complejo de elementos del conocimiento que utiliza el modelo para construirse (teorías de las Narrativas, del Conflicto, de la Comunicación, etc.) y verán que el secreto para comprender ese funcionamiento es comprender cómo interactúan entre sí esos elementos. Ahora regresemos a la cuestión que originó la lectura de ese Papel de Trabajo, que tenía que ver con la cuarta posibilidad que había enunciado...

—Que el mejor jugador fuera MESSI —recordó la morochita de labios finos—.

—Exacto —reafirmaste—. Y con el tema de la *bipolaridad* del conflicto —reiteraste—. En la primera posibilidad C formaba *alianza* con A; en el segundo supuesto con B y, en el tercero supuesto, se *autoexcluía* del campo conflictivo. En esta cuarta posibilidad C intenta introducir una variante en la incompatibilidad originaria y trae otra cuestión: ya el mejor no está entre MARADONA y PELE, sino entre MARADONA, PELE y MESSI. Entonces, así como el denominado «*magnetismo conflictual*» lo atrajo al campo conflictivo, ahora el elemento de *control* de ese mismo campo lo expulsa. Le dice: no es eso lo que conformaba la incompatibilidad.

#### B.8.4. SISTEMAS DE CONTROL Y CONFLICTO

—Hum... —reflexiona el pelirrojo con aspecto de filósofo—. ¿Esto tiene algo que ver con la *Cibernética*?

—¡Hundido! —utilizaste la terminología del juego de la Guerra Naval que indica que la jugada del otro dio en el blanco—. Si se detienen en el punto C del Papel de Trabajo van a leer que la base del sistema cibernetico es el ciclo de retroalimentación, en el cual, por retroalimentación de información, se mantiene un valor deseado [...] La retroalimentación es un proceso circular en

*el cual parte de la salida es enviada de nuevo, como información, a la entrada, lo que permite la auto regulación y el control homeostático del sistema, para terminar con el pie de página 14 que aclara: Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente y corresponden a las compensaciones internas del sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica.*

—Quiere decir que el conflicto actúa como una estructura cibernetica cuyo elemento de control cuida que no se incorporen incompatibilidades que son ajenas al planteo original—observó el de saco azul con pantalones de color gris—.

—Así es—confirmaste—. Por eso, en cualquiera de las cuatro posibilidades que hemos analizado no se ha violado el principio de la bipolaridad del conflicto. Y también, por eso, a la frase de ENTELMAN (2002:133) «lo que ocurre es que los terceros, o bien son absorbidos por el conflicto, o bien se mantienen fuera de él», le falta una posibilidad: que sean expulsados por el sistema que, hasta ese momento, funciona de manera cibernetica.

—Pero entonces el sistema permanecerá invariable en su posibilidad de cambio—acertó Barbie—.

#### B.8.5. LA FUNCIÓN DEL OPERADOR: ABRIR EL SISTEMA

—Exacto—la miraste con simpatía—. Por eso, la tarea fundamental del operador, en el modelo, es la de provocar cambios en el sistema; y esos cambios, demandan dos operaciones: la primera es ir disminuyendo progresivamente el control propio de lo cibernetico para permitir que la información que el operador le incorpora al sistema, llamada entropía positiva, no caiga en el saco roto de ser transformada en aquello que no permite el cambio; y, la segunda, que es consecuencia directa de la primera, es que el sistema haga un viraje hacia el modelo abierto, en que...

Pero no pudiste seguir porque, golpeando su dedo índice sobre material de estudio que tenía sobre su banco, te interrumpió el que lucía un tatuaje de los Rolling Stones en su cuello—¡Ahora me cierra el párrafo del Papel de trabajo que, refiriéndose a los sistemas abiertos, dice: Son aquellos que se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia sin alcanzar un estado de equilibrio químico y termodinámico [...] y está animado por el principio de la equifinalidad que, a diferencia de los sistemas cerrados en los que el estado final está determinado por las condiciones iniciales, en el sistema abierto puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. El estado uniforme permite la regulación del sistema independientemente de las condiciones iniciales, solo determinado por los parámetros del sistema y a pesar de las perturbaciones del proceso!

—Claro—lo acompañó la que parecía un granadero que daba la sensación que la lapicera levantada con la que acompañaba sus palabras era una bayoneta—. La circulación libre y continua de la materia es la clave, y la materia, en el sistema conflicto, es la información ¡Esa es la razón por la cual el profesor nos dijo, clases pasadas, que alguien le tiene que incorporar información al sistema!

—Si me habré roto la cabeza para descifrar en qué radicaba la diferencia entre lo estático y lo dinámico de los sistemas abiertos: *En su aspecto estático o mantenimiento del sistema en un estado independiente del tiempo, el sistema se mantiene en estado uniforme [...]. En su aspecto dinámico, que se refiere a los cambios del sistema con el tiempo, son posibles por el mismo estado de orden e improbabilidad que permite la evolución hacia diferenciación y organización crecientes por el juego de la importación de entropía negativa y la producción de entropía positiva. Tales cambios hacen posibles los fenómenos de crecimiento y desarrollo—fenómenos relacionados con la retroalimentación positiva—y los de adaptación y estímulo—respuesta.*

—A ver si entendí bien—terció el mediador— Primero se disminuye y, si es posible, se elimina el elemento de control de lo cibernetico para abrirlo al sistema; pero eso no basta, porque aunque el sistema abierto siga estático, el estado uniforme lo mantendrá constante en composición, es decir, el no cambio. El operador tiene, sí o sí, que producir una retroalimentación positiva en materia de información, que es lograr que la información circule libre por el sistema.

—Así es—confirmaste— Se dan cuenta, entonces, que hay allí una resistencia del sistema para abrirse a la novedad que intenta introducirle el operador. Como aquella película de acción que se llama Doce hombres en pugna, acá hay dos funciones en pugna: por un lado la función del sistema de control para mantener la entropía y por otro la función del operador para ir venciendo el control y abrir el sistema a la información que, como vimos, es la energía de la que se nutre el sistema conflicto para ser autónomo, dinámico y permitir el cambio que el modelo propone en su primer eje de Gestión denominado Reconstrucción de la Relación.

#### B.8.6. DE REGRESO A LOS TERCEROS. LAS COALICIONES EN LAS TRÍADAS

—Regresemos ahora a los terceros—continuaste—. Como hemos visto en el ejemplo del bar, la forma que tienen los terceros de ingresar al campo conflictivo e integrar alguno de sus bandos es conformar alianzas con los actores. De esta forma, un bando de un solo actor pasa a ser múltiple con la incorporación del tercero, al mismo tiempo que el bando que ya estaba integrado por una multiplicidad de actores aumenta su número. Y es aquí cuando toma pleno sentido dedicarle un tiempo al estudio de las tríadas...

—¿Qué es una coalición o alianza? —disparó la de ojos azules muy ansiosa porque no encontraba el capuchón de la lapicera para morder—.

—«Es una combinación de dos o más sujetos que adoptan una estrategia común frente a otros sujetos pertenecientes al mismo sistema» —glosando a CAPLOW—.

—¿Qué es una tríada, profe? —te requirió con tanta ansiedad la rubiecita de gruesos anteojos que tuvo que aumentar la cantidad de chiclets que tenía en la boca para poder masticar con más fuerza—.

—«Una tríada es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente». Y lo tomamos acá porque «es uno de los fenómenos más frecuentes en la experiencia humana [...] constituyen los elementos básicos con que están construidas todas las organizaciones sociales» (CAPLOW, 1974:13) —respondiste leyendo directamente del libro.

—Y una coalición dentro de una tríada —insistió la rubiecita dejando de masticar—.

—«Es una combinación de dos miembros de dicha tríada frente a un tercero» —glosaste nuevamente. Y agregaste: —. La formación de una coalición dentro de una tríada divide a ésta en dos compañeros y un oponente.

—Quiere decir que si un bando tiene más de tres actores y hasta el número que sea, igual puede reducirse a tríadas? —siguió Barbie—.

—ENTELMAN dice textualmente: «Cuando se trata de pocos miembros, se utilizan denominaciones creadas para distinguir esas asociaciones según el número de sus integrantes. Así se habla de diádas, tríadas, tétradas o péntadas, para referirse a grupos de dos, tres, cuatro o cinco miembros. Nos interesa particularmente tratar las tríadas y distinguirlas claramente de las diádas porque, como veremos, todos los grupos de más de tres miembros pueden ser reducidos a tríadas y pensados triádicamente» (ENTELMAN, 2002, págs.145/146).

—¿Cómo es eso, doctor? —Preguntó inquieto el de saco y corbata azul, camisa blanca y pantalones de color gris, que jamás perdía la formalidad—.

—El autor de este interesantísimo libro —seguioste la explicación exhibiendo *Dos contra uno: teoría de las coaliciones en las tríadas*— expone esta idea que, dice, enunció BUKMINSTER FULLER de la siguiente manera: «Todos los enfrentamientos, asociaciones o configuraciones naturales deben basarse en modelos triangulares, ya que de otro modo no tendrían ninguna validez estructural», porque «la interacción social es triangular —o triádica—ya que siempre recibe la influencia de un determinado auditorio, presente o próximo. Este auditorio interpreta el sentido de la interacción, le aplica las normas

acostumbradas, advierte lo que es nuevo o poco frecuente e incorpora el episodio a su propia historia. De esta forma, la conducta del actor social resulta controlada en nombre de una comunidad más extensa» (CAPLOW, 1974:11).

—¿El auditorio es el *contexto* que usted señala como entorno del *campo conflictivo*? —balbuceó el que trabajaba en un Juzgado de Familia—.

—El auditorio de la interacción es más específico que el contexto; CAPLOW se refiere a los «amigos, parientes, colegas, superiores, subordinados, aliados y enemigos de la pareja en interacción» y, transcribiendo a SIMMEL, explica: «Desde una conversación entre tres personas que dure tan solo una hora, hasta la relación familiar continua entre otras tres, no existe tríada en la que no aparezca de vez en cuando cierto desacuerdo entre dos de sus elementos... y en la que el tercer miembro no juegue un papel mediador» (CAPLOW, 1974:12).

—No me queda muy claro —agregó con nerviosismo el joven con rasgos aníñados— aunque sospecho que se habla de alianza de dos contra uno porque el tercero, justamente, no cumple el papel de mediador ni de componedor o como quiera llamársele al que, sin tomar partido por ninguno de los otros dos, trata de avenirlos.

—Así es, aunque el título del libro no es feliz porque la conformación de alianzas en las tríadas no se hace siempre contra el tercero. Imagínese usted que yo creo que ella es una excelente estudiante —y apoyaste tu mano sobre el hombro de la del escote provocativo: una electricidad recorrió tu cuerpo—. Un día me dice que ha decidido abandonar los estudios y, mientras yo creo que es una pena, recuerdo que ella —y aprovechaste para acercarte y señalas a la de generosas formas— es muy amiga y ejerce una gran influencia sobre esa excelente alumna ¿Qué hago?: trato de lograr que use esa influencia sobre su amiga para que deje de lado su decisión de abandonar los estudios.

—Queda claro. Conforma conmigo una alianza o coalición —hablaba mientras entornaba los párpados por lo que te dieron palpitaciones y un sudor frío— en la tríada que conformamos con ella —señaló a la del escote— para que yo interceda...

—Y eso no es en mi contra —agregó ésta endulzando la voz para que tu arroabamiento llegue a su punto más alto—.

Corriste hasta el escritorio, sorbiste agua mineral de la botella que siempre llevabas a clase y, ya repuesto, continuaste:

—Claro. Por eso, debería ser dos y uno o lo que sea, pero no contra. Pero eso ocurre a menudo con los títulos de los libros que a veces confunden o no están a tono con el contenido.

—Yo le aviso que todavía no comprendo del todo la razón por la cual tiene tanta importancia detenernos en la teoría de las coaliciones en las tríadas —acotó

bruscamente el que se sentaba al lado de la del escote que, evidentemente, estaba que trinaba por tu acercamiento—.

—Por muchas razones —respondiste divertido—. Algunas de ellas ya las hemos enunciado —y pasaste a enumerar—: 1. Porque parece que es uno de los fenómenos más frecuentes en los grupos; 2. Porque la posibilidad de reducir a tres grupos compuestos por un número mayor de miembros no solo facilita su análisis sino el cálculo de las relaciones de poder dentro del grupo.

—¿Y cómo sería eso —insistió ahora el que te discutía todo—.

—Por las propiedades mismas de las triadas según la teoría. La más significativa de ellas es «su tendencia a descomponerse en una coalición de dos de sus miembros frente al tercero» y, «si se conoce el poder relativo de cada uno de los tres miembros se puede predecir con una precisión considerable la aparición de coaliciones determinadas» (CAPLOW, 1974:14).

—¿Por ejemplo? —Te pidió el de campera negra—.

—Imagínense una sociedad anónima cuyo paquete accionario está dividido en un 40% el socio A, mientras que B y C tienen un 30% cada uno. En esa triada, la coalición que tiene mayores probabilidades de conformarse es la de B + C.

—¿Y por qué? —Insistió ahora el carilindo peinado con fijador—.

—Le responderé con otro interrogante: ¿Para qué formaría alguno de ellos una coalición con A? ¿Para seguir dominado por A? En cambio, formando la coalición entre ellos no solo dominan a A sino que también evitan que otro los domine.

—¡Qué interesante! —exclamó el alumno maduro—. ¿Y si los tres tuvieran la misma proporción del Capital Social?

—Yo creo que en ese caso disminuye casi por completo el interés de los tres por conformar alguna alianza —reflexionó la de traje sastre—.

—¿Y si A perdiera de tal forma su participación accionaria hasta ser el más débil de los tres? —los acicateaste—. Por ejemplo, imaginemos que A tiene el 20% y B y C el 40% cada uno.

—Hum... —dudó un instante pero de inmediato se dio cuenta de la paradoja—. ¡El débil es el fuerte!

—¿Qué estás diciendo? —Lo espetó el del tatuaje de los Rolling Stones—.

—Que con tal de dominar al otro, tanto B como C preferirán a A para conformar una alianza —aclaró su idea con orgullo Fidel CASTRO—. Y además, ¿cuánto vale ahora A para B o para C?

—Ahí tienen ustedes dos de las propiedades más importantes de las triadas: las transformaciones de fuerza en debilidad y de debilidad en fuerza, así como la posibilidad de lograr equilibrios de poder porque también hay que entender que las pretensiones de A no pueden ser desmesuradas, tienen el límite que para él la posibilidad de tener alguna coalición es mejor que nada.

—Le estamos prestando mucha importancia al número tres y me recuerda casos de triángulos... —mientras hablaba, la del escote provocativo miraba al tórtolo ¡lo estaba seduciendo!—

—El tres es paradigmático en sociología por dos razones —cortaste de inmediato el avance de la situación—. Por un lado, porque es el único número que encierra en sí la misma cantidad de miembros de la relación que de relaciones posibles entre sus miembros: AB, AC y BC; y, por el otro, porque es el primer número que marca la distinción entre los miembros de la organización y la organización misma.

—No entiendo esta última parte —colaboró contigo en el desvío la rubia de largos cabellos sacudiendo la cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

—Si tengo una diáda, o sea dos miembros de una organización, desaparece uno y la organización también, pero si tengo tres miembros, la organización sigue a pesar de la desaparición de uno cualquiera de los tres —aclaraste—. «Las diádas, al igual que sus dos miembros, son conscientes de su carácter mortal, mientras que las triadas y los grupos mayores son potencialmente inmortales» (SIMMEL, 1950). CAPLOW dedica todo un Capítulo de su libro a SIMMEL para enfatizar algunos aspectos de la vida social. Uno: el status, expresando que la forma más importante de relación que se da en todo el mundo social es la relación entre el superior y sus subordinados y, dos: que esa relación tiene sus raíces tanto en el conflicto como en la cooperación...

—A esto se le puede aplicar lo que hemos visto sobre Liderazgo —apuntó para tu satisfacción la que parecía un granadero y pensaste qué buena incorporación había dado la segunda inscripción al curso—.

—¡Claro que sí! —la premiaste con la confirmación entusiasta, y continuaste—. El conflicto mitigado por la cooperación y aquél como límite de ésta le permite a SIMMEL describir la interacción en términos espaciales, como lo que llena el espacio ya que sin ella los individuos estarían aislados unos de otros. Esta representación espacial de la interacción es la que dispone el análisis de la interacción en las triadas. En otro trabajo, dice que «entre tres, no existe ninguna relación tan completa que ningún individuo, en determinadas circunstancias, no pueda ser considerado por los otros como un intruso, incluso aunque solamente se trate de no compartir ciertos estados de ánimo» (SIMMEL, 1902). Como ven, acá ya anticipa la naturaleza de las coaliciones que después va a ser reiterado

por CAPLOW: 1. Son efímeras, o sea, existen mientras perduran; 2. El carácter de tercero lo puede tener cualquiera de los tres, es decir, es rotativo.

—Se me presenta una duda, *doc* —siempre el mediador con su suavidad para requerirte—. Los miembros de la relación triádica ¿son siempre individuales o pueden ser colectivos?

—Muy buena pregunta. También pueden ser colectivos, de tal modo que una relación triádica puede reunir a Don Pedro, Doña Rosa y a una Sociedad Comercial o una Asociación Civil, o a éstas dos y a don Pedro, por ejemplo.

#### B.8.7. ALGUNAS PARTICULARIDADES

—Además de lo apuntado —continuaste— las tríadas tienen propiedades muy interesantes. La primera es la capacidad para crear efectos catalíticos que aporta el tercer miembro.

—Usted se refiere a la modificación que la presencia del tercero produce en la diáda? —Requirió con interés la de ojos azules mordiendo el capuchón e la lapicera—. En mi caso, cuando en el lugar donde trabajo se incorporó una tercera persona al grupo de dos que conformábamos con mi compañera fue poco a poco modificando la relación que teníamos antes de esa incorporación. Al principio tuvimos la tendencia a formar una unidad con mi compañera originaria, pero a medida que la tercera se fue asentando en el grupo comenzaron a surgir cuestiones que estaban relegadas entre nosotras, como enojos no dichos que salieron a la superficie y se manifestaron sin el temor a quedarnos solas, porque ahora cada una podía encontrar en esta nueva persona la posibilidad de apoyarse. A su vez, también con el tiempo esto ocurría con la más nueva ante la posibilidad de contar siempre con la restante miembro del grupo.

—Así es —consentiste—. Y si le agregan la cuestión de las jerarquías piensen en la importancia que esto tiene si se piensa que la mayoría de los trabajos que se realizan en el mundo lo llevan a cabo esquemas triádicos que siguen la misma estructura: el de mayor jerarquía, el denominado “hombre del medio” y el de menor jerarquía. Según la presencia o ausencia de alguno de los tres las relaciones cambian.

—Claro que sí! —Exclamó con excitación el gordito opacando su expresión de felicidad—. Yo advierto que en mi trabajo mi relación como encargado no es la misma con mi subordinado a solas que cuando está mi jefe, así como la de éste conmigo no es la misma cuando está también presente el subordinado.

—Con toda seguridad usted adopta una actitud más directiva hacia su subordinado cuando está su jefe que cuando no lo está —agregaste— así como éste hace lo mismo con usted cuando es el subordinado el que está, y menos

directiva cuando no está. Pero hay algo más todavía y está relacionado con las limitaciones que el débil pone al fuerte...

—Usted se refiere al límite que provoca la posibilidad de una alianza entre el hombre del medio, como usted lo llamó, y el de menos poder, frente a excesos o transgresiones en el uso de la jerarquía por parte del que está en la cima del escalafón —te interrumpió la morochita de labios finos con la seguridad de quien atraviesa por esa situación—.

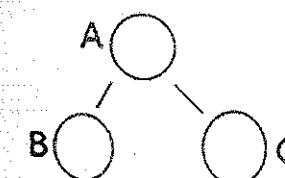
—Exacto —te quedaste mirándola un instante como tratando de imaginar la situación—. Esas limitaciones no necesitan ser intencionales por parte del débil, simplemente ocurren por una característica invariable que tiene la autoridad en el tejido social.

—Yo me pregunto si esta posibilidad de formar alianzas o coaliciones que tienen las tríadas tiene alguna relación con las diversas situaciones o escenarios en que se pueden conformar —preguntó con agudeza la de generosas formas y se apareció más sugerente que nunca a tus ojos—.

#### B.8.8. TIPOS DE TRÍADAS

—Claro que sí —carraspeaste para aclararte la voz—. Si bien tomando como punto de apoyo las distribuciones de poder entre sus miembros existen ocho y solo ocho tipos básicos, como los llama CAPLOW, el análisis de ellas debe tener en cuenta la situación en la que aparecen esas tríadas. Por distribución de poder entendemos la descripción o medida del poder relativo de cada miembro de la tríada en un momento dado. Los ocho tipos pueden presentarse de la siguiente manera —y te pusiste a dibujar en el pizarrón—:

Tipo 1



*La relación de poder sería: A = B = C  
En números = 33,33 cada uno  
Es una tríada que presenta un solo nivel de poder*

Es el tipo más sencillo pero no el más común y en él las tres coaliciones son igualmente probables.

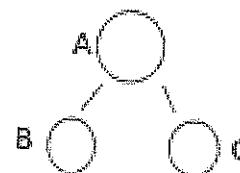
## Tipo 2

*La relación de poder sería:  $A > B; B =$*

*C;  $A < B + C$*

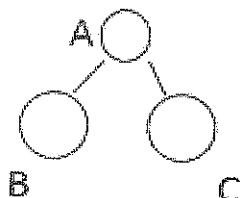
*En números  $A = 40; B = 30; C = 30$*

*Presenta dos niveles de poder*



En este tipo la coalición más probable será BC porque no solo se convierte en dominante desplazando a A del mayor poder, sino que la coalición de alguno de ellos con A, si bien lo posiciona mejor con relación al otro, dentro de la coalición seguirá siendo más débil que A. A su vez, a A no le resultará nada ventajoso quedarse solo, lo que le da a este tipo un especial dinamismo.

## Tipo 3



*La relación de poder sería:  $A < B; B = C$*

*En números  $A = 20; B = 40; C = 40$*

*Presenta dos niveles de poder*

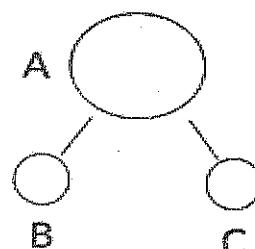
Aparece claro que AB y AC serán las más probables porque tanto B como C estarán interesados en dominarse mutuamente y una coalición entre ellos no les sumará poder.

## Tipo 4

*La relación de poder sería:  $A > (B + C); B = C$*

*En números  $A = 60; B = 20; C = 20$*

*Presenta dos niveles de poder*



En este tipo será difícil la formación de coalición alguna porque a A no le interesa ni B ni C, que no le suman poder, y a éstos tampoco les interesarán una alianza entre ellos.

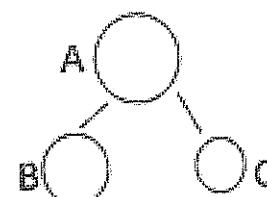
## Tipo 5

*La relación de poder sería:  $A > B > C;$*

*$A < (B + C)$*

*En números  $A = 45; B = 35; C = 20$*

*Presenta tres niveles de poder*



La unión de fuerzas de dos miembros cualesquiera supera a la del tercero pero resulta evidente que para A o B será muy apetecible una alianza con C, lo que transforma en fortaleza la debilidad de éste.

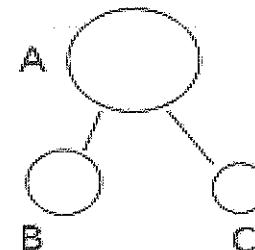
## Tipo 6

*La relación de poder sería:  $A > B > C;$*

*$A > (B + C)$*

*En números  $A = 60; B = 30; C = 10$*

*Presenta tres niveles de poder*



Se repite el supuesto del caso 4 en que será muy difícil la conformación de alguna alianza, pero aquí porque las razones de A aparecen obvias, las de B también, mientras que a C le aportaría poco una alianza con B porque seguiría siendo más débil aún dentro de ella.

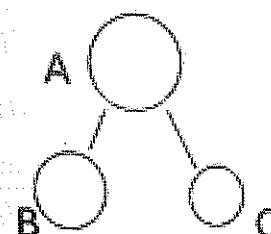
## Tipo 7

*La relación de poder sería:  $A > B > C;$*

*$A = (B + C)$*

*En números  $A = 50; B = 30; C = 20$*

*Presenta tres niveles de poder*



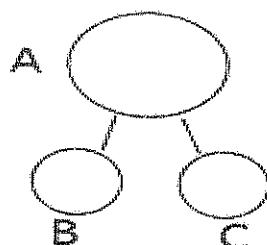
Aquí la alianza más probable es la de BC, para alcanzar el poder de A, pero también tiene mucha chance la coalición AC: A para evitar lo dicho y C para dominar a B.

## Tipo 8

*La relación de poder sería: A = (B + C); B = C*

*En números A = 50; B = 25; C = 25*

*Presenta dos niveles de poder*



En este caso los tres tendrán motivo e interés en conformar alguna alianza que evite que los otros dos le igualen el poder, mientras que B o C buscarán aliarse con A para dominar al otro.

—¿La teoría tiene algún nombre para referirse a las coaliciones más probables dentro de la tríada? —Preguntó curioso el gordito con cara de felicidad—.

—Qué bueno que lo preguntó —le contestaste agradecido— La respuesta es sí y se las denomina *coalición dominante más económica*, seguramente por la particularidad de ser la más previsible, la que menos cuesta calcular que se producirá. Como podrán observar —continuaste—, he expresado las relaciones de poder o status con valores numéricos, pero eso depende de los contextos. Como dice el autor que estamos siguiendo (CAPLOW, 18), «la distribución de poder refleja la influencia relativa. En los estudios de organizaciones la distribución de poder “esperada” viene expresada a través de los status formales de los tres miembros en colectividades contando el número de soldados, votos o dólares que controla cada miembro».

—¿Y las situaciones en las que aparecen esas tríadas a las que usted se refirió? —Se adelantó a preguntar el tórtolo con la clara intención de lucirse ante la tortola—.

—Son tres —lo consentiste con simpatía—. A la primera se la denomina en *situaciones continuas*. Sus miembros «se relacionan entre sí de manera permanente dentro de un sistema más amplio que les exige que interactúen».

—¿Como la familia? —Con curiosidad la tortola, para no ser menos—.

—Es un buen ejemplo —asentiste también con simpatía ante la competencia que se estaba dando en la pareja—. Les resultará fácil imaginar que en esas tríadas las coaliciones de dos con relación al otro se formarán con infinidad de propósitos manteniendo unidad a pesar de divisiones internas y con gran cantidad de elecciones revocables.

—Sí —intervino el alumno maduro arrugando la frente—. En mi casa la primera gran coalición, a partir de que nuestro primer hijo terminó con la diáda de mi

esposa y yo, fue la del bebé con la madre; después esa alianza se repitió con nuestro segundo hijo pero también tuvimos que formar coalición mi mujer y yo para ponerle límites al mayor cuyos celos lo impulsaban a maltratar al menor. Ahora crecieron y entre los dos se aliaron para convencernos para que compremos la madre y yo un segundo televisor y a veces se alía uno de los dos con la madre para convencerme que vayamos al cine aunque el otro no interviene...

—Así es —lo miraste con la ternura que te despertó recordar lo que te pasaba en tu familia, eso que llaman las resonancias—. Tengan en cuenta que, en este tipo de situaciones, tanto la formación como la disolución de las coaliciones es un proceso informal, espontáneo e irregular. Pero vayamos a la segunda, que se denomina en *situaciones episódicas*. Enclavada también en una organización permanente, «el objeto de las coaliciones es asegurarse ventajas en un contexto regido por unas reglas determinadas».

—Me figuro el ejemplo de una Asamblea y, más precisamente, las Cámaras de la Legislatura —terció el carilindo peinado con fijador—. Un día los representantes del bloque A forman coalición con el B para aprobar una ley y al otro día el B se junta con el C, y así sucesivamente...

—Y en cada una de esas oportunidades la alianza o coalición se disuelve ni bien se logró la finalidad para la que había formado, y también supongo que la formación de coaliciones en estas situaciones se da en intervalos más o menos predecibles y conforme a reglas establecidas —completó la idea el rubio, alto, que trabajaba en tribunales—.

Asentiste con la cabeza y seguiste.

—Solo nos queda la última bajo este criterio de agrupación según la situación en la que aparece la tríada, que es la denominada *terminal* —la participación activa de tus alumnos te animaba en este tema espinoso—.

—Parece destinada al exterminio —se adelantó a tu explicación el que te discutía todo—.

—Y algo de eso hay —asentiste—. En esta situación la tríada existe sin que haya mediado la voluntad de sus miembros, que prefieren estar solos y, en consecuencia, cada uno de ellos busca la oportunidad de desembarazarse de los otros. En ella la coalición «se forma tanto por motivos agresivos como defensivos, buscando beneficio y protección, destruir al adversario o prepararse para posteriores revanchas».

—¡Cuántas de estas situaciones provocarán esas muertes misteriosas que aparecen cada vez más seguido en las mafias, en el contrabando, en el

narcotráfico —expresó la de traje sastre y corbatín, acomodándose el rodete con expresión muy sentida—.

—Sí—acordaste también con aflicción—. Es un sello de los tiempos y la mejor demostración de la vigencia que tiene este trabajo de CAPLOW. Recuerdo que en tiempos de ENTELMAN el ejemplo era el de tres filibusteros que habían quedado aislados en una isla solitaria, pero los escenarios han ido cambiando.

#### B.8.9. TRÍADAS ORGANIZACIONALES

—Vayamos ahora a las tríadas organizacionales que presentan particularidades muy interesantes! —Exclamaste para levantar la clase—. Son aquellas «cuyos miembros pertenecen a una organización y a quienes su programa les exige que interactúen unos con otros».

—¿Con qué alcance se refiere CAPLOW a las organizaciones? —preguntó curioso el de saco y corbata azules y pantalón gris—.

—A «todo sistema social persistente con una identidad colectiva explícita, una lista detallada de miembros, un programa de actividad repetitiva dirigida hacia la consecución de metas determinadas y procedimientos para la incorporación de nuevos miembros» —lo recitaste de memoria—.

—Eso incluye a todo tipo de organización —intervino la rubia haciendo su típico movimiento de arrojar sus cabellos hacia atrás—. Desde un Gobierno hasta una familia ¿verdad?

—Exacto —celebraste la aclaración—. Aquí hay que destacar cuatro términos y hacer una diferencia. Los cuatro términos son organización, jerarquía, poder y status. Organización y jerarquía son inseparables; lo que llamamos status, que es el esqueleto de la organización, es la forma más importante de relación que se da en el mundo social, la relación entre el superior y el subordinado, el elemento que mantiene la unidad de los grupos y su dinamismo porque la desigualdad no se reconoce sin conflictos pero tampoco sin cooperación. El miembro superior de una tríada organizacional es aquel que ostenta el status más elevado.

—Y la diferencia? —recordó el de campera negra para que no te olvides—.

—Si —continuaste—. Hay que diferenciar el status, asociado a expectativas, con poder, que representa conducta real. «Poder es la capacidad que tiene un sujeto para modificar la conducta de los demás sujetos con los que interactúa» —glosaste a CAPLOW—. Casualmente esta discrepancia entre poder y status está en

la raíz misma de los procesos de coalición en las organizaciones, que convierten debilidad en fuerza o fuerza en debilidad amenazando con alterar el status.

—¡Ay Doc, en esto sí que le pido me dedique una explicación porque se me hace difícil entender adónde va! —Requirió seductora la del escote provocativo mientras sentías cómo se te aceleraban las pulsaciones—.

—Voy a la clasificación que se puede hacer de las coaliciones en estas tríadas y que tiene que ver con esa relación entre el status y el poder, porque la posición o status que los miembros ocupan en la organización puede ser alterada por la distribución del poder que producen las coaliciones —comenzaste a explicar mientras tu pulso se regularizaba—. Tomemos el tipo 5 en el que  $A > B > C; A < (B+C)$ .

—Si se juntan B y C dominan a A —apuntó la que parecía un granadero—.

—Así es —seguiste—. Fíjense que aquí esta coalición se ha transformado en dominante, domina al miembro superior de la tríada; a esta alianza se la denomina *revolucionaria*. También es bueno destacar que, en esta coalición en particular, B domina a A a través de la coalición con C, y también lo domina a éste dentro de la coalición.

—Pero seguramente A no se quedará quieto —se apresuró a decir el del tatuaje de los Rollings Stones—, e intentará formar coalición con B o con C para protegerse.

—Pero para qué le interesaría a B aliarse a A? —aportó el tórtolo—.

—Para que nada cambie, para que todo siga igual ¿No te das cuenta que A sigue dominando a B y éste a C? —irrumpió despectiva la tórtola, lo que evidenció la crisis en la pareja—.

—Cuando el orden de status de la organización no se altera por la coalición ésta se denomina *conservadora* —Y seguiste para que la situación no perjudique la clase—. En cambio, cuando A se une a C...

—Pero en este caso no es ni una ni otra situación, porque A sigue siendo el miembro dominante pero ¿qué pasa en la relación de B y C? Es como de cierta ambigüedad —intervino Barbie adoptando una actitud ingenua—.

—Que a nivel individual B seguirá dominando a C, pero en razón de la coalición éste podría dominarlo. Es cierto que existe ambigüedad en esta relación, como también ocurre que ninguno de los dos podría ejercer de manera confiada poder respecto del otro; por eso, a ésta coalición se la denomina *impropia*.

—Parece que este tipo de coalición afecta el status del hombre del medio —reflexionó el mediador—.

—Sí, pero no es la forma como se la describe. CAPLOW dice que una tríada es impropia cuando «no es ni revolucionaria ni conservadora» —y agregaste crítico—. A mí no me gusta definir algo por lo que no es, pero respeto al autor.

—Entonces —resumió la de ojos azules dejando de morder el capuchón de la lapicera—. Coalición revolucionaria en la tríada organizacional es aquella que, conformada, se transforma en dominante; conservadora es cuando no se modifica de ninguna manera el status imperante, e impropia cuando no es ni una ni la otra.

—Muy bien resumido —la premiaste—. De cualquier modo, no nos olvidemos que los elementos fundamentales de funcionamiento de una organización son los seres humanos y la motivación es un ingrediente a tener en cuenta. Por motivación me refiero a que la organización debe buscar que sus miembros hagan por iniciativa propia lo que ella quiere que haga en su nombre de modo que el programa de aquellos sea compatible con el de la organización, aun tolerando cierto grado de incompatibilidad.

—Para eso las organizaciones premian a los superiores y sus programas se encuentran muy ligados al orden de status porque en la mayoría de los casos su cumplimiento depende del mantenimiento de éste. Y para eso se trata de desalentar las coaliciones que lo alteran, que atentan contra la cadena de poder y por eso la capacitación de los superiores incluyen este aspecto, por lo menos para mantener las rebeldías dentro de límites tolerables —observó Fidel CASTRO—.

—Los estudios sobre el comportamiento de las organizaciones en este tema confirma lo que usted dice —asentiste—. En primer lugar, todas las fuerzas del trabajo en las organizaciones distinguen entre directivos, supervisores y trabajadores y en las industrias artesanales y algunas profesiones persisten rasgos de la tríada medieval maestra, oficial y aprendiz. Existe también el llamado *cisma de status*, «que es la división de un conjunto de posiciones dentro de una organización en categorías superiores e inferiores, entre las que se prohíben las coaliciones». Este fenómeno provoca que la relación que existe entre el jefe y el encargado sea muy diferente a la del jefe con el empleado raso, y eso dificulta cualquier posibilidad de coalición entre ellos en detrimento del hombre del medio. Sí, es cierto que la organización alienta las coaliciones conservadoras por sobre las otras dos. Y a esto ayuda una especie de dilema que consiste en que las coaliciones presentan cierta incompatibilidad con la solidaridad entre iguales. Esto también confirma la lectura que se podría hacer de los tipos de coalición: las revolucionarias siempre llevan el intento de los subordinados de modificar el programa de la organización, dependiendo su profundidad de la naturaleza del cambio que se proponen; la conservadora coincide con la normalidad de la organización, en tanto que la impropia podría significar o que el hombre del medio ha sido eliminado o que se derrumbó un sector de la organización.

—¡Esto es apasionante, profe! —Exclamó la de generosas formas que había regresado al primer banco y cruzaba las piernas para tu solaz—. Pero usted se refirió a niveles cuando dibujó en el pizarrón ¿Se puede decir que esos son niveles de status?

—Claro que sí —tomaste nuevamente agua—. Se las puede clasificar también bajo ese criterio. Las del tipo 1 poseen solo un nivel y en ellas cualquier coalición es revolucionaria, con exclusión de las otras dos. En este tipo se puede advertir con claridad la diferencia entre status y poder porque, si bien los tres tienen el mismo status, en la vida real siempre hay alguno de los tres que es más fuerte y ejerce influjo para que los otros elijan aliarse con él.

—Los tipos 2, 3, 4 y 8 tienen dos niveles —se adelantó el de rasgos aniñados—

—Sí, pero ofrecen diferentes posibilidades. La del tipo 2 es inestable y las prevenciones que tomará A para evitar que B y C se alien hará que este tipo pase frecuentemente al 5 por la conveniencia de A de aliarse con C. La del tipo 3 fomenta la manipulación y la intriga porque la inclinación por el poder provocará que B y C prefieran aliarse con A antes de conformar la conservadora entre ellos dos.

—En las del tipo 4 es imposible una coalición revolucionaria al mismo tiempo que es más probable la conservadora entre B y C, porque mientras a A no le interesaría aliarse, aquéllos podrán acortar la distancia en los niveles de poder con A si van juntos —asombró la morochita de labios finos y te dio la prueba de que habían entendido—.

—Muy bien. —Y apostando a más preguntaste— ¿Y la del tipo 8?

—Y... —titubeó la rubieca masticando rabiosamente chiclets mientras se acomodaba los gruesos anteojos— De acuerdo a lo que usted dijo sobre la eliminación del hombre del medio o el derrumbe de un sector de la organización como característica de las coaliciones impropias, este tipo es tremendo para la organización porque solo permite este tipo de alianzas.

—CAPLOW la califica con el término *monstruosidad* —enfatizaste—.

—Los tipos 5, 6 y 7 son de tres niveles por lo que no hay dos status iguales —señaló con agudeza el de campera negra—.

—Mientras la 5 ya la vimos, fíjense que el tipo 6 no permite ninguna coalición revolucionaria y, en el tipo 7, hay que aclarar que la coalición BC es tan impropia como AC porque aunque en algunas circunstancias puede producir los mismos efectos que una revolucionaria, teóricamente si bien bloquea a A, no llega a dominarlo.

—¿Y la familia tiene algún tratamiento especial? —disparó la del escote provocativo—. Porque también es una organización.

—Muy buena pregunta —le respondiste divertido al ver cómo el alumno que se sentaba a su lado no podía evitar la dirección de su mirada hacia el escote—.

A este tipo de triadas CAPLOW las llama *primarias*. De hecho, es el ejemplo típico de las que se da en *situaciones continuas*, como ya hemos visto. Le dedica dos largos capítulos de su libro sumamente interesantes, pero excede la finalidad del tratamiento que del tema estamos haciendo para estas clases.

—¡Por favor profe! —Exclamó con mucha espontaneidad la tortola—. Explique aunque más no sea lo sustancial.

—Es que estamos pasados de tiempo y tenemos que dejar el aula —señalaste mientras advertías cómo el tortolito se hacía el desentendido—. Pero hagamos una cosa: les coloco un resumen en la plataforma y lo leen de allí. Si hay alguna duda la preguntan en la próxima clase.

Y te despediste muy satisfecho por el interés creciente que el curso mostraba por los contenidos del programa.

#### ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS

##### PAPEL COMPLEMENTARIO: LA TRIÁDA PRIMARIA<sup>1</sup>

*Tanto la familia nuclear como la extensa son organizaciones en el sentido que le hemos dado en clase. En este papel me limitaré a las triadas compuestas por padres e hijos dejando las otras triadas familiares (entre hermanos, padre-hijo-hermano de la madre, abuelos-nietos, etc.) para la lectura directa del libro, por exceder la finalidad para la cual trato este tema en los contenidos del programa. En ese caso, los interesados pueden consultar los Capítulos 7 y 8.*

*La triada primaria a la que voy a referirme adopta, naturalmente, diversas modalidades según las sociedades en las que ocurren y las características personales de sus miembros. Si regresamos a los Papeles de Trabajo números 3, 4 y 5 nos explicaremos con detalle la influencia que tanto la noción de sujeto, como los estilos de personalidad y la alteridad tienen.*

*La familia es la principal agencia de socialización y de transmisión de la herencia, en una compleja red que encierra intereses muy diversos y diferencias fundamentales por razones de género, generacionales y sentimentales. Entre éstas últimas, tanto el amor, que determina preferencias, como el odio, que provoca rechazos, impulsan fenómenos de coalición.*

<sup>1</sup>CAPLOW, Theodore, obra citada. Notas esenciales del Capítulo 6.

*En su evolución, el pasaje de la diáda conformada por padre-madre a la triada que inaugura el primer hijo resulta difícil de establecer porque el niño no llega todavía a conformar un actor social, aunque ejerce, sin embargo, un efecto catalizador muy fuerte sobre aquéllos aún antes del día de su nacimiento. A y B (papá-mamá) seguirán siendo más fuertes, pero C (hijo) irá transformando esa relación de poder paulatinamente. A su vez, la relación de poder A-B estará marcada por los diferentes modelos culturales que, a su vez, llevan consigo restricciones (la evitación de las mujeres en las patriarcales) y expectativas de coalición (la parcialidad hacia los varones mayores).*

*Se distinguen tres formas clásicas de triadas primarias:*

- A. *La familia patripotestal, en la que la dominancia del padre no puede ser superada por ninguna combinación de madre e hijos mientras que el status de la madre es mayor que el de los hijos. En ella solo se pueden dar coaliciones conservadoras.*
- B. *La familia equipotestal, es aquella en la que marido y mujer son prácticamente iguales en la dominancia, con suave dominancia, a su vez, sobre los hijos. La lucha por el poder suele ser muy fuerte y las coaliciones de A y B con alguno de los hijos forman coaliciones revolucionarias.*
- C. *La familia matricéntrica es la que, si bien el padre es un marginal, no reconoce la autoridad femenina. Si bien puede catalogárselo como C frente a A y B (madre-hijo), puede producir una coalición revolucionaria en los períodos en que está en la casa y mantiene a la familia; de lo contrario, todas las coaliciones serán conservadoras.*

*Otras características de las triadas primarias es que predominan las coaliciones homogéneas, que son las formadas por compañeros de un mismo tipo (sexo, generación), y que las coaliciones heterogéneas, formadas por dos desiguales y otro que es igual a alguno de los dos aliados, siempre tiene cierto gusto a traición, así como que las coaliciones madre-hija duran más que las formadas por madre-hijo.*

*De cualquier modo, en este tipo de triadas, como se explicó, las coaliciones son habituales y de gran revocabilidad. Y precisamente estas notas, que parecen constituir fuente de inestabilidad y tensión, son las que le dan vitalidad y cohesión a la familia, porque impiden el efecto desintegrador de un sola coalición.*

que le dan vitalidad y cohesión a la familia, porque impiden el efecto desintegrador de una sola coalición.

En las familias de más de tres miembros se dan las llamadas triadas solidarias, que se conforman con una parte con más de dos miembros, por ejemplo, los tres hijos versus padre-madre que, si bien no llega a igualar el poder de éstos, tienen la finalidad de reducir la diferencia de dominio.

Siguiendo a FREUD<sup>2</sup> se ha sostenido que existe todo un proceso libidinal en la formación de las coaliciones que supera al factor poder, así como PARSONS y BALES<sup>3</sup> atribuían a los roles las relaciones de dominancia. Ambas concepciones han sido rebatidas, aunque el concepto del complejo de Edipo alerta contra la concepción de que las coaliciones familiares se basan exclusivamente en las relaciones de poder, roles o status, para destacar los motivos inconscientes.

Una interesante diferenciación trae CAPLOW citando la obra de HSU<sup>4</sup> en función de la cultura en los que se producen las coaliciones. Diferencia así cuatro tipos de sociedades: La sociedad del tipo A enfatiza la coalición padre-hijo (pueblos orientales exceptuando la India). Mientras el hijo debe obediencia, respeto y apoyo a su padre, éste le debe a aquél protección y satisfacción de necesidades. Las mujeres se incorporan a las familias de sus maridos, el amor romántico no existe, la sociedad es conservadora, tienden a gobiernos centralizados, la religión es politeísta y se resisten a los cambios políticos y sociales; las del tipo B subrayan la de marido-mujer (sociedades europeas y los pueblos de origen europeo), en las que prima la monogamia, el amor romántico, el individualismo, son monoteístas pero el individualismo favorece la formación de sectas. Las del tipo C priorizan el eje madre-hijo (los hindúes), en las que los hijos tienen fuerte dependencia de la madre y poca relación con el sexo masculino de la familia, lo que produce hombres que resuelven sus problemas de modo pasivo, insatisfechos internamente, con objetivos casi sobrenaturales. La autoridad política está asegurada y la transformación cultural es lenta y superficial. Las del tipo D destacan la coalición hermano-hermano (África) por lo que los vínculos generacionales tienen poca importancia, practican el culto a los antepasados y la hermandad de sangre es otro elemento de extensión de la coalición fraternal; están ancladas en el pasado y no desarrollan gobiernos estables.

<sup>2</sup> FREUD, Sigmund, *Los orígenes del psicoanálisis*, Alianza Editorial, Madrid, 1967.

<sup>3</sup> PARSONS, Talcott y BALES, Robert, *Socialization and Interaction Process*, Nueva York: Free Press of Glencoe, Inc., 1955.

<sup>4</sup> HSU, Francis L.K., *Kinship and Ways of Life: An Exploration, Psychological Anthropology: Approaches to Culture and Personality* (Homewood, Ill.: Richard D. Irvin, Inc., 1961).

## CLASE NÚMERO 9

### C. DINÁMICA DEL CONFLICTO

Uno se queja muchas veces de lo difícil que le resulta al conflictólogo lidiar con conflictos en los que están implicadas las emociones. Pero las decisiones que el ser humano es capaz de tomar en el nivel intelectual de la conciencia, puede ser atroz.

Pensabas en esas cosas repasando la trama de una película que habías visto la noche anterior sobre las guerras yugoslavas, también conocida como la tercera guerra de los Balcanes, porque en ella habías encontrado la confirmación más acabada de los estudios de Samuel STOUFFER y su equipo sobre el primer plano de análisis dinámico del conflicto, el de la intensidad, que íbas a explicar hoy.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la Sección de Investigación de la División de Información y Educación del Departamento de Guerra de los Estados Unidos de Norteamérica, dirigido por Samuel A. STOUFFER, llevó a cabo una serie de encuestas a gran escala de personal de las fuerzas armadas en el país y el extranjero. Las "Encuestas del soldado americano" se encuentran en el informe denominado *Insights from a World War II Stud*.

En ese estudio, que realizó sobre los soldados de infantería de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial, comprobó que la intensidad del conflicto no es una cuestión de sentimientos sino de la conducta de los actores del conflicto, que depende de decisiones tomadas en el nivel racional de la conciencia humana.

La película que habías visto anoche plantea la misma cuestión pero relatando la relación que se desarrolla entre un soldado serbio y un soldado croata que habían quedado aislados del escenario de la batalla. La amistad y la camaradería que surge de los encuentros entre ambos confirman que así como la hostilidad no es determinante del aumento de intensidad de los conflictos, la *amistosidad*, como la llama ENTELMAN, tampoco es responsable de conductas que disminuyan la intensidad. Te preguntabas si quienes bombardeaban de manera masiva poblaciones enteras respondiendo a órdenes de sus superiores

"Cuida que tus palabras no levanten muros".  
Refrán popular

en tantas guerras, sabían cabalmente que entre esa población no se encontraría alguien de su amistad; es absolutamente cierto que, por lo menos, ni siquiera conocen a aquellos a los que hieren o matan y, por lo tanto, ningún sentimiento hostil pueden experimentar hacia ellos, en muchos casos bebés y niños.

Este tema siempre te provocaba un sabor amargo y te producía cierta depresión.

Es probable que este estado de ánimo se haya notado al entrar al aula, porque la habitual vocinglería con la que te recibían y que iba disminuyendo a medida que dabas las primeras señales de que la actividad comenzaba, en esta oportunidad cesó de inmediato y te encontraste con todo el alumnado mirándote expectante.

La empatía que te transmitieron con las miradas te devolvió el buen ánimo de siempre y comenzaste.

—¿Saben por dónde se ingresa a la dinámica de la teoría?: Por el poder, porque de acuerdo a la mayor o menor cantidad de conducta conflictiva utilizada por un actor para conseguir la meta u objetivo perseguido, se producen los movimientos de escalada y desescalada, que caracterizan al primer plano de la dinámica, que es la intensidad.

#### C.I. INTENSIDAD DE LA CONDUCTA CONFLICTIVA

—A ver si entendí bien —ya te interrumpió el mediador—. Cuando la teoría se habla de intensidad se refiere a la conducta conflictiva de cada actor.

—Así es. Y de conducta que responde a decisiones que el actor toma en el nivel de su conciencia racional —agregaste—. Las investigaciones de STOUFFER, acerca de la interacción de soldados durante la segunda Guerra Mundial así lo demuestran. Por eso, si uno se pone a definir escalada y desescalada, podemos decir que la primera es el movimiento hacia niveles de mayor intensidad de la conducta conflictiva y, la segunda, hacia niveles de menor intensidad de la conducta conflictiva.

—¿Y cómo medimos la cantidad de conducta conflictiva? —acertó a preguntar el que te discutía todo—.

—Es una muy buena pregunta y coincide con la observación que le hizo Gregorio KLIMOVSKY a ENTELMAN el día que se presentó el libro Teoría de Conflictos. ENTELMAN le respondió que, naturalmente, la teoría del conflicto no cuenta con un *conductómetro*, pero en casi todos los contextos todo el mundo puede discernir qué conducta es más intensa que otra. Por ejemplo, en el contexto de las relaciones internacionales resulta sencillo concluir que es más intensa la

conducta de la Cancillería que le envía una nota de protesta al Embajador de otro país, que si se lo expulsa; en el contexto de las Fuerzas Armadas es más intensa la conducta de amenazar con atacar a un país vecino con la aviación que con las fuerzas terrestres, por la rapidez con que el ataque puede producirse...

Es cierto —interrumpió el rubio, alto, de cabellos dorados—. Mi abuela, que vivía en el campo alejada de la ciudad, siempre cuenta que ella no tenía termómetro pero podía decirle al médico rural a qué hora había sido más intensa la fiebre de alguno de mis tíos, cuando eran chicos, con solo tocarles la frente, por la intensidad del calor que sentía en la palma de la mano.

—Entonces creo advertir que la intensidad tiene como dos vectores para apreciarla —intervino el pelirrojo con aspecto de filósofo—. Por un lado la cantidad de recurso de poder y, por el otro, el tiempo en que el recurso puede llevarse a cabo.

—El tiempo me queda claro. Pongo en una coordenada la unidad de tiempo que corresponde al calendario vigente en el lugar en el que estoy operando, por ejemplo minutos, horas, días —se metió en la conversación la rubia de largos cabellos haciendo el movimiento de cabeza para arrojarlos hacia atrás—. ¿Pero cómo determino la cantidad de conducta para colocar en la otra coordenada?

—Esta clase funciona sola y el docente es solo el coordinador pensaste con infinita satisfacción al comprobar qué bien se comportaba la estrategia pedagógica.

—Es absolutamente arbitrario la determinación del número, solo deben listarse los recursos primero, como paso uno, y ordenarlos por la intensidad que se le atribuye a cada uno después, como paso dos —explicaste—. Una vez establecido el conjunto así ordenado se procede a colocarle un número a cada recurso comparándolo con los demás. Por ejemplo, supongamos que tengo la siguiente lista de recursos, que es el paso 1, para el caso de la cobranza de una deuda: —y escribiste en el pizarrón—:

- Citación al deudor por carta para intentar conversar (CDC);
- notificarle por carta documento la traba de embargo sobre sus bienes (NTE);
- Intimarlo a que pague mediante telegrama colacionado (ICD);
- Amenazarlo telefónicamente con pedirle la quiebra (ATQ);
- Amenazarlo por carta certificada con iniciarle juicio ejecutivo (ACJ).

Ahora debo ir al paso dos y ordenarlos por la intensidad que le atribuyo...

—¡Hmm! —exclamó el alumno maduro mientras arrugaba la frente—. Sospecho que para este segundo paso la información juega un papel decisivo

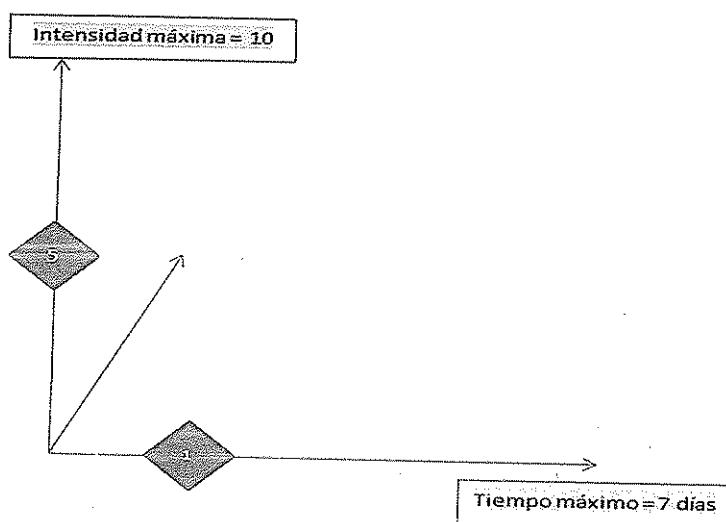
porque para saber la intensidad del recurso de amenazar a alguien con pedirle la quiebra debo saber primero cómo impacta en él esa amenaza...

—Por supuesto —chasqueó los dedos la del escote provocativo mientras te miraba haciéndote notar que no ibas a poder sorprenderlos—. Allí dependerá de la situación del deudor amenazado. Miren si el tipo ya tiene un montón de pedidos de quiebra ¿Qué le hace una mancha más al tigre?

—Exacto —interviniste—. La intensidad del recurso no se mide por lo que el que lo utiliza cree que tiene, sino por la medida en que impacta sobre el destinatario del recurso. Para seguir con el ejemplo, supongamos que este deudor en particular no tiene ningún pedido de quiebra y, más aún, es un comerciante que goza de buen concepto en su medio.

—Entonces, para mí, el orden de mayor a menor, sería (NTE), (ATQ), (ICD), (ACJ) y (CDC) —propuso el de saco azul y pantalones de color gris, mientras se acomodaba la corbata azul a la camisa blanca—. Y la relación de intensidad entre cada uno de esos recursos, en una serie de 1 a 10, sería: (NTE) = 10; (ATQ) = 8; (ICD) = 5; (ACJ) = 3; (CDC) = 1.

—Está bueno —agregó el joven de rasgos anñados— porque también puedo tener un cálculo de tiempo para concretar cada recurso de poder. Para NTE necesito cuarenta y ocho horas máximo; para ATQ solo ubicarlo para hablarle por teléfono, digamos que quince minutos que dure la conversación; para ICD un día; para ACJ supongamos tres días y para CDC una semana. Con estos datos podría dibujar la siguiente curva de intensidad para ICD, por ejemplo:



Y así para cada uno de los recursos, no solo de uno de los actores, sino de todos ellos.

—Claro —reflexionó la del escote provocativo que estaba muy activa—. Se supone que cuando en la interacción uno de los actores utiliza un recurso para motivar la conducta del otro en el sentido perseguido por él, el otro responde con otro recurso de poder, y así sucesivamente. Pero entonces... —dudó—. Siempre escalan los conflictos?

—Es la tendencia de la interacción conflictiva —interviniste—. Y esa tendencia es tanto cuando los sentimientos entre los actores son positivos como cuando son negativos. Además, citando literalmente a ENTelman, «cuando hay actores colectivos, la agresión de una unidad a 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». Con el agravante de la llamada ley de comportamiento empírico del conflicto que establece que, dada determinada magnitud de conducta conflictiva puesta al servicio de la obtención de su meta u objetivo por parte de un actor, el otro tiene que responder con igual o mayor magnitud de conducta. ¿Por qué? Porque la respuesta de un actor con una conducta de menor magnitud no es apreciada por el otro como un intento de desescalada, sino todo lo contrario, como un signo de debilidad, lo que provoca que éste aplique mayor cantidad de conducta para definir el pleito.

—Como en el boxeo —observó el de barba como Fidel CASTRO—. Cuando un boxeador acierta con un golpe que provoca que el otro no responda, el que pegó no pega menos, le pega más para terminar la pelea.

—Algo así —le aprobaste la comparación—. Y todavía hay algo más: aún en los períodos de aparente estancamiento de la interacción conflictiva, el carácter dinámico del conflicto hace que se produzcan cambios en las percepciones que uno tiene del otro y, finalizado el impasse, es habitual comprobar que el nivel de magnitud de la interacción se ha elevado. Esta es una de las razones por las cuales el modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos insiste tanto en la necesidad de administrar el conflicto para evitar la escalada porque, cuando la curva sigue esa orientación, los Bandos sólo se ocupan de encontrar más recursos para utilizar contra el otro en lugar de abocarse a la búsqueda de soluciones consensuadas.

—¿Y entonces, cómo logra la desescalada de un conflicto? —Preguntó muy preocupada la Barbie—.

—Una forma es mediante la intervención de un tercero que administre la interacción conflictiva —la calmaste—. Porque la disminución en la magnitud de la conducta de los actores no se le atribuye en este caso a ellos sino a la acción del tercero. El ejemplo clásico de esta forma de desescalada se dio en la llamada mediación papal en el conflicto de la Argentina y Chile por el Canal del Beagle<sup>1</sup>. En ese caso el Cardenal SAMORÉ, enviado por el Papa Juan Pablo II, fue el que reguló el nivel de intensidad al que había llegado la interacción conflictual entre los dos países para ponerlos *en estado* de negociación. Ya veremos que todo el denominado Eje de la Reconstrucción de la Relación del modelo tiene esa finalidad, como requisito indispensable para el ingreso del conflicto al Eje de la Co-construcción de la solución o resolución.

—¿Hay otra manera de desescalada? —requirió incisiva la morochita delgada de labios finos—.

—Sí —respondiste—, pero para comprenderla mejor primero desarrollaremos el segundo plano dinámico de la teoría.

## C.2. VARIABLES DE LA CONDUCTA CONFLICTIVA

—Imagínense —comenzaste el tema— que estoy en una exposición de pinturas. Recorro las obras expuestas y, de pronto, una de ellas me emociona.

<sup>1</sup> Los gobiernos de Chile y la República Argentina acordaron en 1971 solicitar el arbitraje de la corona británica para dirimir el Conflicto del Beagle cuyo cumplimiento sería entregado al honor de las naciones signatarias. La Argentina rechazó unilateralmente el Laudo Arbitral de 1977, colocando a ambos países al borde de la guerra. Tampoco las negociaciones directas lograron siquiera impedir el aumento de la tensión militar en la frontera. Con ello se habían comprobado como inviables dos de los caminos para la resolución del conflicto, el de las negociaciones directas y el del arbitraje británico. Quedaba aún un camino por intentar antes de la guerra: la mediación. Justo en el momento en que en la Argentina el Proceso de reorganización nacional se había decidido por la guerra, el papa Juan Pablo II comunicó a ambos gobiernos que ofrecía su mediación. Además del peligro de guerra, el cardenal Antonio SAMORÉ, enviado personal del papa, debió enfrentar los siguientes hechos consumados:

1. Chile consideraba el Laudo como vigente y lo había convertido en ley declarando el mar entre las islas como aguas interiores chilenas.
2. Argentina no reconocía el Laudo.

Argentina extendió el conflicto a todas las islas al sur del Canal Beagle y al este del meridiano del Cabo de Hornos y exigió también derechos sobre la regulación de la navegación en el Estrecho de Magallanes, es decir había ampliado el conflicto a una zona mucho mayor que la tratada inicialmente en la solicitud de Laudo Arbitral de 1971.

La Santa Sede tuvo durante la mediación dos roles que cumplir, primero el cardenal SAMORÉ debió detener el comienzo de una guerra y comprometer a las dos partes a dejar de lado la amenaza y el uso de la fuerza. Luego debió encauzar las negociaciones que duraron 6 años adaptándose a todos los cambios que ocurrieron en ese lapso de tiempo. [http://es.wikipedia.org/wiki/Mediaci%C3%B3n\\_papal\\_en\\_el\\_conflicto\\_del\\_Beagle](http://es.wikipedia.org/wiki/Mediaci%C3%B3n_papal_en_el_conflicto_del_Beagle)

Respondiendo a la emoción, decido comprar la obra y, para ello, me dirijo a conversar con el curador para arreglar las condiciones de la compra.

—Hizo tres movimientos —te interrumpió el gordito con cara de felicidad—.

—Exacto —aprobaste—. El primero respondiendo a mi nivel de conciencia emotiva, cuando me emociono; el segundo al de mi conciencia intelectual, en el acto que decido comprarla; y el tercero al de mi conciencia volitiva, que pongo a funcionar para ir a comprarlo.

—Creo que casi siempre operamos así los seres humanos —intervino la tórtola mirando fijo al tórtolo—. Uno siente algo por alguien, decide entablar una relación, pero también debe hacer cosas para sostenerla —el tórtolo empalidecía—.

—ENTELMAN llamó variables de la conducta conflictiva a estos niveles de la conciencia humana —te apresuraste a detener una escalada— y, a través de ellos, a dar respuesta a cómo interactúan entre sí esos tres niveles.

—Leí que en cada uno de los niveles se dan opciones —comenzó el de campera negra—.

—Así es —lo interrumpió la joven de trencitas—. En el nivel intelectual se dan los fenómenos de acuerdo o desacuerdo; en el nivel emotivo lo que ENTELMAN denominó amistosidad u hostilidad...

—Y en el nivel volitivo —le devolvió la atención el de campera negra— se ubican los actos positivos y los actos negativos.

—Si uno comprende el balanceo que entre sí se puede lograr entre ellas, comprende la utilidad de este plano de la teoría —interviniste—.

—¿Cómo es eso? —Alcanzó preguntar el tórtolo—.

—Muy fácil —lo fulminó con la mirada la tórtola—. A mayor cantidad de actos de conducta positiva, mayor posibilidad de amistosidad, y, a mayor amistosidad, mayor porcentaje de posibilidades de lograr acuerdos ¡Pero para eso se necesita voluntad!

—Eso es cierto, pero también es cierto que no resulta sencillo, en los conflictos teñidos por las emociones, que el operador logre que los actores, en un contexto de hostilidad, realicen actos positivos —te apuraste a frenar la nueva escalada—.

—Está claro —apuntó el carilindo peinado con fijador—. En el nivel intelectual se puede razonar con los actores, intercambiar objetivos, y hasta trabajar con posibilidades de cooperación.

—Lo que no excluye el desacuerdo —señaló la morochita de labios finos—. Pero es cierto que la labor del operador se ubica en lo racional.

—Muy diferente es el caso de los conflictos que involucran la hostilidad obsesiva —abriste el juego—, típicos de las relaciones conflictivas de familia o de amistad que el conflicto frustró. Allí no hay otra posibilidad que tratar de obtener algún acto positivo, porque el balanceo de las variables juega en contra: a mayor hostilidad, mayor cantidad de actos negativos, más lejos queda la posibilidad de encontrar acuerdos.

—En el Juzgado de Familia en el que trabajo vemos todos los días escenas propias de los dramas más dolorosos—se lamentó el rubio, alto, de cabellos dorados—. ¿Cómo le pide a alguno de ellos que le aporte a la interacción algún acto positivo?

—No hay otra posibilidad que hablarles hasta que comprendan; y si el acto positivo no llega, el conflicto terminará como lo describía un Juez de Familia que trabajó mucho en ese campo: serán interminables los incidentes y las costas, los incidentes y las costas, y así hasta que se cansen, hasta que no puedan sostener más económicamente el conflicto o hasta que comprendan—relataste—.

—A ver si entendí bien —aunque no lo mirabas ya sabías que era el mediador—. ¿No era que si uno de los actores disminuía el nivel de intensidad de los recursos puestos al servicio de la obtención de su meta, el conflicto tendría igual a la escalada por la ley de comportamiento empírico del conflicto?

—¡Muy buena observación! —te entusiasmaste—. Por eso, yo hablo de la estrategia de los actos positivos. No se puede utilizar así como así los actos positivos.

—¿Y cómo se hace? —Requirió, inquieto, el pelirrojo con aspecto de filósofo—.

—El caso paradigmático, el ejemplo más claro de intercambio de actos positivos, fue durante la llamada *crisis de los misiles cubanos* (ENTELMAN, 202:179), que enseñó que el intercambio debe darse en temas y/o escenarios diferentes o ajenos a las del conflicto en cuestión. Les recomiendo que busquen por internet y tendrán abundante información sobre los hechos que rodearon al caso.

—Nos puede dar un ejemplo sencillo, acá, en clase —exigió el joven de rasgos aniñados—.

—Tómenlo con humor —les pediste—. Supongamos que la pareja ha tenido una pelea y hace días que no se hablan. Ninguno quiere romper el silencio porque supone, teniendo en cuenta la ley de comportamiento empírico del conflicto, que el otro, en lugar de desescalar el conflicto, subirá la apuesta y profundizará su silencio pero además asumiendo que tiene razón porque es el otro el que trató de comunicarse.

—Por favor, profe, no me haga esto, dígame qué se hace! —Te encaró con tono de súplica la del escote provocativo y sentiste un temblor en las piernas—.

—¡El acto positivo es invitar a los suegros a cenar! —remataste divertido—. Allí seguro que el diálogo se va a restablecer sin riesgo de escalada ni de la ley de comportamiento empírico.

### C.3. DIMENSIONES DEL CONFLICTO

—Bajo esta denominación —continuaste—, ENTELMAN (2002:189/193) alude a las actitudes de los actores con relación al adversario y al objetivo o meta en conflicto, distinguiendo entre la dimensión objetal y la dimensión actoral, según centren el conflicto en relación a los actores o a los objetivos. En este tema interesa comprender la cuestión del cálculo que hacen los actores en uno u otro supuesto.

—¿Por ejemplo? —Inquirió el de saco azul y pantalón gris—.

—Los que centran el conflicto en los objetivos, realizan el conocido cálculo de *costo – beneficio*, es decir, ponen al servicio de la obtención de su meta solo recursos cuyo costo se vea resarcido. En una oportunidad, un cliente de mi Estudio, que tenía para ejecutar un pagaré de u\$s. 400.000,00 contra un insolvente, rompió en pedazos el pagaré delante de mí diciéndome: “yo no le echo plata buena a la plata mala”, refiriéndose a los gastos que tendría que hacer para poner en marcha el proceso judicial.

—Clarísimo! —exclamó la Barbie—.

—En cambio, los que centran el conflicto en la persona del otro, *intuitu personae*, diríamos en la jerga jurídica, tienden a interpretar los actos de su oponente como en *contra de*, y, en general, no reparan en utilizar la mayor cantidad de recursos de poder para obtener su objetivo que, lamentablemente, no está medido por lo que obtiene, sino por la pérdida que le provoca al otro. Por eso, al cálculo se denomina *de affectio*.

—Estoy pensando en las combinaciones que se pueden dar jugando con todas las categorías que hemos visto en estas clases, profe —refirió reflexiva la de traje sastre y estricto rodete—. Un actor puede perseguir objetivos concretos, actuar en el nivel intelectual y centrarse en los objetivos...

—Y el otro perseguir objetivos simbólicos, actuar en el nivel emotivo y centrarse en la persona —sugirió el de los Rolling Stones—.

—Espero que, por lo menos, aquél con quien tenga que conflictuar comprenda que siempre un acto positivo ayudará a superar la hostilidad —se esperanzó el tórtolo—.

Y la tórtola suspiró.

Tratando de no cortar el clima, tomaste lista y les pediste que, para la próxima clase, lean nuevamente todo el Papel de trabajo número 2, especialmente el apartado 5.1, para trabajar las hipótesis comunicacionales del conflicto.

También les anunciaste que, habiendo terminado el desarrollo de la teoría del conflicto, les pondrías en la plataforma virtual el artículo que ENTELMAN escribió para el Diario La Nación, relacionado con el conflicto con la República Oriental del Uruguay, que es un ejemplo de cómo se lee un conflicto utilizando la teoría.

## ENTORNO DE PLATAFORMA, SECCIÓN DOCUMENTOS PAPEL COMPLEMENTARIO

### *Sugerencias para dos presidentes*

*Por Remo F. ENTELMAN  
Para LA NACIÓN*

*Desde que el problema de las papeleras de Fray BENTOS comenzó a tomar estado público fue objeto de análisis en los espacios de estudios especializados, que no divulgan sus resultados. Sin embargo, el 4 de octubre de 2005, tuve ocasión de emitir públicamente mi opinión, en el marco del convenio de asistencia tecnológica de la UBA con la Provincia de Entre Ríos y el Colegio de Abogados de Gualeguaychú.*

*Sostuve entonces que era un error pensar en modos o en métodos de resolver un conflicto, cuando todavía no existían análisis que permitieran identificar a los actores ni conocer sus objetivos, al menos respecto de la Argentina. Nuestro gobierno no aparecía involucrado en la controversia. El gobernador de Entre Ríos, como tal y a título personal, anunciable su intención de recurrir a organismos internacionales. La comunidad ecológica de Gualeguaychú se disponía a concientizar a las sociedades de ambos países sobre riesgos y amenazas que, desde su posición geográfica y turística, percibía con mayor intensidad que los demás. Desde entonces, la carencia de los análisis indispensables previstos por las disciplinas de los conflictos fue una constante.*

*Encuentro ahora oportuno formular algunas reflexiones que ayuden a la opinión pública a comprender el fenómeno ante el que se encuentra y a sus gobernantes a encararlo desde un nivel de racionalidad distinto del que guía la acción política. No es éste el momento ni el lugar para expresar críticas, lo cual no convalida los errores cometidos en el manejo del problema de las papeleras.*

*La búsqueda de la ruta de la racionalidad que esta nota intenta se refiere a la conceptualización de los hechos en el marco de los conocimientos teóricos y de tecnologías específicas sobre la prevención, el análisis, la gestión y resolución de conflictos.*

*Hoy, con actores mejor identificados, enfrentamos el hecho de que nuestro país ha recurrido al método judicial para resolver la cuestión. Así, un tercero deberá definir quién gana y quién pierde en la controversia, con total indiferencia por los efectos que ese recurso tiene en las fraternas relaciones de los actores. Pienso que, enunciando algunos principios con claridad, tanto los gobernantes como los miembros de ambas sociedades estatales podrán enmarcar el tratamiento del tema en parámetros racionales que posibiliten una rápida gama de soluciones no demasiado compleja.*

*A partir del discurso de nuestro presidente, el 2 de marzo, en el Congreso, el Poder Ejecutivo asumió la representación del actor colectivo República Argentina. Lo propio hizo, desde el principio, el presidente Tabaré Vázquez con relación al actor colectivo Uruguay. Los grupos de ecologistas, hoy ampliados, constituyen lo que se denomina un actor fragmentado del actor colectivo. Volveré sobre sus consecuencias actuales.*

*He procurado utilizar expresiones como problema, controversia o entredicho en lugar del término técnico conflicto. Es importante que quienes operan esta cuestión a ambos márgenes del río Uruguay tengan claro que hoy no es dudoso que un conflicto es una forma o momento de la relación social en que los miembros de la misma pugnan por objetivos incompatibles o que perciben como tales. Así ocurre tanto entre Estados como entre individuos.*

*Todavía no está claro, para la precaria información que poseemos, si existe entre nuestros países un choque de objetivos incompatibles. Desde aquel discurso presidencial, nuestro país ha reiterado que desea ver las plantas construidas a condición de que respeten las pautas universales de protección ambiental medida por su impacto acumulado, conforme a las normas, los estándares y las opiniones de los expertos.*

*Ninguna autoridad uruguaya ha sostenido que pretende instalar y explotar plantas contaminantes. Por el contrario, muchas voces autorizadas de sus poderes políticos reiteran su objetivo esencial de proteger el medio ambiente uruguayo y argentino.*

*También es cierto que hay señales uruguayas recientes que permiten poner en duda la complacencia con que ese país está dispuesto a aceptar un nuevo informe técnico de impacto acumulativo, más abarcitorio y más*

profundo. A pesar de que la Argentina ha tomado la decisión de resolver el entredicho por el modo de imposición sobre la voluntad del oponente, mediante el método de adjudicación de la controversia a un tribunal internacional, debe decirse que las partes no han elaborado en conjunto los análisis suficientes de sus pretensiones y de las pautas técnicas, para que hoy pueda afirmarse que tienen objetivos incompatibles. En la frustrada segunda cumbre del 5 de abril último, debió firmarse un acuerdo para la realización conjunta de un estudio de impacto ambiental acumulativo. La Argentina piensa que el Tribunal de La Haya podrá ordenarlo. Y espera que entre tanto suspenda preventivamente las obras en construcción. Esta expectativa no parece realista. Ningún juez internacional o estatal decreta medidas precautorias para evitar daños inminentes e irreparables, sin que se le acrediten tales extremos y el modo de evitarlos. En el caso de las papeleras es el informe técnico que ambos países pudieron obtener por sus propios medios.

Ahora, los organismos de crédito internacional han expuesto claramente su exigencia de profundizar estudios. De hecho, el 9 de mayo último, la Corporación Financiera Internacional anunció un plan de acción para definir la financiación internacional de las obras, que está acordado, según la noticia periodística, con las dos empresas – Botnia y ENCE – y que incluye un profundo y amplio informe. De hecho, los organismos de crédito hicieron lo que sus gobiernos "no supieron, no pudieron o no quisieron hacer". Para la Teoría del Conflicto, la demanda es prematura y, al no agotar el diálogo y la negociación entre las partes, lesiona fuertemente el vínculo existente entre los actores.

Si los presidentes de ambos países, en un gesto conjunto de humildad política, salen del laberinto que construyeron y comienzan a trabajar cooperativamente, podrán en un plazo relativamente breve definir claramente sus pretensiones. Sólo entonces estaremos en condiciones de decidir si existen antagonismos entre tales pretensiones que justifiquen hablar de un conflicto. Puede haberlos, desde luego, y de muy distinta importancia.

Uruguay podría, teóricamente, insistir en mantener el proyecto, a pesar del consejo de los expertos. Si ése fuera el objetivo uruguayo, habría un conflicto claramente definido entre ambos países y difícil de resolver por métodos pacíficos. Pero sólo entonces. Y es más fácil, en cambio, imaginar que ambos coincidan en la pretensión de que Uruguay obtenga de las empresas involucradas las correcciones que los dos ribereños consideran indispensables.

Es probable que las empresas aleguen que sus inversiones fueron contratadas en volumen y rentabilidad y que pretendan entonces de Uruguay compensaciones económicas. Ese sería un conflicto entre Uruguay y las empresas, ya que sus derechos y obligaciones están reglados de modo contractual dentro del marco de una legislación específica sobre garantía de las inversiones. La verdad es que, como el ajuste a los requerimientos del informe a producirse aparece como una condición para el financiamiento público internacional de los proyectos, de hecho esa circunstancia actuará eficientemente como para influir en las decisiones de las empresas y del Estado uruguayo con respecto a los costos de las modificaciones.

Pero lo notable es que, en un tal escenario supuesto, la teoría del pensamiento triádico como recurso generador de poder en los conflictos permite pensar en una triada Uruguay – Argentina – empresas.

Y nótense cómo argentinos y uruguayos dejarían de ser los adversarios que hoy nos presentan los discursos oficiales, para ser, nada menos, que aliados frente a las empresas.

Queda por enunciar el futuro del actor Gualeguaychú.

Aunque disiento con sus métodos, su función de concientizar a ambos gobiernos y a ambas sociedades se cumplió. Pero está agotada.

Si persiste luego en imponer su objetivo de que no haya plantas, frente al objetivo del país de que las haya, pero no contaminantes, deberá afrontar el ejercicio del monopolio de la fuerza estatal que evite la violencia tribal en su territorio.

Lo que necesita el problema de las papeleras no es todavía jueces o negociadores, sino gerentes de la solución de problemas. Ambos países aplaudirán a los presidentes o a sus colaboradores que asuman ese rol. Y será mejor que lo adopten primero los colaboradores, dejando a los presidentes las soluciones finales y su anuncio.

## CLASE NÚMERO 10

### 6.3. LOS ASPECTOS COMUNICACIONALES DEL CONFLICTO

No ha dormido en toda la noche. Hacia la hora 04:30 decide que en la clase de hoy abandonará la modalidad de diálogo con los alumnos y la dictará con la pedagogía de la transmisión, esa tan odiada por él cada vez que recuerda como ¿le enseñaron? aquellos profesores que tuvo en una Facultad en la que cursó toda la carrera de grado sin acceder a un solo curso, que padeció tener que rendir todas las materias libre, sin más guía que el boca a boca de sus compañeros. Todavía recuerda el sudor frío que experimentaba en la capilla<sup>1</sup>, instancia previa a sentarse frente al tribunal examinador. Es más: les va a leer un texto. Quiere experimentar qué ocurrirá.

*"El sujeto de la narración, por el acto mismo de la narración, se dirige a otro, y es respecto a ese otro que la narración se estructura y por ello se establece como un diálogo entre el sujeto de la narración y el destinatario." Kristeva*

Es la hora 04:52 de una mañana fría en Buenos Aires.

Se sienta en el ordenador y escribe:

A pesar que la comunicación constituye un fenómeno natural y cotidiano del ser humano, han existido escasos intentos para sistematizar su proceso. Lo más cercano a ello, en la antigüedad, se encuentra en los trabajos sobre retórica.

<sup>1</sup> "Capilla", en la jerga de los estudiantes de su época, era una silla que se colocaba a un costado de la mesa de examen libre en la que el alumno, mientras el anterior a él en la lista alfabética rendía examen, decidiera con cuál de las dos unidades temáticas del programa de la materia iba a comenzar su exposición, unidades temáticas que se determinaban al azar mediante la extracción por el alumno de dos bolillas de un bolillero que contenía bolillas numeradas que identificaban cada una de esas unidades temáticas.

## A. RETÓRICA Y COMUNICACIÓN

### A.1. INTRODUCCIÓN

La retórica es el arte de la persuasión mediante la palabra. Aplicada al discurso, tiene por objeto convencer al oyente aún de lo falso. Desde el siglo V a.C. Hasta el siglo XIX d.C. su objeto de estudio fueron los efectos persuasivos del lenguaje.

Su origen se ubica en Sicilia, con los juicios populares, en los que el ciudadano debía defenderse a sí mismo persuadiendo con la oratoria. A esta oratoria espontánea le sigue la enunciación de ciertas reglas para estructurar un discurso que, al principio, constaba de cinco partes:

- Exordio
- Narración
- Argumentación
- Digresión
- Epílogo

Para los autores sicilianos como Corax, Tisias y Empédocles, la persuasión provenía de lo verosímil, es decir, no de la verdad absoluta, sino de la aparente.

La democracia oral de los griegos era el campo apropiado para la retórica. El discurso era un instrumento político y el arte de hablar un medio de conquistar y conservar el poder. Poco a poco se transformó en el arte de los sofistas, para defender su relativismo moral.

Platón (1967) salió al cruce del abuso sofista planteando que había dos clases de retórica: una falsa y otra auténtica La falsa era la de hecho; su objeto la verosimilitud, la ilusión, el ser creída sin considerar el bien. La auténtica, era la del derecho, cuyo objeto era la verdad y el bien, basada en la sabiduría y la virtud a través del diálogo compartido.

### A.2. EL ARTE DE LA RETÓRICA

Fue sin embargo Aristóteles (1966) quien estableció definitivamente los principios de la retórica, que fueron desarrollados una y otra vez por los clásicos hasta que las diferentes partes que la componen se fueron fundiendo en otras

disciplinas como la gramática, la psicolingüística, la literatura, etc., hasta que desapareció como disciplina.

La retórica aristotélica se basa en el principio de lo verosímil, en demostrar mediante el razonamiento lo que la gente cree posible. Se rige por la lógica del sentido común, adaptada a los criterios de la opinión pública. Para persuadir, entonces, es necesario contar aquello que la gente cree posible, aunque eso sea *realmente* imposible, a contar lo que de hecho es posible si esto no será creído.

En *El arte de la retórica* (año 323 a.C.) desarrolla una verdadera teoría de la persuasión. Se compone de tres libros:

- El libro I es el libro del emisor del mensaje, del orador. En él define la retórica como «la facultad de conocer en cada caso aquello que puede persuadir». Si bien su objeto no es el objeto de ningún otro arte, puede conocer respecto de cualquier asunto aquello que es apto para persuadir. Es un arte, pero para cultivarlo se debe conocer sus reglas. Estudia la forma de concebir argumentos, de dirigirse al público y a lograr en éste la impresión de hombre honesto.
- El libro II es el libro del receptor del mensaje, del público. Trata de las características del público, como las pasiones, las costumbres, de manera que el orador, conociéndolas, pueda disponerlo anímicamente a su favor.
- El libro III es el libro del mensaje, del discurso: sus partes, su estilo y la forma de declamarlo.

#### A.2.1. LA INVENCIÓN

El arte de la retórica se centra en la invención. Se trata de establecer los argumentos necesarios para persuadir, pero a partir de un método sistemático para encontrar las formas argumentativas más eficaces, ya que, para Aristóteles, lo intuitivo o espontáneo no produce buenas razones. Esta búsqueda tiene dos finalidades: una lógica –convencer– y una psicológica –emocionar–. Ellas constituyen el contenido del discurso.

#### A.2.2. EL CONVENCER

Para convencer se necesita de un aparato lógico de pruebas que persuadan al oyente mediante el razonamiento puro, mediante la fuerza lógica de los argumentos. No se toman en cuenta las características anímicas del oyente sino solo su capacidad de razonar. Existen dos tipos de pruebas:

- a) Las extratécnicas, que son las que ya existen, se encuentran fuera del orador, no dependen de su inventiva (las leyes, los contratos, las confesiones, los testigos, los proverbios, las opiniones de los hombres ilustres).
- b) Las técnicas, que debe aportar el orador mediante su inventiva, que solo reconoce dos caminos:
  - b.1) Los ejemplos, que equivale a una inducción, es decir, de un objeto particular se infiere la clase y, luego de esta clase, se infiere un nuevo objeto particular que es colocado en el lugar del primero.
  - b.2) Los entinemas o silogismos, que equivalen a la deducción, que es una operación intelectual que consiste en obtener una proposición por el solo hecho de estar previamente dadas otras dos, de las cuales se sigue. El esquema del silogismo es: M = P; S = M; luego S = P. Las proposiciones se llaman premisas y lo que se obtiene de ellas es la conclusión. El lazo de unión que establece la consecuencia entre las premisas y la conclusión se denomina inferencia.

El entinema o silogismo retórico se funda en premisas verosímiles y generales que son verdaderas la mayor parte de las veces; en cambio, el silogismo riguroso se funda en premisas universales y siempre verdaderas. El entinema es el gran argumento sobre el que se basa el arte de la retórica. El orador solo demuestra aquello que es aceptable a los oídos del público y siempre tiene la alternativa de argumentar lo contrario sin faltar a la verdad.

#### *A.2.3. EL EMOCIONAR*

Es el aspecto psicológico del arte de la retórica. Se pretende adaptar el discurso a las características de disposición, carácter y pasiones del receptor para argüir las pruebas subjetivas y morales apropiadas para persuadir, las que divide en dos clases:

- a) El carácter moral se refiere a los atributos del orador que lo hacen digno de ser creído y que, a su vez, se dividen en tres:
  - a.1) La prudencia o cualidad de deliberar juiciosamente entre el bien y el mal.
  - a.2) La virtud o cualidad de expresarse abierta y directamente sin temor a las consecuencias.
  - a.3) La benevolencia o cualidad de complacer al auditorio.

- b) Las pasiones, que se refieren a los sentimientos, a las creencias del receptor, de manera que el emisor pueda argumentar de acuerdo a esas creencias.

#### *A.2.4. LA DISPOSICIÓN*

Una vez que se han aislado los argumentos lógicos y psicológicos para persuadir, es necesario determinar el lugar y orden que ocuparán en el discurso y que constituye el aspecto formal de éste.

Aristóteles no modifica demasiado la estructura inicial. Distingue:

- a) El exordio, en el que se enuncia el plan del discurso y se intenta seducir al auditorio y hacerlo cómplice.
- b) La narración, en la que se relatan los hechos y se expone lo sucedido. Debe ser claro, verosímil y breve, preparando el terreno para la argumentación.
- c) La demostración, que comienza definiendo la causa a ser discutida y luego se exponen los argumentos con relación a la causa
- d) En el epílogo se retoma y resume lo expuesto y se finaliza con todos los recursos para emocionar e inclinar al receptor a favor del emisor. Consta de cuatro partes:
  - d.1) Disponer bien al oyente con el emisor y mal para con el adversario.
  - d.2) Amplificar y atenuar.
  - d.3) Excitar las pasiones en el oyente.
  - d.4) Traer nuevamente las cosas a la memoria.

#### *A.2.5. LA ELOCUCIÓN*

Se trata de elegir las palabras adecuadas para que sean más persuasivas. Constituye la parte estética del discurso. Aconseja alejarse de las elocuciones comunes para manejarse con un lenguaje figurado. Debe tener ciertas cualidades, entre las que destaca siete: saber, pureza, grandeza, conveniencia, ritmo, período, cultura, elegancia y vivacidad. Lo concerniente a la acción está dado por la voz, cómo conviene usarla de acuerdo a cada una de las pasiones, alta, mediana o baja, cómo se emplearán los ritmos y los tonos.

## B. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. DIFERENCIAS

Durante la primera mitad del siglo XX se produjo una rápida especialización en los medios de comunicación en cuanto al procesamiento y transmisión de la información. Como consecuencia de ello, se desarrolló el primer modelo científico del proceso de comunicación, conocido como Teoría de la Información o Teoría Matemática de la Comunicación, especialmente en el área de la telegrafía, por la necesidad de determinar la capacidad de los diferentes sistemas de comunicación para transmitir información.

La primera formulación de las leyes matemáticas que gobiernan el sistema fue realizada por HARTLEY en 1928. SHANNON y WEAVER desarrollaron los principios definitivos de esta teoría en 1949 centrados en sistemas destinados a manipular información. Los problemas principales fueron:

- Cómo hallar los mejores métodos para utilizar los diversos sistemas de comunicación.
- Cómo establecer el mejor método para separar las señales del ruido.
- Cómo determinar los límites posibles de un canal.

El interés fundamental de la Teoría de la Información, en sentido estricto, es la capacidad y fidelidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación. En sentido amplio interesa la cantidad de información que es transmitida por la fuente al receptor, sin considerar su significado ni su propósito.

El término información es manipulado en sentido estrictamente estadístico. Consiste en una transferencia de mensajes, noticias, conocimientos, órdenes, orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas. Se relaciona con la libertad de elección para seleccionar un mensaje determinado de un conjunto de posibles mensajes. Supone la existencia de duda o incertidumbre, es decir, que existen diferentes alternativas que deberán ser elegidas, seleccionadas o discriminadas.

Comunicación, en la Teoría de la Información, es un término muy amplio en el que quedan incluidos todos los procedimientos mediante los cuales una mente puede influir en otra, como la palabra hablada, escrita o transmitida, los gestos, la música, las imágenes, los movimientos, etc.

La Comunicación consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más actores, orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.

Las diferencias entre Información y Comunicación pueden enunciarse, pues, de la siguiente manera:

- La información es esencialmente unidireccional; la comunicación es siempre bidireccional.
- La información no exige retroalimentación; la comunicación no puede existir sin ella.
- La información puede ser estática; la comunicación es siempre dinámica y transaccional.

## C. MODELOS COMUNICACIONALES

### C.1. EL MODELO MATEMÁTICO

El modelo matemático desarrollado por SHANNON y WEAVER (1972) es un sistema integrado por los siguientes elementos:

- Fuente de información es la que selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles.
- Transmisor es el que transforma o codifica esa información en una forma apropiada al canal.
- Señal es el mensaje codificado por el transmisor.
- Canal es el medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.
- Fuente de ruido es el conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal.
- Receptor es el que decodifica o vuelve a transformar la señal en el mensaje original o una aproximación de éste, haciéndolo llegar a destino.

Hay que destacar que:

- Como ya vimos en el Papel de Trabajo número 1, para esta teoría el problema del significado no es relevante; su interés principal pasa por lo relacionado con la capacidad y fidelidad para transmitir información de los diferentes sistemas de comunicación. La pregunta es ¿cuánta información? y no qué tipo de información.

- También mencionamos que se asume que en los dos extremos del canal de comunicación –fuente y receptor– se maneja el mismo código o conjunto de signos. La función de la fuente de información es seleccionar aquellas señales que constituyen el mensaje y transmitirlas al receptor mediante un determinado canal.
- Al medir cuánta información se transmite de la fuente al receptor al enviar un mensaje, se parte del supuesto que cada una tiene cierta probabilidad, siendo unos mensajes más probables que otros. El tipo de elección más simple es el que existe entre dos posibilidades; el caso del lenguaje o idioma es diferente porque la elección de los símbolos dependerá de las elecciones anteriores (por ejemplo, en el lenguaje español, si el último símbolo es “un”, la probabilidad que la siguiente palabra sea un verbo es mayor a que sea un sustantivo o un adjetivo).
- Una vez que se ha seleccionado el mensaje en un lenguaje determinado es posible transcribirlo a un código de tipo binario, que consta de dos tipos de señales: sí o no, que se codifican 1 o 0. La cantidad de información entre dos alternativas constituye la unidad básica de información y se denomina brevemente bit.
- La fórmula para calcular la cantidad de información entre posibilidades todas igualmente probables es  $\log_2 N$ .
- Cuando la fuente de información produce mensajes que no consisten en una única elección entre posibilidades de igual probabilidad sino en elecciones sucesivas entre posibilidades de probabilidad variable y dependiente, a este tipo de secuencias se las llama procesos estocásticos, en el que a medida que se avanza en el proceso, el rango de posibilidades de elección de determinados elementos disminuye como aumenta el rango de posibilidades de los otros. De esta forma, tanto la incertidumbre como la información acerca de éstas últimas disminuye. Son estos dos hechos los que en conjunto determinen que en todo mensaje exista cierto grado de redundancia, que se refiere a que las posibilidades dentro de un mensaje se repiten y que lo hagan de una manera predecible.
- De esta forma, cuanta mayor redundancia contenga un mensaje será menor la incertidumbre, menor la información pero mayor el ahorro de tiempo en la decodificación. Asimismo, la redundancia nos permite combatir el ruido.

## C.2. EL MODELO TRANSACCIONAL

Basado en el nivel de significados compartidos entre el emisor y el receptor, sus elementos básicos son la fuente, el mensaje y el destino. La capacidad

comunicativa del mensaje depende del nivel de coparticipación de significados entre la fuente y el destino (SCHRAMM, 1973).

## C.3. EL MODELO SOCIOLINGÜÍSTICO

El elemento central del modelo es el sistema de signos y de símbolos (la lengua) que constituye el soporte técnico que posibilita la comunicación. Para ello, pone de relieve la elección y predeterminación del destinatario, tanto en el acto inicial del proceso de comunicación como en el de retrodirección hacia el emisor en el proceso de retroalimentación (JACOBSON & SEASHORE, 1967:28/40).

## C.4. EL MODELO PSICOSOCIAL

MALETZKE (1963) destaca una serie de seis relaciones que se dan en todo proceso de comunicación:

- Entre Emisor y Mensaje: Que incluye la intención del emisor en la selección del tema del mensaje de acuerdo a sus intereses.
- Entre Emisor y Medio: Incluye los condicionamientos y restricciones de cada medio.
- Entre Emisor y Receptor: Se destacan las relaciones de interacción social y de imagen que albergan mutuamente uno y otro.
- Entre Mensaje y Medio: Los medios condicionan sustancialmente tanto el contenido como las condiciones de transmisión del mensaje.
- Entre Receptor y Mensaje: Aquí aparecen la interpretación del mensaje por parte del receptor, así como su reacción conductual o actitudinal.
- Entre Receptor y Medio: Donde se acentúan los intereses del medio con el receptor.

## C.5. EL MODELO SOCIOTÉCNICO

Constituye la primera aproximación teórica al proceso de comunicación humana. El propósito de BERLO (1971) es identificar y analizar en detalle los factores implicados en el proceso, bajo un enfoque conductista de la comunicación. Intenta establecer cómo debería realizarse la comunicación para ser efectiva.

Según este modelo, el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que permita alterar la relación que existe entre su organismo y el medio. El hombre se comunicaría para influir y afectar intencionalmente a los demás.

Por ello, las condiciones son:

- El propósito de influir. Es posible distinguir dos tipos de propósitos tanto en la fuente como en el receptor:
- Los consumatorios, que se satisfacen con la sola recepción del mensaje.
- Los instrumentales, que solo se satisfacen después que la respuesta al mensaje ha sido utilizada para producir otras respuestas.
- Relacionado con el propósito están los conceptos de fidelidad y de ruido. El primero se refiere al grado en que el comunicador ha logrado afectar al receptor según su propósito, mientras que el segundo a las distorsiones que se producen en el mensaje enviado.
- La utilización de un mensaje apropiado para producir su propósito, o sea, que sea recibido. Aquí se debe distinguir entre receptores intencionales –que son aquellos sobre los que el emisor intenta influir– y los no intencionales –son todos aquellos afectados por el mensaje aunque no formaban parte del propósito original-. Son éstos los que provocan los “malos entendidos”, porque son afectados por el comunicador de manera diferente a la que pretendía.

Los dos factores que provocan el fracaso en el propósito de influir en el otro se deben a:

- El desconocimiento u olvido de los propósitos o al hábito rutinario de comunicarse.
- La interpretación errónea de la respuesta que se quiere provocar.

Para que la comunicación sea efectiva es necesario considerar:

- Que la recompensa es un elemento esencial de la comunicación, de modo que la relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras menor sea la cantidad del esfuerzo percibido por éste para dar la respuesta y cuanto mayor y más inmediata sea la recompensa recibida como consecuencia de su respuesta. La mayor recompensa es la reducción de la incertidumbre.

- Que exista retroalimentación, que se refiere a la re-entrada del mensaje modificado a la fuente. La retroalimentación ayuda a aumentar la fidelidad al transmitir el mensaje porque permite decodificar sus propios mensajes y asegurarse que se ha encodificado de acuerdo a sus propósitos o, de lo contrario, a enviar un mensaje más preciso o a cambiar el mensaje.
- Que el proceso de comunicación también implica un conjunto de predicciones por ambas partes con respecto a la forma en que el otro habrá de responder al mensaje en virtud de la imagen mutua que tienen del otro. Cuando las personas hacen predicciones en función de sus expectativas, se está suponiendo que poseen empatía o que pueden proyectarse en el otro. Para BERLO, la comunicación empática es el ideal de la comunicación.

La comunicación tiene como objeto la interacción y a medida que crece la predicción aumenta la posibilidad de comportarse de acuerdo a las necesidades mutuas.

Existe retroalimentación entre sistema social y comunicación.

Los sistemas sociales se generan a partir de la comunicación pero, una vez formados, determinan los procesos de comunicación entre sus miembros. El sistema social proporciona herramientas para mejorar la efectividad de la comunicación porque permite hacer predicciones acertadas sobre el otro, basándose en los roles que desempeña en el sistema.

## C.6. EL MODELO INTERACCIONAL

### C.6.1. BASES TEÓRICO-PISTEMOLÓGICAS

Los orígenes del modelo interaccional pueden encontrarse en los trabajos de Gregory BATESON (1976), a quien debemos una nueva epistemología, una forma radicalmente opuesta de pensar en el campo de las ciencias del conocimiento. En el área de la comunicación, los trabajos de BATESON redefinieron los problemas planteados en psiquiatría, aprendizaje, el juego y la psicoterapia, entre otras.

La estructura del pensamiento de BATESON puede resumirse así: «*Los tipos de operación mental que resultan útiles para analizar un campo, pueden resultar igualmente útiles en otro, el andamiaje de la Naturaleza es el mismo en todos los campos*» (1976.1).

A partir de este pensamiento desarrolló una serie de ideas que posteriormente se aplicaron a la comunicación:

- La evolución de una cultura, como así también la de cualquier sistema de aprendizaje, es producto de procesos típicos de interacción. Estos procesos describen patrones regulares y direccionales que generan y mantienen las diferencias en el interior de las culturas como también entre diferentes culturas y pueden ser descritos como simétricos o complementarios dependiendo de si la relación entre los miembros es definida como de igualdad o jerárquica, respectivamente (1976.2).
- Para describir un tipo de carácter determinado es necesario describir el contexto formal de aprendizaje en que ese carácter es aprendido. Se refiere a los niveles de aprendizaje, planteando que toda situación de aprendizaje provee información sustantiva –el contenido, lo que hay que aprender– e información acerca de la naturaleza de la situación –la estructura, lo que se espera del sujeto–. De esta manera, en un proceso de aprendizaje el sujeto no solo aprende conductas particulares –aprendizaje I– sino que en un nivel inmediato superior también aprende a aprender, aprendizaje II o deuteroaprendizaje (1976.3). El deuteroaprendizaje puede ser considerado como la manera habitual de la persona de puntuar la secuencia de hechos de la que su comportamiento forma parte.
- El interés por los niveles de aprendizaje lo llevó a plantearse el problema de los niveles de la comunicación. De esta forma introduce el concepto de “metacomunicación” para referirse a la “comunicación acerca de la comunicación”, que definiría la relación entre las personas que se comunican y la forma en que deben ser entendidos los mensajes dentro de dicha relación. Del análisis de la metacomunicación concluye que la confusión entre los niveles de la comunicación genera paradojas.

Todo enfoque acerca de la comunicación presupone una epistemología que coincide con el paradigma científico de la época. De los enfoques que hemos visto hasta ahora, tres de ellos pueden ser considerados como paradigmáticos: la Retórica de Aristóteles, la Teoría de la Información de SHANNON y WEAVER y el Modelo de comunicación Humana de Berlo. Cada uno de ellos privilegia algún aspecto del proceso de comunicación: el mensaje el primero, el canal el segundo y el contexto social el tercero. Al mismo tiempo, comparten ciertas premisas epistemológicas provenientes de la lógica aristotélica y la física newtoniana que las han caracterizado como enfoques unidireccionales que consideran la comunicación como un proceso o cadena de eventos temporalmente ordenados que empiezan en el emisor y terminan en el receptor. Su causalidad es lineal y lo que le sucede al receptor es una consecuencia directa de lo que hace el emisor.

El enfoque interaccional constituye una nueva forma de conceptualizar el comportamiento humano. Producto de una epistemología fundada en el concepto

de información, deriva sus principios básicos de la cibernética y destaca el carácter circular de la causalidad (retroalimentación), enfatiza los efectos pragmáticos de la comunicación y considera que ésta constituye un proceso de interacción de naturaleza sistémica. La gran diferencia entre el mundo newtoniano y la comunicación es que aquél adscribe realidad a los objetos excluyendo el contexto y las relaciones, mientras que para ésta lo que importa son las relaciones prescindiendo de los objetos. La comunicación es una actividad simbólica, una información percibida y significada en la que los atributos y propiedades de los objetos son solo diferencias y solo existen en un contexto y en una relación.

#### *C.6.1.1. La Cibernética*

Como vimos al iniciar este Curso (ver Papel de Trabajo Nro. 1), la Cibernética constituye la teoría de la transmisión de la información y del control de los sistemas desarrollada por WIENER a fines de la década del 60. Su mecanismo de control básico, la retroalimentación, implica un proceso recursivo para el análisis de la comunicación ya que permite controlar una acción para que ésta sea eficaz.

Es considerada una Teoría Especial de los Sistemas (TGS) que se incluye en el marco más amplio de ésta. De los principios generales de la TGS, nos interesa aquí destacar:

- El de totalidad, que es clave para comprender los sistemas interaccionales a los efectos de la comunicación. Los diferentes elementos de un sistema están interrelacionados entre sí de tal forma que un cambio en uno de ellos provoca un cambio en la totalidad del sistema. En este sentido, la comunicación y el comportamiento humano hay que considerarlos en su contexto sistémico y no aislarlos como atributos particulares. Todo comportamiento tiene un valor comunicativo, influye sobre los demás y es influido por ellos. Los sistemas poseen patrones interaccionales típicos que trascienden las características individuales como las alianzas, el tipo de relación –simétrica o complementaria– que comparten, los mitos, etc. La comunicación causal circular es posible gracias al mecanismo de control por excelencia de los sistemas que es la retroalimentación, que se refiere a aquel flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de sus acciones anteriores con el objeto de que pueda controlar y corregir las acciones futuras para hacerlas funcionales al logro de sus fines. Aquí cobra especial importancia para nosotros la diferencia que hemos explicado ya entre sistemas abiertos y cibernética, ya que los sistemas que nos interesa estudiar son aquellos que controlan información para la consecución de los fines de la Empresa. La retroalimentación puede ser positiva o

negativa. La primera se utiliza para corregir y disminuir la desviación de la salida con respecto a una norma establecida manteniendo la estabilidad –homeostasis–; la segunda actúa como medida para aumentar la desviación de la salida llevando al cambio o pérdida de la estabilidad. La importancia pragmática del concepto de retroalimentación es que, con frecuencia, se corta arbitrariamente la cadena de interacción identificándose un comportamiento como efecto exclusivo del otro sin considerar que, a su vez, éste es causa del primero (la secretaria se deprime y rinde menos porque el jefe la exige y éste la exige porque ella rinde menos). Lo importante aquí es establecer el sentido o función de esta interacción en función del sistema mayor –la Empresa–. Todo sistema que permanece unido necesita cierto grado de homeostasis para soportar los cambios impuestos por el medio y sus miembros particulares pero cuando la homeostasis se torna antifuncional para el sistema suele reaccionar violentamente ante los intentos de desestabilización.

- El de equifinalidad, que implica que estados finales idénticos pueden alcanzarse desde condiciones iniciales diferentes y a través de diferentes vías de desarrollo. En los sistemas de retroalimentación, los resultados o alteraciones del estado del sistema luego de cierto intervalo de tiempo no están determinados por las condiciones iniciales sino por la naturaleza misma del proceso. Los resultados son independientes de las condiciones iniciales. La importancia que esto tiene para nosotros es que es posible explicar el comportamiento de un sistema por el estado actual en que se encuentra, por el intercambio de mensajes, limitándonos a describir la interacción, sin necesidad de hipótesis intrapsíquicas imposibles de verificar para nosotros. Lo que a nosotros nos interesa es qué es lo observable de la interacción y no por qué está ocurriendo ni su antigüedad. Insisto: lo importante aquí es establecer el sentido o función de esta interacción en función del sistema mayor –la Empresa–, para actuar a nivel sistémico y cambiar las interacciones que mantienen vigente el problema a partir de los patrones de interacción que suceden aquí y ahora.
- En los sistemas estables la comunicación tiene un efecto limitador: todo intercambio de mensajes disminuye el número de movimientos siguientes y va definiendo y limitando la relación de tal modo que ciertos comportamientos son posibles y otros no. Las reglas de relación definen los comportamientos. El principio básico es que los significados determinan la acción y ciertos patrones de comportamientos se vuelven redundantes. La utilidad del modelo interaccional es que nos permite observar las disfuncionalidades a través de la observación de esas secuencias recurrentes

de comportamiento y provocar el cambio mediante la retroalimentación positiva. Según BATESON (1976.4), la razón de ser de la comunicación es crear «redundancia, significado, patrón, predictibilidad, información y reducción del azar mediante la restricción».

#### C.6.I.2. *La teoría de los tipos lógicos*

Para la superación de la paradoja introduce el concepto de tipos lógicos (1976.5), que relaciona la Teoría de los Tipos Lógicos de RUSSELL y WHITEHEAD, que constituye el constructo epistemológico central en la descripción de la naturaleza de la comunicación y de sus perturbaciones. BATESON extrae la teoría mencionada al estudio de las paradojas de abstracción en la comunicación, comenzando por definir la paradoja como *una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes*.

La teoría de los Tipos Lógicos postula que:

- Existe una discontinuidad entre clase y miembro. Una clase es aquello que representa la totalidad de los objetos unidos por una propiedad o característica común; miembros son los componentes de esa totalidad, siendo cada uno de ellos de un nivel de abstracción o tipo lógico diferente. Por ejemplo, la *clase animales* incluye a todos los animales del planeta por lo que todo el resto constituye la clase no animales; afirmar que algo pertenece a las dos clases es una contradicción.
- A su vez, una clase puede ser miembro de sí misma o no serlo. La clase de los animales no es, en sí misma, un animal pero la clase conceptos es, en sí misma, un concepto.
- Afirmar que una de estas clases es y no es miembro de sí misma constituye también una contradicción.
- Ahora bien, si consideramos que todas las clases que son miembros de sí mismas pueden reunirse en una nueva clase denominada A y todas aquellas que no son miembros de sí mismas reunirse en una nueva clase denominada B, es posible preguntarse: ¿Es o no es B miembro de sí misma? Hemos generado aquí la paradoja de la *clase de las clases que no son miembros de sí mismas*, pero cualquier respuesta a la pregunta excede la contradicción para transformarse en una paradoja, que consiste en que, para ser tiene que no ser y viceversa, generándose una regresión infinita. Es que si B es miembro de sí misma resulta que no es miembro de sí misma

- puesto que B es la clase de las clases que no son miembros de sí mismas; pero, al mismo tiempo, si no es miembro de sí misma, entonces sí lo es, precisamente porque corresponde a las que no son miembros de sí misma.
- En consecuencia, *todo lo que incluye a la totalidad de un conjunto no debe ser parte del conjunto*: una clase no puede ser miembro de sí misma y un miembro no puede ser en sí mismo la clase. Existe una discontinuidad conceptual entre la clase y sus miembros. Cada uno se coloca en un nivel de abstracción o tipo lógico diferente en la jerarquía de tipos. Entonces, es un error afirmar que la clase de conceptos es miembro de sí misma porque también constituye un concepto. Lo es, pero de un orden superior a los que incluye como sus miembros y se necesita ascender en el nivel de tipo lógico para considerar a la clase de los conceptos como un concepto.
  - La confusión entre clase y miembro genera la paradoja. La paradoja clásica es la de Epiménides de Creta quien afirmaba que todos los cretenses son unos mentirosos. Puesto que esta afirmación se incluye a sí misma, es verdadera si es falsa y es falsa si es verdadera.

En otro artículo, BATESON (1976:6) sugiere que la comunicación verbal humana opera en diferentes niveles contrastantes de abstracción y que la mayoría de los mensajes metacomunicativos permanecen implícitos. Esto se da en el juego, que consiste en una secuencia de interacciones similares pero no idénticas al combate, y esto es posible porque los participantes pueden intercambiar mensajes metacomunicativos o señales que contienen el mensaje *esto es juego*, con lo que el mensaje se califica a sí mismo.

Es que es el lenguaje, en comunicación, el que nos lleva a referirnos con un mismo término a órdenes de abstracción diferentes y la teoría plantea la posibilidad de que la realidad esté estructurada en niveles de jerarquías crecientes de abstracción, las que, al ser transgredidas, generan toda clase de confusiones y situaciones de conflicto. Utiliza la teoría, pues, para distinguir y jerarquizar los diferentes niveles de abstracción de la comunicación, planteando que toda comunicación tiene un nivel de contenido (transmite información) y un nivel relacional (que transmite cómo debe ser entendida esa información); es decir, comunica acerca de la comunicación y, como tal, es una metacomunicación.

El nivel relacional es un nivel superior que contiene a los contenidos, que constituyen sus miembros, y se transmite analógicamente (los gestos, la entonación de la voz, la actitud, etc.).

A su vez, en un nivel superior, se encuentra el contexto, que actúa como la clase de las clases (nivel relacional) de los miembros (nivel de contenido).

A niveles cada vez más altos de abstracción se pierde la utilidad de los conceptos, pero lo que interesa aquí es señalar que así como la comunicación tiene efectos pragmáticos en la conducta humana, las paradojas de abstracción, como trastornos de la comunicación, tienen efectos pragmáticos produciendo trastornos de comportamiento o comportamientos incongruentes.

Para nosotros es de una utilidad práctica insoslayable en negociación en los casos de la amenaza, la metáfora y el engaño, que adquieren significados radicalmente distintos en el nivel metacomunicativo, pero que también encierran peligros cuando los niveles no son bien discriminados. Por ejemplo, un puño en alto puede ser interpretado en el nivel relacional como la intención de pelear, sin tener en cuenta que, si esa fuera la intención, bastaría con el puñetazo. Estas confusiones originan la mayoría de las veces enfrentamientos innecesarios.

La forma, pues, de resolver la paradoja, es considerar que una afirmación y una afirmación acerca de la afirmación (meta-afirmación) son de diferente tipo lógico.

#### C.6.1.3. *La teoría del Doble Vínculo*

En 1956, en conjunción con HALEY, JACKSON y WEAKLAND y después de observar el comportamiento de los esquizofrénicos frente a las paradojas de abstracción, BATESON (1976) enuncia la Teoría del Doble Vínculo que es definido tanto como un conflicto entre niveles de mensajes como de niveles de aprendizaje en la interacción humana. Cuando una persona comunica dos niveles de mensaje y cuando estos niveles se califican conflictivamente entre sí, la otra persona se ve enfrentada con una interacción imposible. No puede responder a un nivel sin violar el otro y erra haga lo que haga. El doble vínculo se completa cuando *la víctima* no puede abandonar o comentar la situación imposible y, cuando esta situación se reproduce en el tiempo, la persona aprende que es tanto castigada por realizar cierta conducta como castigada cuando demuestra, al evitar realizar esa conducta, que ha aprendido a ser castigada. Este efecto lo produce mensajes del tipo *Sé espontáneo*, al que se agrega *Y no me desobedezcas*. Este patrón de confusión de tipos lógicos de mensajes y aprendizaje generará una patología cuyas características formales corresponden a la esquizofrenia.

La forma de superar estas situaciones es mediante el reencuadre de los hechos o situaciones que plantea el modelo estratégico como recurso para intervenir en la reconstrucción de la relación (CALCATERRA, 2002:193 y sig.) y que el enfoque interaccional denomina cambio tipo 2.

Finalmente, BATESON plantea que la comunicación se basa en convenciones arbitrarias cuya validez depende de la fe que uno tenga en ellas. De esta manera,

*la realidad* es una construcción generada a partir de la comunicación entre las personas y guarda estrecha relación con la forma en que éstas aprenden a puntuar su contexto de aprendizaje.

Todas las ideas y conceptos de BATESON, provenientes de su trabajo en equipo en el Veteran Administration Hospital de Palo Alto fueron continuados, sistematizados y aplicados a la práctica en el Mental Research Institute (M.R.I.) fundado por Don Jackson, al que se incorporaron HALEY y WEAKLAND y al que se unieron Virginia SATIR y Paul WATZLAWICK.

#### C.6.1.4. La teoría de Grupos

Uno de esos desarrollos, postulado por WATZLAWICK, es la Teoría de los Grupos, para referirse a aquellas situaciones en que cuantos más cambios se intentan más igual permanece la situación.

Fue desarrollada en el campo de las matemáticas por Evarist GALOIS en el siglo XIX y sus postulados han trascendido a otras ramas del saber.

En matemáticas, se considera grupo a un conjunto de elementos con una ley de composición que debe satisfacer las siguientes condiciones:

- *Invarianza.* Se refiere a que cualquier combinación de dos o más elementos del grupo entre sí da como resultado otro miembro del grupo. Por ejemplo, Si tenemos una serie de números naturales y la suma como ley de composición, cualquier combinación arroja como resultado otro miembro del grupo:  $2+2=4$ . En la interacción humana esta propiedad permite establecer cualquier combinación en el interior del grupo sin que su estructura se modifique.
- *Combinación:* Cualquiera sea la combinación de los miembros el resultado sigue siendo el mismo:  $2+3+4=9$ ;  $4+2+3=9$  y así sigue. Esta propiedad permite pensar un grupo con miembros que, cumpliendo cualquier combinación de funciones, arroje los mismos resultados.
- *Identidad.* Todo grupo tiene un miembro que, combinado con otro y según la ley de composición que se utilice, permite mantener la identidad de éste. Si la ley de composición es la suma, el número es 0:  $2+0=2$ ; si es la multiplicación es el 1:  $3 \times 1=3$ . Es un caso especial de invarianza y permite que un miembro puede actuar sin provocar cambio alguno.
- *Inverso.* Cada miembro del grupo tiene su opuesto de modo que, combinado con otro y según la ley de composición que se utilice, se obtiene el miembro

de identidad. Si la ley de composición es la suma, nuevamente el número es 0:  $2-0=2$ ; si es la multiplicación nuevamente es el 1:  $3 \times 1 \div 3=1$ .

En el plano del modelo estratégico, esta teoría nos permite pensar en las reglas del juego que comandan las relaciones antifuncionales entre los miembros de un sistema, que perduran pese a los esfuerzos que sus miembros hagan para cambiarlas; peor aún, que permanezca con la propiedad de invarianza en su estructura a pesar de los fenómenos de cambio en el interior del sistema; y, mucho peor aún, que cualquier intento desde dentro del sistema puede complicar y aún agravar el problema. Y es que la invarianza provoca que, a pesar de la combinación de los comportamientos que se intenten, el sistema no posee los recursos necesarios para generar por sí mismo las condiciones para cambiar sus propias reglas de interacción, alterar las pautas de interacción (CALCATERRA, 2002:203/224).

Relacionado con la invarianza y la propiedad de combinación, se encuentra el concepto de puntuación de la secuencia de hechos, que se refiere a aquellas interacciones circulares entre dos personas que son puntuadas por cada una de ellas como comenzando en el otro. Lo que resulta relevante para nosotros es que, cualquiera sea la puntuación, la situación de desconfianza y reproches mutuos dentro del sistema no variará. Así, la interacción conflictiva entre el Sector Ventas con el Sector Finanzas no variará cualquiera sea la puntuación que cada uno de los miembros de esos sectores utilice para referirse a los hechos: *las ventas no crecen porque carecemos de mayores líneas de financiación o pensar en mayores líneas de financiación es pensar en el infierno de la desestabilización de la economía interna*.

Lo mismo ocurre con la propiedad de miembro inverso y miembro de identidad, que puede ser ejemplificadas mediante aquellas situaciones en que se intenta un cambio haciendo lo inverso de lo que se venía haciendo y, sin embargo, la situación global en nada cambia. Y esto ocurre porque el cambio se intenta en el nivel de los miembros del sistema y no de la premisa que sustenta el problema.

En otras palabras, la Teoría de Grupos demuestra que al intentar este tipo de cambios los miembros del grupo se ven atrapados en un juego sin fin y esto ocurre porque el cambio de las reglas del juego no es parte del juego y la solución no se está en el cambio de primer orden sino en el de segundo orden, es decir, a través de la reestructuración de la situación.

Explica que en la próxima clase continuarán tratando el modelo interaccional. Para ello, les pide que vuelvan a leer el Apartado 5 del Papel de Trabajo número 2, y se retira.

Se va con la expresión de sorpresa y desconcierto de sus alumnos agobiando sus hombros.

## CLASE NÚMERO 11

### D. LAS HIPÓTESIS COMUNICACIONALES DEL CONFLICTO

¡Cómo te divertía, Rubenauta, impartir este tema! Pero, además, lo considerabas crucial para un adecuado abordaje al conflicto junto al análisis estático y dinámico de la teoría de conflictos. De manera que ingresaste al aula con el mejor humor.

—Al terminar la clase anterior —comenzaste— les avisé que seguiríamos hoy con los aspectos comunicacionales del conflicto. En primer lugar quiero remarcar algunos aspectos que realzan la importancia del modelo interaccional de la comunicación para el análisis del conflicto:

1. La naturaleza sistémica del proceso de comunicación, que implica que no hay intercambio aislado sino que siempre se da en un contexto y en una relación —de reojo observaste la mirada punzante que la tortola dirigió al tortolito—.
2. Los significados determinan la acción, pero ésta también influye en los significados. Por ejemplo, mi acción será defensiva si significo que quien viene hacia mí con un puño en alto se propone atacarme, pero será muy diferente si significo que quiere festejar algo conmigo; para esa significación, observen la importancia del contexto en que se da la acción.
3. La redundancia en los comportamientos permite establecer patrones de interacción y hacer más sencilla la comprensión de por qué ocurre lo que ocurre en una relación ¿se dan cuenta de la importancia que esto tiene para el análisis?

—Ahora comprendo lo que quiere decir *la utilidad del modelo interaccional es que nos permite observar las disfuncionalidades a través de la observación de esas secuencias recurrentes de comportamiento y provocar el cambio mediante la retroalimentación positiva* —aportó el gordito del segundo banco—.

*"La existencia humana no puede ser muda, silenciosa ni tampoco nutrirse de falsas palabras sino de palabras verdaderas con las cuales los hombres y mujeres transforman el mundo. Existir humanamente es pronunciar el mundo, es transformarlo (...) Decir la palabra, referida al mundo que e ha de transformar, implica un encuentro de los sujetos para esta transformación"* Paulo Freire.

—¿Y qué será necesario para que el médico medique adecuadamente? —continuaste—.

—Que tenga un buen diagnóstico —disparó sin titubear la de traje sastre, camisa blanca, corbatín y estricto rodete—.

—¡Perfecto! —te entusiasmaste—. Pues lo mismo ocurre con el conflictólogo para pasar del análisis a la gestión del conflicto: debe contar con una idea lo más precisa posible del Por Qué (las hipótesis) y del Qué (el conflicto). Y todo el análisis del conflicto que a esta altura del proceso pudo hacer con las narrativas y los planos estático y dinámico de la teoría del conflicto debe completarse con la búsqueda de hipótesis conflictivas derivadas del proceso de comunicación entre los actores. En el Papel de Trabajo número 2, que les pedí que releyeran, están desarrolladas las hipótesis. Lo que vamos a hacer ahora es tratar las dudas que tengan y poner algunos ejemplos que hagan más comprensible el tema. Después pasaremos a los axiomas y a las paradojas de abstracción, que son los trastornos, que están explicados en el Apartado 5 de ese Papel de Trabajo, que es la parte medular de las hipótesis.

#### D.1. EL CIRCUITO Y LOS NIVELES DE LA COMUNICACIÓN

—Me gustaría que nos dé un ejemplo de lo que el modelo matemático denomina circuito de la comunicación —abrió el juego el tórtolo que debía retomar protagonismo—.

—Imaginen que están escuchando un programa de radio —ejemplificaste—. La fuente de información es la conducción del programa que elige qué mensaje, de todos los posibles a su disposición, pretende transmitir; lo que percibimos es que el locutor le habla a un micrófono pero, en realidad, lo que hace el locutor es emitir una serie de sonidos que el transmisor codifica de manera tal que esos sonidos circulen por un determinado canal.

—¿Y qué es un canal, profe? —preguntó curioso el que lucía el tatuaje de los Rolling Stones en el cuello—.

—Está buena la pregunta —señalaste— porque hoy, con los sistemas tecnológicos que permiten transmitir información sin que exista un elemento físico a la vista, tal vez muchos de ustedes no entiendan a qué le llamaban canal los matemáticos de la información.

—¡Seguro! —se exaltó el alumno maduro mientras se profundizaban sus entradas del cabello. Y recordó—. ¿Se acuerda, profesor, del cable coaxial?

—Sí, claro —evocaste—. Antes de la instalación de la tecnología satelital, si uno quería hablar a Europa, por ejemplo, la comunicación se transmitía por un

cable ubicado en el fondo del mar, apto para transmitir señales eléctricas de alta frecuencia. Sin ir más lejos en el tiempo, las computadoras en red necesitaban estar interconectadas por cables; hoy eso es cosa del pasado y ustedes, los jóvenes, son los que mejor conocen de esto.

—En definitiva —terció el que te discutía todo, que se estaba impacientando—, canal es por donde circula el mensaje.

—Sí y no —lo frenaste—. Sí es por donde circula, pero lo que circula no es el mensaje sino la señal, porque cuando el transmisor codificó transformó el mensaje en señal. Y esto es sumamente importante para comprender el circuito según los matemáticos: lo que viaja por el canal desde el transmisor o emisor al destinatario no es el mensaje sino una señal que, para que se transforme en mensaje, el receptor debe decodificar. Recuerden este detalle porque es esencial para comprender la hipótesis comunicacional en el modelo.

—¿Y los ruidos? —Preguntó la de ojos azules mientras dejaba de morder el capuchón de la lapicera—.

—Son los que de alguna manera atacan el progreso de la circulación de la señal por el canal —respondiste—. Para comprender el concepto de ruido es importante visualizar el circuito de la comunicación como un sistema, en el que el mensaje, convertido en señal, viaja hacia el destinatario a través de lo que se denomina el desierto sistémico; en ese desierto, la señal es atacada por factores técnicos o semánticos y termina produciendo efectos pragmáticos.

—¿Por ejemplo? —Requirió la rubieca de gruesos anteojos—.

—Del factor técnico el ejemplo más sencillo es si se cortó un cable, en el caso de transmisión por canal físico, o la interrupción de la conexión con el satélite en el caso de transmisión de manera virtual o inalámbrica, y así todos los problemas que pueden surgir en ese nivel.

—A ver si entendí bien —siguió el que se daba aires y vocabulario de mediador—. Usted dice que la señal viaja por ese desierto sistémico y llega al receptor, que sería en este ejemplo el aparato de radio...

—Celebro que asegure la comunicación utilizando el recurso del parafraseo —lo cortaste—. Así es. Y me voy a anticipar a su próxima pregunta señalando que la función del receptor es la de decodificar técnicamente el mensaje que el transmisor transformó en señal, con la finalidad, justamente, que se convierta en mensaje traducible para el destinatario, o sea, que esos sonidos que emitió la fuente le lleguen a

este como palabras. Los efectos conductuales que el mensaje le produzcan, en los que interviene el nivel semántico, corresponden al nivel *pragmático* de la comunicación.

—¿Y qué pasa con ese nivel pragmático, *profe*? —preguntó el carilindo peinado con fijador—.

—En el trabajo con conflictos este es el aspecto de suma importancia; es el impacto que la señal codificada produce en el destinatario y es el que tiene directa relación con la hipótesis. Siguiendo con el ejemplo del programa de radio, la señal codificada viaja por el canal y el receptor es el aparato de radio que decodifica esa señal que había sido codificada por el transmisor. Esta decodificación de la señal emitida por el transmisor por parte del receptor es lo que hace posible que el destinatario escuche el programa a través de su aparato.

—Pero cuando este circuito ocurre en una interacción directa entre personas... —requirió la tórtola revelando la crisis de pareja por la forma de mirar al tórtolo—.

—Está claro que cuando el circuito ocurre en una interacción directa entre los actores del conflicto —nuevamente te apresuraste a evitar la escalada—, fuente y transmisor se unen en el emisor del mensaje, el que emite la señal codificada; el código puede ser desde el idioma que utiliza hasta su forma de hablar proveniente de su alteridad. El canal es el lenguaje, verbal y/o corporal, mientras que el receptor y el destinatario son la misma persona; y es allí donde se produce la decodificación y el impacto de la señal. En el escenario del conflicto decimos que si la señal ha sido correctamente decodificada por el receptor / destinatario entonces se ha convertido en mensaje, pero, por el contrario, seguirá siendo una señal que la fuente de ruido hará que llegue distorsionada: es ese momento en que se produce la hipótesis.

—Me queda claro —intervino el de campera negra con vivos rojos en la manga—. Pero en este caso será difícil el ruido técnico y entonces ¿solo nos queda el ruido semántico?

—Nada más y nada menos —advertiste—. Tenga en cuenta que todo aquello que ataca al mensaje que pretende enviar el emisor a través de ese desierto sistemático que los separa, hace que las distorsiones vayan desde el no compartir el idioma hasta la compleja trama de causas provenientes de la alteridad del destinatario.

—¿Y puede ocurrir que, aun cuando la señal ha sido correctamente decodificada y se convirtió en mensaje, igual exista conflicto entre el emisor y el receptor? —Disparó agudamente la joven de trencitas atadas con una tira elástica y redondelitos de madera—.

—Claro que sí —afirmaste—. Pero en este caso la hipótesis de comunicación debe ubicarse en otros factores. Pero para ello será necesario hablar de los axiomas y de los trastornos de los axiomas, que es un aporte de la teoría de

interaccional de la comunicación humana y en los que vamos a encontrar los tres factores que se destacan para señalarlos como hipótesis: la deslegitimación, la significación y la linealidad.

## D.2. LOS AXIOMAS Y SUS TRASTORNOS

—¿Qué son los axiomas, *profe*? —siguió la de generosas formas que, para acelerar tu pulso, había regresado su cruce de piernas al primer banco—.

—Constituyen el punto central de las cuestiones de comunicación, porque ellos abarcan tanto la cuestión de legitimación, como las de significación y linealidad que veremos también hoy. Vamos ahora a los axiomas que, como han visto, son cinco y se centran en comunicaciones diádicas que incluyen manifestaciones provenientes del habla, del cuerpo, de la voz y del contexto inmediato.

—Pero, según creo comprender, lo que usted afirma es que las hipótesis comunicacionales de conflicto no las encontraremos en los axiomas sino en los trastornos de los axiomas —apuntó el de campera negra con vivos rojos en la manga—.

—Así es —confirmaste—. El axioma es la propiedad básica de la comunicación, pero es en los trastornos, en la transgresión a cada uno de ellos, donde deben buscarse las hipótesis.

—El primer axioma dice «*No es posible no comunicarse*» —leyó la joven de trencitas atadas con una tira elástica y redondelitos de madera— y creo que está claro que ello obedece a que todo comportamiento encierra una comunicación.

—¡Claro que sí! —exclamó el tórtolo emitiendo un mensaje con una clara destinataria—. Si uno llama veinte veces y no obtiene respuesta, no puede decir que no le contestan sino que le contestan que no le quieren contestar.

—De los seis trastornos del axioma encuentro que todos pueden ser señalados como causantes de la hipótesis —intervino para tu alivio el carilindo peinado con fijador, ya que temiste las consecuencias de los efectos pragmáticos, en la tórtola, de los dichos del tórtolo—.

—Sí, y cada uno de ellos provocará sentimientos y reacciones diferentes en el destinatario, porque no es lo mismo que me *rechacen* a que me *descalifiquen*, que puede ser una forma de deslegitimación, lo que les avisa que las hipótesis siempre están interconectadas. A su vez, recibir la *negativa de que ha negado la comunicación*, así como *endosarme los problemas de significados* suma irritación al rechazo.

—¿Por qué no menciona el primer trastorno, *profe?* —señaló el que te discutía todo—; porque *aceptar la comunicación a pesar suyo* me parece que también enturbia la comunicación.

—¿*Negar que niega?* ¿Cuántos mails le envié para consultarle dudas y pedirle que me las explique a solas y usted siempre me responde que no los recibe...—reclamó la del escote provocativo de manera tan seductora que un silencio expectante recorrió el aula—.

—Es cierto que negar la negación a través del silencio o de la locura es fuente de conflictos, como también es cierto que nunca recibí ningún mensaje suyo, que hubiera atendido con muchísimo placer —le devolviste el planteo cuidando de no deslegitimar y que no se notara tu turbación—.

—Segundo axioma —salió en ayuda de la situación el mediador: “*Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, tales que el segundo califica al primero y es, por lo tanto, una metacomunicación*”.

—En el mismo Papel de Trabajo están referidos a los niveles de abstracción en los que opera la comunicación...

—Yo estuve leyendo nuevamente ese Papel, *Doc* —se apresuró a intervenir la joven de trencitas— pero no entiendo qué quiere decir eso de la *codificación de los fenómenos*.

—Ya llegaremos al axioma que enuncia esa característica del lenguaje, pero por ahora piense usted que nos comunicamos porque compartimos los mismos códigos en cuanto a lo que significan los ruidos que emitimos cuando hablamos.

—Claro —interrumpió con intención explicativa el carilindo—. Cuando yo comencé a estudiar alemán todo lo que escuchaba del que me hablaba eran ruidos; recién comprendí los significados de esos ruidos cuando, en los libros de texto y en el Diccionario de la Lengua encontré qué querían decir.

—Es cierto y a mí me pasó lo mismo con el mandarín —anunció la de generosas formas—. Entonces me di cuenta que los significados son convenciones del lenguaje. Supongo que a eso se refiere la *codificación* de los fenómenos.

—Con eso de los niveles se me armó una confusión —confesó preocupada la de traje sastre—. Entiendo bien, en la comunicación verbal, el nivel referencial o de contenido explícito del mensaje, pero el *metalingüístico*...

—¡Sos una basura! —ejemplificó la tortola, y señalando al tortolito siguió—. ¿Se entiende lo que quiere decir *referencial y explícito*?

—Descalificador y, con ello, también deslegitimador —intervino con seriedad el tortolito utilizando las nociones aprendidas de los trastornos del axioma anterior—.

—Ya que estamos ejemplificando de esa manera y para aclararle la duda a la compañera —atacó desde su altura la que parecía un granadero—, desde el nivel metalingüístico podríamos decir que la codificación lingüística que utiliza la compañera con el término basura, nos habla de un miembro de una clase de material o producto no deseado considerado como desecho.

—El nivel metacomunicacional nos está informando claramente cómo debemos entender lo que está pasando en la relación entre estos compañeros —disparó con gesto muy adusto el que lucía el tatuaje de los Rolling Stones, transmitiendo de manera gestual el mensaje pero, además, haciéndolo explícito—.

—Esa capacidad suya para metacomunicar —te dirigiste al del tatuaje— hace muy eficaz la comunicación. Pero desde el nivel *meta-metacomunicacional* debemos señalar que este contexto específico dado por un grupo de estudiantes en un curso de la universidad en el cual se está intercambiando el mensaje metacomunicacional, en principio no sería el más adecuado para la interpretación de ese mensaje, pero sí lo es en cuanto el tema del curso es el conflicto y este grupo viene siendo muy contenedor de la relación entre ellos —trataste de detener la escalada resignificando la situación desde el aspecto relacional—.

—Qué pena que ocurra esta situación de conflicto entre estos dos compañeros —disparó el que trabajaba en un Juzgado de Familia—, porque de estar *de acuerdo tanto en el contenido como en la relación*, ahora parece que están en el segundo trastorno: *desacuerdo en los dos aspectos*...

—Sí —apoyó el de aspecto de filósofo—. Deben darse cuenta que, de seguir así, se inturrumpirá la comunicación entre ellos.

—Lo grave de esta situación es que parece que el *desacuerdo* entre ellos está *en el nivel de la relación*, porque si fuera al revés se podría tratar más racionalmente *el nivel de los contenidos* —señaló la rubia de cabellos largos sacudiendo la cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

—Yo creo que el conflicto entre ellos es más cotidiano: *están confusos* y no lograrán ponerse de acuerdo en los contenidos porque, discúlpennme la sinceridad, pero el problema entre ellos está en el nivel relacional, como señaló el compañero —opinó con franqueza el alumno maduro—.

—Si así fuera —concluyó terminante la de traje sastre ajustándose el rosete— deben recordar que la «*posibilidad de resolver los problemas en el nivel de la relación es hacerlos explícitos y hablar acerca de los mismos. Es decir, tratarlos en el nivel de la metacomunicación*

En ese momento la tortola lanzó el llanto y abruptamente abandonó el aula; detrás, apresuradamente y pidiéndote permiso, salió el tortolito.

—Buena escena para ingresar al tercer axioma —fríamente acotó la que parecía un granadero—: «*Los seres humanos se comunican tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.*

—No queda duda sobre la angustia que la compañera nos ha querido transmitir sin palabras —aportó la rubieca de gruesos anteojos—. Y ahora recién comprendo que «*la comunicación analógica es aquella en la cual los objetos o eventos son representados por un símil, una semejanza o analogía que contiene una estructura similar al objeto representado. Existe siempre algo similar entre el referente y la expresión que se emplea para comunicarlo. Las analogías son, en cierto modo, autoexplicativas. La comunicación analógica comprende tanto las expresiones analógicas naturales como la postura, los gestos, los movimientos, la expresión facial, la calidad de la voz, las expresiones corporales, los indicadores comunicacionales del contexto, etc., como las creadas por el hombre como la pintura, la escultura, la fotografía, el diseño, la música, el ballet, etc.*».

—Y que «*los índices comunicacionales del contexto actúan como comunicación no verbal que afecta el comportamiento*» —agregó la de ojos azules dejando de morder el capuchón de la lapicera pero señalando con ella la reacción de toda la clase, que había quedado atónita frente a la escena—.

—Si él la alcanza esperemos que puedan intercambiar *digitalmente* —apuntó el gordito cuya cara de felicidad se había contraído. Y reflexionando siguió—. Aunque al nivel relacional en que está el conflicto entre ellos le vendría mucho mejor un buen abrazo.

—Cuidado con *digitalizar la parte analógica de la relación* —advirtió el que te discutía todo—. En el papel de trabajo leímos que en ese caso «*la definición de la relación se transforma en un dilema*» y no nos olvidemos que «*los trastornos del axioma se refieren, básicamente, a los errores de traducción de un modo a otro*».

—Bueno —intervino con tono reflexivo la de trencitas— mucho dependerá desde dónde *puntíe* cada uno la historia.

—¡Claro que sí! —se entusiasmó la morochita de labios finos—. Y ya estamos en el cuarto axioma: «*La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes*».

—Esperemos que cada uno organice la secuencia de hechos de tal modo que favorezca la solución del conflicto evitando *la linealidad* y que uno se vea como actor y el otro como reactor —se esperanzó el pelirrojo con aspecto de filósofo—.

—Me parece muy buen señalamiento —celebraste—. Todo bien, pero no nos olvidemos que también la puntuación de las secuencias de la comunicación dependerá de la naturaleza de la relación entre ellos que, como hemos visto, no está pasando por el mejor momento —advirtió la de traje sastre acomodándose el rolete—.

—Y además no sabemos si los dos o alguno de ellos cree *que la realidad es una sola y como él o ella la interpreta* —intervino el del tatuaje de los Rolling Stones—.

—Allí está comprometida la *significación* de los hechos, que hemos señalado entre las hipótesis. Pero ya que han tomado el conflicto de sus compañeros para hablar de la comunicación ¿cómo perciben ustedes la interacción entre ellos: *simétrica o complementaria?* —introdujiste el quinto axioma—.

—No parecen intercambiar el mismo tipo de comportamiento —señaló el alumno maduro—, lo que me lleva a suponer que es complementaria.

—Yo siempre los percibí como muy simétricos —retrucó el de campera negra—. Por lo poco que conversé con ellos me pareció que provienen del mismo contexto cultural y social y que sus características personales definen la simetría, aunque, admito que la relación no es siempre la misma.

—A mí me parece que hay una especie de *metacomplementariedad* que ella define —apuntó el carilindo peinado con fijador— porque, si bien comparto la percepción de simetría, la verdad es que la reacción de él frente a la salida intempestiva de ella colocó la relación en ese plano.

—Yo fui advirtiendo que esa relación estaba atravesando por una *escalada simétrica* —opinó la de generosas formas desde el primer banco—, que se fue desarrollando a medida que pasaban las clases y se pudo ver la competencia que había entre los dos.

—Para mí que él estuvo todo el tiempo esperando que ella *le confirme la relación como complementaria* y ella no lo soportó. Los hombres suelen tener ese tipo de pretensiones confundiendo el axioma como si la complementariedad fuera que uno es superior al otro —acotó de manera seductora la del escote provocativo—.

—Esa es una visión feminista totalmente infundada —intervino duramente el de barba como Fidel CASTRO—. Mi punto de vista es que era una relación sana que alternaba patrones de simetría y de complementariedad que, por alguna razón se descompensó últimamente.

—Muy bien. Veo que van comprendido la cuestión comunicacional básica. Vayamos ahora a los tres factores señalados: la deslegitimación, la significación y la linealidad.

### D.3. LA DESLEGITIMACIÓN

—¿Cómo se deslegitima, profe? —preguntó el rubio alto que trabajaba en un Juzgado de Familia—.

—Buena pregunta —lo premiaste—. Porque las partes participan más activamente en los procesos de solución cuando pueden construir para sí una posición legítima en la narrativa, y por eso el buen operador de conflictos debe tratar que todos ocupen esa posición. Existen tres movimientos en un acto de habla que crean posiciones negativas y atentan contra la legitimación que son: 1. Etiquetando al otro: «es bueno, es malo, es honesto, es deshonesto»; 2. Atribuyendo conductas o intenciones: «quiere perjudicarme, quiere estafarme»; 3. Atribuyendo consecuencias a las acciones: «porque me estafó yo quebré». Y cuando las tres formas integran un mismo tramo de la narrativa, por ejemplo si yo digo «es una mala persona que me estafó y por eso yo quebré» el otro queda atrapado en ella sin posibilidades de salida.

—¿Por qué? —preocupada, la rubieca de gruesos anteojos—.

—Porque, como veremos en un ratito, cada uno puntúa la historia a su manera y, como por la propia estructura de la narrativa el guión debe seguir un encadenamiento lógico de eventos, el que niega, niega lo que el otro le atribuye, con lo cual lo único que logra es reforzar esa narrativa, no se ubica en la suya y queda sin posibilidades de construir para sí una posición legítima. Por eso negar no basta.

—¿Y entonces? —se angustió el joven de rasgos anfiados—.

—Un discurso que contenga posiciones legítimas para todos se construye a través de la modificación de los tres niveles de la narrativa: guión, rol y tema —señalaste—. Y la importancia que tiene establecer cómo se construyen las posiciones negativas radica en que la forma de legitimar es siguiendo el mismo proceso que se siguió para deslegitimizar: trabajo sobre la etiqueta, o sobre la atribución de conductas o intenciones o sobre las consecuencias que se le atribuyeron a las acciones; de las tres, si se cambian las intenciones cambia el resto.

—¡Está claro! —exclamó el que miraba con disimulo a la del escote que se sentaba a su lado—. Si yo digo que ella es seductora, que me quiere provocar, y que por eso yo no puedo prestar atención en clase —dijo dirigiéndose a ella y dando evidencias de haber llegado al límite de su resistencia—, ya he pasado por los tres movimientos que usted explicó...

—Pero, según explicó el profe, si no le atribuyes la intención de provocarte, podrá ser seductora pero no la responsable de tu falta de atención en clase, —retrucó la de generosas formas, que no pudo soportar la competencia—.

—La otra consecuencia de la deslegitimación es la *fuga del tema* —interviniste rápidamente—. Como vimos, si bien al deslegitimado no le bastará con negar la etiqueta, la conducta o intención o la consecuencia que se le atribuye a sus acciones o intenciones, lo cierto es que el tema cambia. Supongamos que en una audiencia sobre régimen de visitas la madre construye el siguiente guión o trama que coloca al padre en un lugar (rol) deslegitimizado en la historia: «me opongo al régimen que pide el padre de nuestro hijo, porque es un mal padre (etiqueta) que no se ocupa ni le interesa su hijo (conducta) y por eso mismo el chico se enferma (consecuencia de la conducta)». Para defenderse de la deslegitimación seguramente el padre negará las atribuciones maternas, con lo que de allí en adelante ya no se hablará más del régimen de visitas sino de si el padre es malo o no, si se ocupa o no de su hijo o de si la razón de la enfermedad es la que refiere la madre.

—¿Qué se hace en esos casos? —Se inquietó la rubia de largos cabellos—.

—Hay que cuestionar la sub-trama. Cada uno de los movimientos provoca un quiebre en la narrativa, por lo tanto, es necesario reformular el movimiento deslegitimador a medida que va saliendo; no dejar que se cierre el círculo con los tres, porque si no se la cuestiona la narrativa se consolida y resultará muy difícil rescatar al deslegitimizado de la posición en que se lo ubica. Es una verdadera ingeniería en la narrativa que requiere que la legitimación se haga con elementos congruentes entre la historia del que se intenta legitimar y la historia alternativa que se quiere construir.

—¿Por ejemplo? —Requirió formal el de saco y corbata azul, camisa blanca y pantalón gris—.

—Una posibilidad es preguntarle al padre por sus actividades diarias; entonces pueden ocurrir dos cosas: 1. El padre aporta un relato que justifica que tenga poco tiempo para el hijo, por ejemplo que tiene dos trabajos para poder pagar la cuota alimentaria, o 2. Aporta una narrativa que no justifica para nada su falta de tiempo. En el primer caso se reformulará la atribución materna en el sentido de que el padre se ocupa y se interesa por el hijo a través del esfuerzo que hace en su trabajo, mientras que en el segundo caso la atribución de la madre no habrá sido deslegitimizadora sino una descripción de la realidad.

### D.4. LA SIGNIFICACIÓN

—¿La significación tiene que ver con la puntuación de los hechos de la historia? —intervino con gracia la Barbie—.

—Claro que sí —respondiste—. «Cibernéticamente, los seres humanos estamos considerados como sistemas nerviosos, que aprehendemos los datos del mundo

*externo a nosotros mismos a través de nuestros sentidos y los construimos por medio de sistemas complejos, denominados esquemas, que interpretan y reinterpretan la información sensorial [...]. El modo peculiar que tenemos los seres humanos de organizar nuestras experiencias, de almacenarlas en la memoria y de expresarlas son las narraciones. A partir de estos referentes, el modelo sostiene que los conflictos no están en los hechos, sino en las historias que cuenta la gente, a través, precisamente, de esas narraciones<sup>1</sup>. Las narraciones son las historias que contamos y nos contamos sobre nosotros mismos, sobre los otros y sobre las vicisitudes de nuestra relación con el mundo y con los otros. El material que contiene el conflicto es, entonces, la narrativa misma [...] A su vez tres circunstancias, a menudo minimizadas en su época, constituyen sin embargo el cimiento que pone en crisis todo el sistema occidental del conocimiento y explica cómo el ser humano, destinatario de la norma, aprehende ese mundo exterior que está allá afuera de su sistema cerrado de conocimiento: 1. El dibujo en perspectiva, que inventa Filippo BRUNELLESCHI en Italia durante el siglo XV, que demuestra que el mismo objeto puede ser percibido y, por lo tanto, construido de manera diferente por cada sujeto, circunstancia que, sin embargo, recién cobra significado completo con los hallazgos de von FOERSTER y MATORANA. 2. Lo que von FOERSTER llamó codificación indiferenciada, que estableció la invariancia cualitativa de las señales externas que recibe el ser humano a través de sus sentidos. 3. La corroboración de los hallazgos de von FOERSTER por Maturana en el campo de la visión cromática, terminan de demostrar que el procesamiento de las señales que el sujeto recibe por sus sentidos de ese mundo externo, si bien son todas iguales, se produce recién en la corteza cerebral, con lo que no solo las cosas son según cómo lo construye cada uno, aún más allá de la voluntad del sujeto. Y aquí se juega toda la alteridad del sujeto.» (CALCATERRA 2013:43/67).*

—Yo le escuché decir a usted, profe, en una conferencia, que la importancia que esto tiene para el desarrollo del conflicto es que los significados llevan a la acción —refirió la que parecía un granadero—.

—Y es así —confirmaste—. Un esquema de acción es una regularidad organizada en torno a reglas en la que los significados llevan a la acción, pero que, a su vez, toda acción significado proviene de la interacción.

—¿Cómo es eso? —curioso, el del tatuaje de los Rolling Stones—.

<sup>1</sup> “El conflicto no está en los hechos, está contenido en las historias que cuenta la gente, las cuales, a su vez, dependen de cómo cada uno percibe el conflicto”. CALCATERRA, R.A., *Mediación Estratégica*, Buenos Aires, Gedisa Editorial, pág. 37. Estos conflictos, que se originan en la diversidad de construcción de significados acerca del mismo hecho, plantean también dificultades de comunicación.

—Que la gente entiende de tal forma y actúa en consecuencia —explicaste—. Si yo veo venir a alguien hacia mí con el puño levantado, mi reacción depende del significado que le atribuya a esa acción: si significa que viene a atacarme reacciono de manera defensiva; por el contrario, si significa que viene a festejar algo conmigo es probable que reaccione de manera amistosa y hasta lo abrace.

—Es cierto —caviló el alumno ya maduro—. La construcción de significados determina tanto lo que la gente hace frente al conflicto como también orienta acerca de cómo solucionarlos.

—La construcción de significados reconoce una organización jerárquica que permite establecer niveles —continuaste entusiasmado por la intervención anterior—. El nivel más bajo es el que lleva la gente al sistema conflictivo, que consiste en cómo interpreta lo que el otro dice. A ese nivel se le suma el que viene dado por el contexto en el que el conflicto se desarrolla. Esto provoca en cada uno discursos dominantes, que también reconoce dos niveles: micro y macro. En el primero tiende a excluir otras narrativas y recursivamente se reconstruye a sí mismo, mientras que a nivel macro, esa hegemonía construida a nivel micro, reduce los significados que podrían disminuirla o atacarla.

—¡Qué dramático! —Se angustió la de ojos azules dejando de morder el capuchón de la lapicera—.

—Es que esa construcción de significados está, a su vez, gobernada por reglas: las constitutivas, que son las que pautan los significados, por ejemplo, cada vez que el padre no paga la cuota de alimentos la madre significa que no quiere a los hijos; y las regulativas, que pautan la relación, y que establecen la conexión con el axioma, porque establecen la simetría o la complementariedad.

—¿Y entonces? —nuevamente se inquietó la de rubios cabellos sacudiendo su cabeza para arrojarlos hacia atrás—.

#### D.5. LA LINEALIDAD

—Hay que superar el foco intrapsíquico, que se cimenta sobre la linealidad, para construir un foco interpersonal, que es el que debe fluir en un proceso sistémico —claraste—. La linealidad es un trastorno del cuarto axioma y produce narrativas que funcionan en paralelo, como ya advertimos, que no encuentran puntos en común. Del circuito acción —reacción hay que pasar al de acción —reacción/acción —reacción/acción y así sucesivamente. Es decir, que cada uno deje de visualizar que su conducta es solo una reacción a la conducta del otro, circuito en el que solo el otro tiene la responsabilidad de la reacción. El foco interpersonal permite conectar

y crear interdependencia entre las acciones, determinar el rol de las personas en la creación de significados y sustraer las acciones de uno de las del otro.

—Hay que crear circularidad —aportó con orgullo Fidel CASTRO—.

—Exactamente —asentiste—. La circularidad es una tecnología para cambiar las pautas relacionales a partir del modelo de lenguaje de BATESON cuyo supuesto es: hagan la diferencia, porque con la diferencia viene la distinción y, con ella, la explicación de por qué las cosas son como son. Los seres humanos tenemos esa capacidad, que fomenta la polarización y desarrolla la complementariedad y no la exclusión.

#### 6.4. EL PARA QUÉ. SUBSISTEMA PROCESO DECISIONAL, EJE OPERATIVO DECISIÓN Y SUS COMPONENTES. EL ASPECTO DESCRIPTIVO

—Finalmente, y ya concluyendo, recuerden que el modelo está atravesado por el Eje horizontal relacionado con el proceso decisional. En este Eje, se produce la confluencia con el aspecto descriptivo de la decisión.

—Si mal no recuerdo —se apresuró a intervenir el que te discutía todo— con todo el trabajo que el operador ha hecho con los actores, está en condiciones de saber ese aspecto, que consiste en determinar qué hicieron al respecto.

—Exactamente —colaboró la rubieca de gruesos anteojos—, el operador tiene ahora una descripción de lo que tiene que cambiar, porque si los actores están en conflicto, lo que han estado haciendo en materia decisional es, o inapropiado, o insuficiente.

—Justamente por eso —aportó el gordito del segundo banco— el operador deberá abordar el cambio del *cómo, de hecho, los actores vienen tomando decisiones, al cómo deberían tomar decisiones en el caso concreto*.

—Y ese es el aspecto prescriptivo de la decisión que veremos más adelante —¡Qué clase la del día de hoy! Respiraste profundo— La próxima clase marcará el ingreso al Eje de la Reconstrucción de la relación en el que se tratan los recursos comunicacionales que el modelo provee para trabajar con las hipótesis. Hasta entonces.

## CLASE NÚMERO 12

### 7. FASE DE GESTIÓN, EJE RECONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN

El receso del feriado largo y la suspensión de la clase de la semana le permitieron tomarse

el respiro que siempre le aporta el aire fresco de las sierras. Está sentado frente a su escritorio con el amplio ventanal que le permite apreciar en toda su imponencia las Altas Cumbres nevadas, enmarcadas por un cielo plomizo que presagia un frío invernal intenso. El hornero sigue construyendo su casita en el extremo del techo de la galería y con su chillido se queja si algún humano se le acerca. Pronto se instalará allí la hembra para aumentar la familia.

Está pensando en la importancia del tema con el que continuará el curso y sonríe cuando recuerda que su amigo, don Angel SCAGLIOTTI, le señaló en Roma que la idea de la reconstrucción de la relación se asemejaba mucho a la estrategia utilizada por el Papa Juan Pablo II en la mediación del conflicto por el Canal de Beagle entre Argentina y Chile, a fines de 1978 y principios de 1979, que evitó la inminente guerra entre los dos países.

La disputa fronteriza entre los vecinos había comenzado a principios del siglo XIX. Pero en la década de 1970 el conflicto recrudeció, especialmente a partir del Laudo Arbitral de 1977.

En 1970 Chile y Argentina aceptaron someter el diferendo al arbitraje del gobierno del Reino Unido con la condición de que fuera un tribunal arbitral compuesto por cinco peritos internacionales, nombrados por Chile y la Argentina, quienes plantearon una propuesta al gobierno británico, el que finalmente aprobaría o rechazaría dicha propuesta de arbitraje, sin modificarla.

*“Desarrollemos una nueva forma de conocimiento que sea humano, no porque incorpore una idea abstracta de la humanidad, sino porque todo el mundo pueda participar en sus construcción y cambio, y empleemos este conocimiento para resolver los dos problemas pendientes en la actualidad, el problema de la supervivencia y el problema de la paz, entre los humanos y con el conjunto de la Naturaleza”.*  
Paul Feyerabend.

La sentencia, llamada Laudo Arbitral de 1977, fue el resultado de un exhaustivo análisis por parte del tribunal arbitral de los derechos jurídicos de ambos países sobre la zona en conflicto. Su preparación y realización se llevó a cabo consensuadamente por ambos países, con la expresa condición argentina de descartar cualquier ventaja para la posición chilena como consecuencia del litigio argentino-británico por las islas Malvinas. Su cumplimiento era obligatorio y estaba confiado al honor de las naciones.

Sin embargo, la Argentina declaró «insanablemente nula» a la decisión de la Corte y al laudo dictado en consecuencia y no se consideró obligada a su cumplimiento. Las fuerzas armadas argentinas elaboraron el «Operativo Soberanía» para «cortar» Chile en varias partes por medio de una invasión. La preparación y las maniobras militares a lo largo de la frontera se realizaron públicamente con gran profusión de noticias. A esa acción se conoce con el nombre en clave de Operación Soberanía, plan de invasión de Chile que el gobierno militar de Argentina planificó ejecutar en los últimos días de diciembre de 1978.

A comienzos de diciembre la guerra era solo cuestión de tiempo. Afortunadamente, los Cancilleres de ambos países acordaron solicitar la mediación papal el 12 de diciembre.

Dos días antes de la Navidad de 1978, el flamante Papa encaró su primera misión diplomática para lograr frenar la guerra por el diferendo del Beagle entre las dictaduras militares de Jorge Rafael VIDELA y la chilena de Augusto PINOCHET.

En realidad, esta mediación entre dos dictaduras era un presente griego especialmente para EEUU, ya que la administración CARTER no quería mediar entre dos dictaduras porque era una apuesta a pura pérdida.

El día 22 de diciembre Juan Pablo II anunció el envío de un representante personal — el cardenal Antonio SAMORÉ, que llegó a Buenos Aires el día 26— para que buscara, en su nombre, «las posibilidades de una honorable composición pacífica de la controversia». En quince días, se entrevistó tres veces con PINOCHET y cinco con VIDELA, hasta que el 8 de enero de 1979, en el Palacio Taranco de Montevideo, los cancilleres argentino y chileno firmaron el Acta de Montevideo por el que ambos países pedían la gestión del Papa para zanjar sus diferencias en el Canal de Beagle por las islas Picton, Lennox y Nueva.

Lo que en realidad hizo el Cardenal SAMORÉ, fue una de las dos técnicas para desescalar conflictos, el tercerazgo, que impide que se cumpla la ley empírica de la teoría del conflicto en el plano de la intensidad, porque la disminución de la conducta conflictiva por parte de los actores no se ve como una debilidad del otro, sino que esa disminución de la conducta conflictiva es atribuible al tercero que está regulando la interacción.

Lo que esta maniobra persigue y permite, es el abordaje del conflicto con la interacción en desescalada, que hace mucho más efectivo el ingreso a la instancia de la aplicación de cualquier método de solución.

En otros términos, el eje de Reconstrucción de la relación es la denominación metafórica para identificar la instancia del proceso en el que se busca el cambio en la interacción para colocar a los conflictuantes en mejores condiciones para ingresar a la etapa de tratamiento del conflicto con las técnicas de solución; también metafóricamente, se trata de colocar a los actores «en estado de método».

Mientras admira el vuelo de los cóndores por sobre las altas Cumbres, recuerda la crítica que le habían hecho por diferenciar las fases de Análisis y Gestión con el argumento que todo era Gestión porque cuando se analiza se gestiona, pero él había respondido que prefería mantener la denominación para enfatizar la importancia del análisis antes de intentar el cambio de interacción, sin disminuir la relevancia que también tiene el trabajo que se haga con los recursos en este eje antes de ingresar en la co-construcción de la solución.

Ahora se le plantea el diseño de la estrategia para enseñar esos recursos, cuya función básica y trascendental es lograr el cambio de la interacción, porque en realidad ya los trató en su anterior obra, a la que deberán remitirse los alumnos, (Calcaterra, 2002: 189/225) y entiende que ya se conocen.

Pero resuelve que, en esta oportunidad, los va a presentar dando sus conceptos básicos, agregando lo que considera sumamente útil para los operadores de conflictos: clasificándolos de acuerdo a la efectividad de cada uno de ellos con relación a las hipótesis comunicacionales enunciadas en la clase anterior; es decir, cuál es el más adecuado para el abordaje de cada una de las hipótesis.

Entusiasmado, enciende el ordenador y escribe:

#### A. RECURSOS PARA ASEGURAR LA COMUNICACIÓN

##### A.I. LA PARÁFRASIS

Es la repetición sintética de lo dicho por las partes, aludiendo a las emociones y tomando solo los hechos y las pretensiones relevantes, pasando el relato a un lenguaje más neutral.

Comunica la escucha activa.

Su técnica es poner en boca de las partes lo parafraseado: «Usted dice...» y finaliza con un pedido de confirmación: «¿Entendí bien?».

Facilita la reformulación de los problemas y la identificación de los puntos centrales del conflicto.

Permite

- Enfatizar alguna parte del relato
- Ensayar re-encuadres y re-contextualizaciones
- Incorporar información adicional u omitida.

La confirmación de la paráfrasis del mediador produce *anclajes*.

Contribuye a limpiar el espacio discursivo mediante la eliminación de términos que fomentan la escalada.

#### A.2. EL RESUMEN

Es un recurso estratégico para resaltar pasajes positivos de la intercambio comunicacional y también para provocar la reflexión.

Se puede hacer de un tramo del discurso o del proceso mismo: «hasta aquí, entonces...»

Al finalizar cada reunión enfatiza el trabajo realizado.

Para la finalidad de asegurar la comunicación es sumamente importante evitar los trastornos, fundamentalmente, de los axiomas dos y tres, en lo que hace a la concordancia entre lo que se transmite mediante lo digital y lo que se transmite mediante lo analógico a través del lenguaje del cuerpo. Es muy importante tener en cuenta que MEHRABIAN (1971) concluyó que con el cuerpo se transmite el 55% del mensaje, con el tono de voz el 38%, quedando solo un 7% para las palabras.

### B. RECURSOS PARA TRABAJAR LA LEGITIMACIÓN

#### B.1. LA CONNOTACIÓN POSITIVA Y SUS DERIVACIONES

Funciona sobre la estructura de la narrativa cambiando las tres formas de construir las posiciones negativas: Etiquetas, intenciones y conductas, y

consecuencia de las acciones. De las tres, la decisiva es cambiar las intenciones porque cuando se las cambia, cambian las otras dos.

Para trabajar con las intenciones hay que tener en cuenta que, para su atribución en el discurso, se utilizan dos conectores: A) Por tal cosa («está enfermo porque el padre lo abandonó»); B) Para tal cosa («yo, en cambio, lo cuido para que esté bien»). Y ambas, tienen vinculaciones lógicas.

La connotación positiva favorece la *re-atribución* de nuevos rasgos, sentimientos y valores, el *repositionamiento* de los actores en la historia a través de la modificación de los roles, y el cambio de las *palabras clave* que prevalecen en la narrativa.

#### B.1.1. EL RE-ENCUADRE DE LOS HECHOS O CONTENIDOS DEL CONFLICTO

Consiste en cambiar el significado negativo con el que son narrados.

Este recurso está muy ligado al cuarto axioma de la comunicación humana en cuanto resulta muy eficaz cuando se puede cambiar la puntuación con la que cada uno cuenta la historia.

Tiene la virtualidad de reposicionar a los actores en la historia; también provee legitimación.

#### B.1.2. LA RECONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN DE CONFLICTO

Para poner la situación en contexto o cambiando el contexto. Hay relatos que están fuera de contexto, en cuanto no refieren ni el tiempo ni el lugar en que los hechos narrados se suceden, o directamente ignoran el contexto, como puede ocurrir cuando se pretenden grandes ganancias en épocas de crisis económicas o de gran depresión.

La regla que rige aquí es el texto contexto, para que la narrativa ubique adónde queda la realidad.

#### B.1.3. LA EXTERNALIZACIÓN

Práctica que consiste en sacar afuera de la persona el o los rasgos negativos que se le atribuyen; desde ese momento, es como si la persona luchara con ese rasgo negativo.

Es una reformulación lingüística de atribuciones negativas.

Para apreciar la gran virtud que tiene este recurso es bueno recordar que, en las historias, los roles vienen siempre espejados: para que haya un bueno tiene que haber un malo y, esa es la razón por la cual la gente se resiste al cambio de roles del otro, porque si se le quita la maldad al malo también se le quita la bondad al bueno.

Este recurso permite sacar el rasgo negativo sin afectar al positivo y es muy útil, utilizado con cuidado y prudencia, para trabajar con actores que no paran de atribuir rasgos negativos al otro.

#### B.1.4. LAS EXPLICACIONES NEGATIVAS

Práctica que parte del supuesto que todo lo que pasa es una manifestación de las limitaciones de lo que podría haber pasado y no pasó.

Cambia la historia enfatizando todo lo que no pasó y resulta muy efectivo para aplicarlo a actores que insisten en que su explicación es la correcta y no se los puede mover de esa postura.

### C. RECURSOS PARA TRABAJAR LA SIGNIFICACIÓN

#### C.1. LA REFORMULACIÓN DEL/LOS PROBLEMA/s

Consiste en encontrar una metáfora que les presente el problema «con todas las letras», por medio de la externalización a nivel macro. Por ejemplo, si una historia está muy teñida por el gran esfuerzo que la pareja hizo para poder pagar una hipoteca, cuando entran en conflicto y es necesario presentarles los perjuicios que el conflictuar como lo hacen les provocará, se les señala que esa también es una forma de hipotecarse, pero en este caso la vida.

Esta nueva forma de referirse al conflicto resonará en la historia de cada uno y les hará entender más que cualquier otra intervención la inconveniencia de mantenerse en esos términos.

#### C.2. LA ALTERACIÓN DE LAS REGLAS DE INTERACCIÓN

¿Qué tienen en común los conflictos expresados por la gente?: que no pudieron ponerse de acuerdo.

Para los modelos lineales la causa que produce el efecto conflicto es la diferencia entre los conflictuantes.

¿Y cómo creen que se resuelve?: reduciendo las diferencias.

Este modelo construye un conflicto de tipo lineal, mecanicista, intrapsíquico, pobre, que no tiene historia, que inmoviliza el conflicto y que supone que se pueden sumar las comunicaciones; no ayuda a comprender el conflicto.

La manera de cambiar la interacción es desarrollar un foco interpersonal alrededor de las pautas relacionales que son un sistema organizado según reglas de acción y de significado; un esquema de acción que es una regularidad organizada en torno a reglas en el que los significados llevan a la acción y en el que, a su vez, todo significado proviene de la interacción.

¿Cómo es esto?: la gente entiende de tal forma y actúa en consecuencia.

Un juego de significados operó de la siguiente manera en un caso en que el sector agrario reclamó una rebaja del sistema de retenciones a la producción por considerarla excesiva: ceder a la protesta, para el Gobierno, significaba pérdida de poder; para el agro, en cambio, esa acción del Gobierno era significada como la intención de consolidar el trabajo a pérdida y comenzó medidas de fuerza.

El esquema de acción, en función de los significados fue el siguiente:

| Actores  | Significado                             | Acción              |
|----------|---|---------------------|
| Gobierno | Ceder = debilidad                       | Sostener el sistema |
| Agro     | Sostener el sistema = trabajo a pérdida | Sostener los paros  |

La fórmula es: tal significado, tal acción; tal acción, tal significado. La regularidad del sistema retroalimenta el conflicto.

A esto hay que sumarle que la construcción de significados reconoce una organización jerárquica en niveles en la que:

- El nivel más bajo es el que lleva la gente al sistema y que consiste en su interpretación de la intención del otro en función de los episodios en los que ha estado involucrado: por ejemplo, para la ideología de ese Gobierno el campo ha estado asociado a los golpes de Estado.

- El siguiente nivel es el que provee el contexto. En el conflicto el contexto exige la acusación.

Por último, todo ello tiene un sentido político que construye discursos dominantes y dominados, a nivel macro y micro.

- A nivel macro: La hegemonía reduce los significados que podrían disminuir o atacar los significados con que se construye la narrativa.
- A nivel micro: Excluye otras narrativas y recursivamente se reconstruye a sí misma. Por eso viene sumamente cerrada en un sistema en el que los valores proveen el guión y éste reafirma el rol y la trama.

¿Qué hay que hacer entonces?: hay que cambiar las dos reglas, las de significación que llevan a la acción, y éstas, que reproducen los significados.

Pero ¿por cuál de ellas comienzo? Por los significados, porque ellos llevan a la acción. Y esto se hace mirando por encima de las palabras para ver las actividades entre las personas. En este caso, analizando cómo es la actividad hoy, en qué actividades y en qué contexto están involucrados.

#### D. RECURSOS PARA SUPERAR LA LINEALIDAD

##### D.1. LA HISTORIA ALTERNATIVA. CREACIÓN DE LA INTERDEPENDENCIA

Los conflictos se nutren de historias cortas, que es la que los actores llevan al conflicto y se cimentan sobre sus significados. El proceso sistémico de análisis y gestión debe hacer fluir la historia larga, alternativa a las historias cortas.

Para ello hay que superar el paradigma lineal desarrollando el foco interpersonal que desarrolle actuaciones circulares que permitan:

- Conectar y crear interdependencia entre las acciones.
- Determinar el rol de las personas en la creación de significados.
- Sustraer las acciones de A de las de B y romper el corsé de lo individual e intrapsíquico.

La circularidad es una tecnología para cambiar las pautas relacionales o interaccionales a partir del modelo del lenguaje de BATESON cuyo supuesto es: el lenguaje viene de nuestra capacidad de hacer diferencias; con la diferencia viene la distinción y con ella la explicación de por qué las cosas son como son.

Como táctica, la circularidad fomenta la polarización. Si para el Gobierno sostener las medidas es Poder, la acción es no modificarlas. Y por eso la justificación: "El campo cobra en dólares y en euros". La estrategia debe ser rescatarlo de ese lugar, y, para ello, el operador del conflicto deberá cambiar el curso de la conversación, preguntando, por ejemplo: ¿Qué puede hacer por los que tienen pérdidas por las medidas?

Con la polarización se "amplía la torta" a partir de las diferencias y no de las mismisidades; se desarrolla la complementariedad y no la exclusión.

La construcción de la historia alternativa es el proceso que consiste en el armado de la relación entre la nueva historia y la red de historias de los actores. Esta construcción es un juego equilibrado entre la amplificación de las historias, que provee la circularidad, y la restricción de aquellos elementos que pueden desarticularla, como el haber omitido eventos o valores centrales de alguna de las historias.

Debe:

- Contener la reformulación del problema.
- Legitimar la relación.
- Contextualizar el conflicto.
- Incluir un detalle de las diferencias y de las semejanzas.
- Posicionar positivamente a todas las partes a través de la modificación de los tres niveles de la narrativa (guión, rol y tema) y que las posiciones sean interdependientes.
- Encuadre ético explícito.
- Tener en cuenta el fenómeno de la colonización evitando que una historia se transforme en contexto para legitimar otra historia.
- Evitar la dominación, que una parte se quede sin historia.
- Coherencia y anclaje. Debe tener sentido en la vida cotidiana de los actores para que puedan hablar desde ella.

Ha caído la tarde. Todo el paisaje parece guardarse para evitar el frío intenso. El vidrio del ventanal, empañado por la diferencia de temperatura con el exterior, escurre gotas de agua que le indican la hora de retornar a la familia.

Los recursos para operar sobre la interacción conflictiva y procurar el cambio han quedado expuestos.

Solo queda, para concluir este Eje, abordar el aspecto decisional, que tendrá por objeto, como todo el eje, dotar al operador de los conceptos de las teorías de la decisión que le permitan trabajar con los actores el cambio en la forma de tomar decisiones.

## CLASE NÚMERO 13

- 6.6. EL PARA QUÉ. SUBSISTEMA PROCESO DECISIONAL, EJE OPERATIVO DECISIÓN Y SUS COMPONENTES. EL ASPECTO PRESCRIPTIVO. CONSTITUYE EL SUBSISTEMA PROCESO DECISIONAL Y PERTENECE AL EJE OPERATIVO DECISIÓN Y SUS COMPONENTES

A. EL CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

A.1. INTRODUCCIÓN

Según el Diccionario Durvan de la Lengua Española (1966:430), decidir es «cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre un asunto, controversia, etc. [...] resolver, tomar una determinación».

*"Esperar duele. Olvidar duele. Pero el peor de los sufrimientos es no saber qué decisión tomar"; Paulo Coelho.*

Dice CALVO SOLER (2003:17) que «la preocupación por el análisis de las decisiones ha tenido dos grandes líneas de desarrollo. Una primera línea se ha ocupado de indagar cómo de hecho los hombres *toman* sus decisiones [...]. Una segunda línea [...] ha examinado la cuestión de *cómo deberían tomarse* decisiones».

De las primeras se han ocupado las denominadas *teorías descriptivas* de la decisión, en tanto que, de la segunda, las *teorías prescriptivas* de la decisión.

Para el modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos, la teoría de la decisión tiene una gran importancia, porque necesita de las dos líneas de desarrollo citadas.

Esas dos líneas conforman los dos tercios del problema de las decisiones que le preocupan al modelo e integran los Ejes denominados Deconstrucción del Conflicto y Reconstrucción de la Relación, que responden al Qué y Por qué y al Qué hay que hacer. El tercio restante está representado por la toma de decisiones informadas, durante el Eje Co-construcción de la Solución / Resolución que responde al Cómo, que no pertenece a teoría de la decisión alguna, sino que es una consecuencia de toda la actividad de información que se desarrolló en los ejes anteriores.

Una preocupación adicional para el modelo es que, si bien tiene la pretensión de universalidad, los problemas de la vida cotidiana tienen una íntima relación con las decisiones que la gente toma teniendo en cuenta las normas jurídicas que rigen la vida en sociedad, y ello obliga a reflexionar acerca de cuál es el papel que tienen esas normas en los procesos decisórios en los casos concretos.

#### A.2. RACIONALIDAD, IRRACIONALIDAD

Los desarrollos de la teoría de la decisión se aplican tanto a la cuestión filosófica referida a la racionalidad de los decisores como a los consejos prácticos para decidir, que se encuentran en los estudios empresariales. En línea con esto, se puede distinguir entre los teóricos de la decisión de corte preferentemente matemático, que se dedican a investigar las consecuencias lógicas de las reglas que se aplican a la toma de decisiones –al agente idealmente racional–, mientras que los de inclinación social se interesan más en descubrir cómo se comportan las personas en la vida real.

Últimamente existe una corriente filosófica que sostiene que todas las ramas deberían tener en cuenta los estudios de los científicos sociales, porque la mayoría de las prescripciones acerca de los agentes idealmente racionales tienen poca relación con lo que las personas hacen o pueden hacer en tanto seres humanos, con la dificultad de adquirir, guardar y procesar datos ilimitadamente o no cometer errores o conocer todas las consecuencias de sus creencias; ello, sin descuidar ni desechar los aportes de la teoría en punto a la racionalidad.

Por ello, no se puede soslayar la exploración de las posibilidades «de que los agentes sean irracionales, no egoístas ni unitarios y que sus preferencias estén sujetas a formas sistemáticas de cambio» (ELSTER, 1997:37).

Intentaremos aquí un desarrollo que tenga en cuenta a todos ellos.

#### A.3. CONCEPTO

Para RESNIK (1998:25), «una decisión, lo mismo individual que de grupo, implica una elección entre dos o más opciones o actos, cada uno de los cuales produce uno o varios resultados».

ADAIR (2008:11), apunta que «la toma de decisiones hace referencia al hecho de decidir qué acción tomar; normalmente implica tener que escoger entre diferentes opciones».

CALVO SOLER (2003:15) describe la decisión racional como «*la selección de una opción a partir de un determinado proceso*».

#### A.3.1. ¿QUÉ ES UNA OPCIÓN?

Una opción es una acción que el agente cree que está a su alcance porque, si cree que nada está a su alcance, no tiene opciones para elegir.

En consecuencia, una opción es una acción que le concierne al agente y que este piensa que es libre de hacer. Pero esa libertad debe reconocer límites porque, de lo contrario, no tendría un problema a resolver, ya que quien cree que todo vale no tiene problema alguno a resolver.

- El primero viene de la lógica: debe pensar que de todas las opciones solo puede elegir una sola.
- El segundo tiene que ver con las exigencias sociales.
- El tercero con la ley.

Existen también las exigencias autoimpuestas por el agente, y esto tiene que ver con su alteridad.

#### A.3.2. LA OPCIÓN RACIONAL

«La teoría de la opción racional es una teoría normativa o prescriptiva. Les indica a las personas cómo elegir y actuar a fin de lograr sus metas de la mejor manera posible» (ELSTER, 1997:43).

Para (SCHICK, 1999:15/18) que una acción sea racional depende de tres condiciones:

- (i) Que constituya el mejor medio de satisfacer los deseos del agente, dadas sus creencias.
- (ii) Las creencias en sí son racionales cuando se basan en la información de que dispone el agente, especialmente en creencias de las oportunidades de las que dispone. De este modo, la elección racional es aquella que se elige de un conjunto de oportunidades, utilizando la información que posea para conformar la creencia, aunque sea subjetiva o no sea verdadera o no se corresponda con los hechos. Las distorsiones en la formación de las creencias pueden estar relacionadas con los errores, aunque también puede tratarse de la llamada «irrationalidad motivada», cuando los errores son sistemáticos en beneficio de quien los comete.
- (iii) El agente debe obtener la cantidad óptima de información, cantidad cuya determinación dependerá en gran medida de las creencias del agente sobre

los costos, el valor de la recolección de la información y cuán importante es para él la decisión. Sobre el final del capítulo volveré sobre la información.

Así, un agente es racional si sus deseos y creencias le hacen adoptar la conducta que promueve mejor sus deseos, dadas sus creencias, lo que permite afirmar que el concepto de racionalidad es subjetivo.

#### A.3.3. LA DECISIÓN RACIONAL

Volviendo a RESNIK, parece que lo modular reside en que el agente decisor debe hacer una elección: *una decisión, lo mismo individual que de grupo, implica una elección*.

¿Y qué es elegir?

En principio, elegir es *querer* tomar una opción, moverse hacia una acción determinada; en ese sentido, implica un *cambio interno*, un pasarse a algo nuevo.

Pero este *querer* demanda ser afinado porque resulta decisivo para comprender qué es elegir.

Veamos.

En general, las elecciones responden a alguna razón; y una razón, como hemos señalado, es «un estado mental de dos componentes: una creencia y un deseo» (SCHICK 1999:20), de modo que podemos decir que esos componentes conforman la razón por la cual el agente eligió hacer esto o aquello.

Supongamos que yo deseo ser titular de una cátedra, pero creo que la forma de lograrlo es por orden de mérito, ganando el concurso de oposición. A su vez, mi amigo X, que también desea que yo sea el titular de la cátedra cree que la forma de lograrlo es eliminando a mis dos oponentes. Observamos que el deseo es el mismo, pero lo que difiere para elegir el curso de acción, en este ejemplo, es la interpretación o visión que cada uno hace de lo que es correcto.

De modo que la razón incluye la interpretación o visión de cómo el decisor *quiere* que se lleve a cabo el acto.

Con esta aclaración regresemos al concepto de «cambio». En el ejemplo que estamos siguiendo yo elijo concursar porque mi deseo de ser titular no está conectado con la eliminación de mis oponentes; es decir, no está activado por la creencia de que esa es la acción idónea para lograrlo. ¿Pero qué pasa si, por el medio que sea, yo concibo creer, o alguien me hace creer, que siempre fue el medio idóneo?

Parece que estamos frente a dos clases de elecciones: «en una, el cambio inicial es un cambio en lo que el agente quiere; en la otra, es un cambio en

cómo interpreta alguna opción. En una, la interpretación precede al nuevo querer» —la de mi amigo X—. «En la otra, el querer viene primero: el agente llega a ver algunas opciones como la clase de acción que siempre quiso hacer —yo después cambio—. Por lo tanto la idea de que elegir algo es llegar a quererlo tal como lo interpretamos abarca ambas clases de elecciones» (SCHICK, 1999:27).

En consecuencia, la máxima «un agente es racional si sus deseos y creencias le hacen adoptar la conducta que promueve mejor sus deseos, dadas sus creencias», quiere decir que un agente es racional si elige adoptar la conducta que lo lleve a realizar la acción que mejor responde a su interpretación de cómo quiere que ella se lleve a cabo.

Se advierte que los deseos ocupan una posición de privilegio, en tanto no provengan de la pasión; no se debe permitir que la pasión se convierta en tirano arbitrario, sostiene ELSTER.

#### A.3.4. EL TIEMPO Y LA DEBILIDAD DE LA VOLUNTAD

Asimismo, otro aspecto que debe tenerse en cuenta en la evaluación de la racionalidad es la preferencia de las personas por el presente y el futuro cercano, más que por el futuro lejano.

Relacionado con el tiempo se ubica el fenómeno de la *debilidad de la voluntad o incontinencia*, que deben distinguirse de la inconstancia (cambio de voluntad o deseo) y de la incoherencia (deseos contradictorios o contraproducentes); la opción incontinente del placer a corto plazo respecto de un beneficio a largo plazo. Esta preferencia no implica que el futuro le sea totalmente indiferente, sino que existe una transacción entre cuánto obtiene y cuán pronto lo obtiene.

Este tema tiene singular importancia en la toma de decisiones entre adoptar conductas cooperativas o no cooperativas. Los ejemplos del voto y del ahorro son ilustrativos.

Resulta evidente que el hecho de que cuanto mayor sea la cantidad de personas que voten, más legítimo y estable será el sistema democrático y de ello el conjunto recibirá mayores beneficios; pero individualmente considerado, el beneficio neto de los votantes es menor al de los no votantes porque el incremento de la legitimidad y de la estabilidad ocasionado por un solo voto no compensa los gastos en que incurre el que vota.

El caso del ahorro es similar: el placer incontinente de gastar ahora supone que el valor actual de los placeres futuros es cero. Aplicada a lo interpersonal, sería que cada persona se preocupa más por su bienestar que por el de los demás.

El cambio en la decisión está en el nivel de la creencia: en lo intrapersonal, motivando sobre la base de la prudencia, maximizando el bienestar total del agente a lo largo del tiempo; en lo interpersonal, motivando utilitariamente: maximizar la suma total del bienestar o de la felicidad en la sociedad (ELSTER, 1997:65).

#### A.3.5. *EL PELIGRO DE LA RACIONALIDAD: LA INCERTIDUMBRE Y LA INDETERMINACIÓN*

Capítulo aparte lo constituye el elemento denominado *interacción*, porque la creencia incluye formarse teniendo en cuenta lo que es probable que hagan los otros agentes; necesita contar con la información acerca de si el otro es racional y, a su vez, si el otro cree que nuestro agente es racional. La falta total o parcial de esta información establece el porcentaje de incertidumbre y de indeterminación de la creencia.

Al análisis de la formación de creencias en las interacciones estratégicas se las denomina *teoría de juegos*, sobre lo que volveremos.

### B. COMPONENTES DE LA DECISIÓN

En 1.3 hemos citado a RESNIK y a su definición: «una decisión, lo mismo individual que de grupo, implica una elección entre dos o más opciones o actos, cada uno de los cuales produce uno o varios resultados».

Si nos centramos ahora en los *resultados* de los actos, no caben dudas que ellos estarán determinados por el entorno, el estado de cosas en el que tienen lugar, lo cual significa que toda decisión implica tres componentes: *actos, estados y resultados*.

La determinación de esos tres componentes se denomina *especificación del problema*.

### C. EL AGENTE DECISOR

El agente decisor, en su carácter de actor del sistema, remite para sus características a los Papeles de Trabajo números 3, 5 y 6. Tipos de decisión.

### D. TIPOS DE DECISIÓN

De la relación entre *acto* y *resultado* del acto, podemos distinguir tres tipos de decisiones:

#### D.1. DECISIÓN BAJO CERTEZA

La que se toma con bastante seguridad de que el acto conducirá al resultado deseado. Es decir, el agente racional toma la opción que arroja un resultado que *prefiere* al resultado de cualquier otra opción. Recordemos que *lo mejor*, para ese decisor, está dicho en sentido subjetivo.

Al respecto, SCHICK (1999:40) se pregunta si siempre debe haber un resultado mejor; la respuesta es no, porque la persona puede ser inconsistente, pero un agente racional elegirá una opción que, de acuerdo a sus deseos y creencias, no podrá mejorar, y si tiene varias de ese tipo, elegirá cualquiera de ellas.

#### D.2. DECISIÓN BAJO RIESGO

La que se toma con cierta *probabilidad*, no exacta, que el acto conducirá al resultado deseado. El concepto central es la probabilidad.

Cada opción le ofrece al decisor un beneficio esperado. Ese beneficio es la *utilidad* que el agente le asigna a la opción y, como en el caso anterior, ese valor o utilidad es un concepto subjetivo. Es la utilidad esperada, y ella surge de un promedio ponderado de los beneficios, surgiendo esa ponderación precisamente de las probabilidades que el decisor le atribuye a la opción para arrojar los resultados.

Se han propuesto diversas ideas para el caso de que existan opciones que maximizan la utilidad esperada, pero la que más ha progresado es la de elegir la opción cuyo peor resultado posible no es peor que el de cualquiera de las otras, es decir, maximiza el mínimo. Se parte de la idea de que el peor resultado posible de una opción indica su nivel de seguridad. Por contraste, se ha propuesto elegir una opción cuyo mejor resultado posible sea tan bueno como el mejor resultado de las otras opciones.

Esta lógica se ha seguido en los casos de ambigüedad y vaguedad.

#### D.3. DECISIONES BAJO IGNORANCIA O INCERTIDUMBRE

Es la que se toma cuando no tiene sentido asignar probabilidades a los resultados producidos por uno o más actos. La ignorancia puede ser total o parcial.

### E. TABLAS DE DECISIÓN

Según RESNIK, para comprender mejor cuáles son los actos, estados y resultados relevantes, es conveniente representarlos en las llamadas tablas de

decisión. «Una tabla de decisión contiene una fila por cada acto, una columna por cada estado y una entrada en cada casilla que corresponde al resultado del acto de esa fila y del estado de esa columna» (1998-27). Supongamos que el estado del tiempo está dudoso entre lluvia y no lluvia; que puedo optar entre salir con paraguas o sin él y que el resultado será mojarme o no mojarme:

|       |              | ESTADOS    |            | RESULTADOS |
|-------|--------------|------------|------------|------------|
|       |              | NO LLUVIA  | LLUVIA     |            |
| ACTOS | Para gúas    | No me mojo | No me mojo |            |
|       | No Para gúas | No me mojo | Me mojo    |            |

Ahora supongamos que depende de la cantidad de lluvia que me enferme o no me enferme: mojándome con hasta 10ml de precipitación tampoco me enfermo, pero a partir de los 10 ml sí me enfermo. En este caso, deberemos agregar al estado esas variables.

|       |              | ESTADOS       |               |               | RESULTADOS |
|-------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------|
|       |              | NO LLUVIA     |               | LLUVIA        |            |
| ACTOS | Para gúas    | Hasta 10 ml   | Más de 10 ml  |               |            |
|       |              | No me enfermo | No me enfermo | No me enfermo |            |
|       | No Para gúas | No me enfermo | No me enfermo | Me enfermo    |            |

La tabla de decisión permite especificar un conjunto de *actos*, *estados* y *resultados* y, con ello, a realizar una *especificación del problema*. Como se ve en los ejemplos anteriores, varias especificaciones del problema pueden pertenecer a una misma situación de decisión. Por ello, es necesario determinar qué especificaciones hay que hacer.

Para el uso adecuado de las tablas de decisión, se debe suponer que cada pareja *acto – estado* determina un *resultado* único. Adoptar esta suposición nos permite:

- A. En decisiones bajo riesgo, hay que asignar *probabilidades al estado*. En el caso de salir sin paraguas en un día con probabilidades de lluvia, saber si me sentiré bien o mal depende de: a) Del grado de probabilidad del estado del tiempo; b) Del grado de tolerancia que mi organismo tenga para no enfermarme si me mojo. Si por comer en un restaurante con la probabilidad de que sirvan comida en mal estado, saber si me sentiré bien o mal depende: a) Del grado de probabilidad del estado de la comida; b) Del porcentaje de tolerancia que tenga para soportar la comida en mal estado. Esto explica que, en este tipo de decisiones, debemos asignar probabilidades a cada estado.
- B. En decisiones bajo ignorancia o incertidumbre, hay que *concentrar toda la incertidumbre en los estados* que le corresponden. Así, si por comer en un restaurante ignoro si me sentiré bien o mal, se debe a que ignoro si es por el estado de la comida o por cómo me sentaré.

Siguiendo a RESNIK, en la relación *estado – acto*, «un estado es independiente de un acto cuando la probabilidad condicional del estado de provocar determinado resultado, supuesto el acto, es la misma que la probabilidad incondicional de ese estado de provocar el mismo resultado. Obtener cara al lanzar una moneda no trucada, es independiente de apostar por que salga cara» (1998-40). El que me enferme si el estado es de buen tiempo es independiente de si uso o no paraguas, pero si el estado es de lluvia, este estado no es independiente de usar o no usar paraguas para causar el resultado.

#### F. ELECCIÓN, PREFERENCIA E INDIFERENCIA

Sostiene CALVO SOLER (2003:26) que «la palabra *elección* es ambigua ya que se utiliza para hacer referencia tanto a un proceso como al resultado de ese proceso».

Hemos visto en 1.3.1 que el concepto de *opción* incluye la idea de *libertad*. A su vez, *elegir* supone la existencia de diversas acciones entre las cuales optar. También allí describimos la decisión racional como la selección de una opción a partir de un determinado proceso.

Sin perjuicio de lo desarrollado en 1.3.3, ingresaremos aquí en el *proceso* decisorio, a través de adoptar la palabra elección en este sentido.

Este proceso, siguiendo a CALVO SOLER, consta de dos fases, que se tratarán más adelante. Antes, hablaremos de dos nociones que ayudan en el proceso decisorio: las de preferencia (P) e indiferencia (I).

#### F.1. PREFERENCIAS

«Se puede hablar de preferencias en dos sentidos distintos: para hacer referencia a estados mentales o para hacer referencia a una ordenación de alternativas con ciertas propiedades formales».

Es este último sentido el que retomaremos más adelante, pero consideremos ahora algunos mecanismos de formación de preferencias.

##### F.1.1. PREFERENCIAS ADAPTATIVAS

Como hemos visto, la acción es el resultado conjunto de los deseos y de las oportunidades, teniendo en cuenta que los deseos se dan en forma independiente de las oportunidades y son, asimismo, independientes de las acciones. Así, puedo desear tomar un helado aunque no tenga la más mínima oportunidad de hacerlo.

Pero las preferencias pueden ser forjadas por las oportunidades. El ejemplo típico es la fábula de la zorra y las uvas, citado por ELSTER (1997:73): cuando la zorra advirtió que las uvas no estaban a su alcance decidió que en realidad no eran muy atractivas. Este mecanismo se conoce como *preferencias adaptativas*, que reconoce al mecanismo de la *disonancia cognitiva*, como elemento subyacente; la disonancia cognitiva es la tensión o inquietud que surge cuando dos o más elementos de nuestra mente consciente se oponen entre sí, como cuando elijo un camino para llegar a destino sospechando que existe otro mejor. En estos casos y para reducir la disonancia, el decisor tiende inconscientemente a alinear uno de los elementos con el otro.

##### F.1.2. PREFERENCIAS CONTRAADAPTATIVAS

El opuesto a las denominadas preferencias adaptativas son las *preferencias contraadaptativas*, a saber: «las personas pueden alinear sus preferencias con lo que no poseen, con lo que no pueden poseer y con lo que supuestamente no deben poseer. El primero es el deseo puro de la novedad, distinto del conservadurismo o de la preferencia por el statu quo [...]. El segundo es la

tendencia a desear objetos que no están meramente ausentes o prohibidos, sino que son estrictamente imposibles de obtener [...]. El tercer fenómeno corresponde a la frase “el fruto prohibido es el más sabroso”, que se diferencia de las preferencia por las opciones legítimas» (ELSTER 1997:76).

#### F.1.3. LAS ILUSIONES

En 1.4 hemos conceptualizado el término creencias. Es importante retomarlo aquí, porque también se pueden referir mecanismos relacionados con la formación de creencias, en particular uno de ellos, que es el fenómeno de las *ilusiones*, prohibido por la racionalidad precisamente porque son irracionales. Las ilusiones tienen que ver con la formación de las preferencias adaptativas porque ambas son accionadas por la disonancia cognitiva que plantea el dilema: deseo tener ese automóvil de alta gama, pero creo que no lo tendré. La reacción racional sería la de procurar tener el automóvil y, de no lograrlo, aceptar la frustración de mi deseo, pero el mecanismo de la preferencia adaptativa nos llevará a otra solución: si no logro tener el automóvil, puedo encontrar defectos en él que provoquen el desinterés.

La disonancia cognitiva, ya tome la forma de cambiar deseos o creencias, tiene que ver con la idea de la maximización, en la medida que, disminuyendo la tensión maximiza la tranquilidad.

En cambio, los fenómenos de preferencias contraadaptativas aparentemente generan disonancia en lugar de reducirla. Son fenómenos más complejos de comprender, pero están siempre relacionados con el sombrío placer de la frustración.

#### F.1.4. NORMAS SOCIALES Y EMOCIONES

Dos factores importantes de los mecanismos irracionales son las normas sociales y las emociones. Mientras las primeras pueden lograr que se actúe en contra de los intereses, las emociones pueden hacer actuar en contra de éstos y de las normas sociales, razón por la cual son las emociones las que imponen las normas y las convenciones sociales. Un aspecto esencial de las emociones en su relación con la toma de decisiones, es tienen la capacidad de alterar y distorsionar la apreciación objetiva que las provocó (ELSTER 1997:119).

Sin embargo, el mismo autor (1997:128), observa que las emociones pueden estar sujetas a criterios de racionalidad. Pueden facilitar la cognición en lugar de obstruirla; tienen un papel significativo en brindar un sentido y un rumbo a la vida. Obsérvese que las emociones dependen de las creencias debido a la necesidad de un conocimiento de la necesidad que las provoca, antes de la reacción emocional. También las emociones pueden depender de los deseos, como provocarlos.

En lo particular, creo que las emociones pueden ser racionales cuando persiguen un propósito o meta, como en el caso de quien adopta una expresión de angustia *para* que la otra persona no la regañe.

#### F.1.5. INVERSIÓN DE LAS PREFERENCIAS

Otro es el supuesto denominado *inversión de las preferencias*, en el que a las personas se les presenta dos veces lo que resulta ser el mismo problema, aunque de manera diferente. Lo que juega aquí es la capacidad que tiene la representación de los resultados en la elección de las opciones disponibles. Es elocuente el ejemplo presentado por SCHICK (1999:55): usted compró una entrada para asistir a un espectáculo, pero cuando llega advierte que la ha extraviado, razón por la cual debe decidir si regresa a su casa o compra en el lugar una nueva entrada. Si la representación que usted hace es de pérdida, decidirá regresar, pero, en cambio, si la representación es de inversión, comprará una nueva entrada. Buena parte de los autores consideran que es condición básica de las personas racionales que sus decisiones no dependan de las representaciones que hacen de las situaciones, y llaman a esto *extensionalidad* o *principio de invariancia*. No es la opinión de la línea que venimos siguiendo, en el sentido que si se le asigna un papel preponderante a las creencias y deseos de los individuos, no se puede negar la importancia que tienen las interpretaciones para la racionalidad de la elección, y aquí, en lugar de inversión de las preferencias, se habla de *activación* de valores: lo que pudo verse como pérdida y decidió el regreso, visto como inversión decide la concurrencia al espectáculo.

Es que la racionalidad de la elección es la base por la cual se elige. Y el decisor tiene base si lo que elige es lo que cree que es la opción que arroja el mejor resultado posible.

#### F.1.6. AMBIVALENCIAS Y DILEMAS

Las personas pueden tener ambivalencias y dilemas; en ambos casos quieren por igual dos opciones, pero piensan que no pueden obtener sus resultados al mismo tiempo; atraviesan un conflicto interno.

Pero hay una diferencia esencial.

En el ejemplo anterior, si la persona veía la situación como pérdida e inversión al mismo tiempo, estaba en una situación de *ambivalencia*; si, en cambio, no tenía interpretación alguna de la situación, es decir, no la veía como pérdida ni como inversión, estaba en un *dilema*.

En el caso de la ambivalencia, la persona ve sus opciones parcialmente de una manera y parcialmente de otra, por lo que la lógica de la elección dependerá de las valoraciones promedio de sus opciones que, en definitiva, le permitirá colocar una opción por encima de las otras. Y aquí, teniendo una razón para elegir, teniendo *base*, su elección no solo es racional sino que su conflicto interno ha finalizado.

El supuesto del dilema es diferente, porque la persona, al no tener interpretaciones sobre la situación, quiere dos cosas que piensa que no puede tener simultáneamente; quiere algo y, al mismo tiempo, quiere no quererlo. Padece una *disonancia interna*.

En este caso, la solución será concentrarse en sí mismo, determinar un modo de ver alguna opción que se conecte con algo que desea hacer.

Es más, será absolutamente imposible seguir el proceso decisivo si el decisor no consigue ordenar sus preferencias frente a situaciones excluyentes.

#### F.2. INDIFERENCIA

Según la teoría, para que a un agente le resulte indiferente elegir una u otra opción debe haber considerado ambas y estar dispuesto a intercambiar una por la otra.

#### F.3. PREFERENCIA COMO RELACIÓN DE ORDENACIÓN

Un enunciado de preferencia sería: el agente A prefiere la acción 1 a la acción 2, que puede ser completado indicando la información a partir de la cual prefiere 1 a 2. Se advierte que este enunciado integra:

- (i) El agente decisor.
- (ii) Al menos un par de acciones alternativas.
- (iii) Una relación de ordenación entre las acciones alternativas.

Nos concentraremos aquí en el concepto de preferencia como *relación de ordenación* de las acciones a partir de propiedades que el agente, a partir de la información de que dispone, le atribuye a cada acción.

##### F.3.1. LA INFORMACIÓN. INFORMACIÓN CRITERIAL E INFORMACIÓN PREFERENCIAL

El mismo autor (2003:37) distingue dos tipos de información que ayudan para la ordenación del conjunto de acciones alternativas:

A. La *criterial*, que, a su vez, se subdivide en:

- (i) La que surge de proyectar una relación entre las acciones del conjunto, como en supuesto «x es más costosa que y». A este tipo las denomina información *relacional*.
- (ii) La que refieren propiedades de las acciones: «x es de madera e y de acero». A este tipo la denomina información no relacional.
- B. La *preferencial*. Obsérvese que ninguna de las informaciones criteriales descriptas determinan por sí solas una preferencia. Para ello, es necesario otro tipo de información que permita la ordenación, por ejemplo, que el agente tiene prohibido comprar elementos de acero.

### F.3.2. EL PROCESO DE ORDENACIÓN

Como se anticipó, el proceso de selección o elección de los actos que llevan al resultado perseguido, reconoce dos fases. Ellas son:

- (i) La identificación o individualización de un conjunto, de una *pluralidad de acciones* con ciertas características.
- (ii) El proceso de *ordenación* de esa pluralidad de acciones con la idea de establecer una relación entre las diferentes acciones alternativas que superen esa pluralidad; ésta última actividad tiene por finalidad la obtención de un subconjunto de acciones, que se logra mediante la relación de preferencia.

Ese conjunto o pluralidad de acciones, para ser completo y definitivo, debe:

- (i) Estar determinado de manera *exhaustiva*;
- (ii) La ejecución de las acciones que componen el conjunto debe ser *mutuamente excluyente*.

«El carácter exhaustivo del conjunto supone que éste incluye la totalidad de las acciones que son alternativas en esa decisión, mientras que el carácter excluyente establece que la ejecución de las acciones que componen ese conjunto es imposible en forma simultánea» (CALVO SOLER, 2003:26).

La preferencia, entonces, hace referencia a la idea de ordenación entre opciones, que es una función de ordenación que cumple la preferencia en virtud de las propiedades que la definen, de modo tal que hay una (o varias) respecto de la(s) cual(es) no hay otra que sea preferida.

### F.3.3. LA CONDICIÓN DE COHERENCIA. COMPONENTES

La teoría utiliza expresiones para asignar preferencias. Así:

- $xPy$  indica que prefiero x a y;
- $xIy$  indica que me es indiferente preferir x o y.

La condición se integra con tres componentes.

A. La que *impide* que el agente prefiera x a y ( $xPy$ ) cuando es indiferente entre ambas ( $xIy$ ), o cuando y es preferida a x ( $yPx$ ). De tal modo, este componente está siempre presente para cualquier resultado que el agente considere entre x e y, de modo que:

- (i) Si  $xPy$ , entonces no  $yPx$ .
- (ii) Si  $xPy$ , entonces no  $yIx$ .
- (iii) Si  $xIy$  entonces no  $xPy$  ni no  $yPx$ .

B. Para todos los resultados relevantes, los elementos deben estar *conectados entre sí* por la relación de preferencia:  $xPy$ ,  $xIy$  o  $yPx$ .

C. El otro componente es la *transitividad*, de modo que:

- (i) Si  $xPy$  e  $yPz$ , entonces  $xPz$ .
- (ii) Si  $xPy$  y  $xIz$ , entonces  $zPy$ .
- (iii) Si  $xPy$  e  $yIz$ , entonces  $xPz$ .
- (iv) Si  $xIz$  e  $yIz$ , entonces  $xIz$ .

La dificultad está en que los seres humanos no siempre son capaces de ordenar de manera transitiva sus preferencias, pero la conveniencia estriba en acercarnos lo más posible a la teoría.

Por ejemplo, entre 10 miembros denominados: (m) manzanas, (p) peras, (n) naranjas, (g) grosellas, (c) ciruelas, (f) frutillas, (b) bananas, (d) dátiles, (s) sandías y (a) ananás, se da el siguiente Orden de Preferencia:

$mIp; mPn; nPg; gIc; cIf; fIb; gPd; dIs; sPa.$

De tal modo, resulta que:

(m) y (p) P (n); (n) P (g), (c), (f) y (b); (g), (c), (f) y (b) P (d) y (s); (d) y (s) P (a).

### F.3.4. LA FUNCIÓN DE UTILIDAD

Una vez realizado el ordenamiento del conjunto de alternativas, se puede asignar un número que represente la importancia relativa o utilidad que los elementos tienen para el decisor, por ejemplo:

$$5 \text{ a (m) y (p); } 4 \text{ a (n); } 3 \text{ a (g), (m), (f) y (b); } 2 \text{ a (m) y (s) y } 1 \text{ a (a)}$$

El orden en que ha quedado resuelto el conjunto de alternativas se denomina *orden de preferencia*; cada uno de los valores asignados a cada posición se denomina *utilidad de*, que codificaremos como  $u(x)$ . Vale cualquier secuencia de números para referirnos a *la utilidad de*; todo lo que se necesita es que el número que asignemos a cada elemento sea tal que:

$$u(x) > u(y) \text{ si, y solo si } xPy; \text{ y que } u(x) = u(y) \text{ si, y solo si } xIy.$$

En nuestro ejemplo, las naranjas (n) merecerán 4 en la relación con los ananás (a), sí, y sólo si las (n) son preferidas a los (a):

$$u(n) > u(a) \text{ sí, y solo si } (n) P (a),$$

Mientras que las manzanas y las peras merecerán las dos 5 sí, y solo si en las preferencias, ambas muestran entre ellas una relación de indiferencia:

$$u(m) = u(p) \text{ sí, y solo si } (m) I (p).$$

La manera de numerar los elementos en un orden de preferencias (que es el que establece el modo de asociar los elementos), se lo denomina *función o escala de utilidad* (por ejemplo, las naranjas, tienen una función de utilidad de 3 con relación a los ananás).

Esto permite definir la dominancia en términos de utilidades.

## G. DECISIÓN Y NORMATIVIDAD

Resulta particularmente importante incluir en este tema el alcance que, en la decisión, tiene la existencia de un mundo regido por normas, para «reconstruir diferentes formas de establecer cómo operan las normas jurídicas en los procesos decisionales» (2003:61).

Al mismo tiempo, en qué medida la existencia de una norma relacionada con el objeto de la decisión, determina o no la acción de cumplimiento de la

norma y, en ambos casos, si el elemento relevante de la acción es una propiedad intrínseca o extrínseca de esa acción.

### G.1. LOS ENUNCIADOS PRESCRIPTIVOS

Existen dos formas posibles de referirse a la noción de norma jurídica: como *expresión de una autoridad* o como *regla*.

#### G.1.2. LA NORMA COMO EXPRESIÓN DE UNA AUTORIDAD

¿Qué se entiende por autoridad?

El término autoridad puede utilizarse en sentido descriptivo o prescriptivo.

En el primer supuesto, expresa una propiedad verdadera o falsa y, en relación con el proceso de selección de una acción, funcionaría como un elemento criterial más. Descriptivamente se hace referencia a autoridad *de facto*.

En sentido prescriptivo, se expresa el deber ser, es decir, *cómo deben ser* las acciones. Prescriptivamente, se hace referencia a autoridad *de iure o legítima* y es aquí donde aparece la relación entre derecho y deber.

Esta noción implica tanto aceptar que:

- A. *Derecho a mandar* es la existencia de alguien que tiene el *deber de obedecer*.
- B. Seguir una autoridad implica obediencia con *independencia* del juicio propio. En esta noción la afectación del juicio propio opera en dos niveles:
  - En la fase de *individualización* de alternativas.
  - En la fase de la *ordenación del conjunto* de alternativas, en la confrontación de las diferentes informaciones criteriales.

A su vez, esta distinción, determina la función de las normas jurídicas en los procesos de elección en cuanto a la restricción del juicio propio: las órdenes como criterios de *constitución* o como criterios de *ordenación* del conjunto de alternativas.

#### G.1.2.1. Como criterios de constitución

La primera posibilidad de afectación del juicio propio, expresa que el sujeto normativo circunscribe las informaciones criteriales a las que, con exclusividad,

le suministran las normas. En este caso, no existe conflicto alguno entre las propiedades calificadas normativamente y el resto de las alternativas disponibles.

Esta forma de entender la relación entre las normas jurídicas y la toma de decisiones, permite dos afirmaciones:

- A. Las propiedades o informaciones criteriales que no pertenecen al conjunto establecido por la norma como alternativas, no son evaluadas en un plano de igualdad con aquellas que sí lo son, que funcionan como *condición* para ser alternativas.
- B. Las que sí pertenecen, no compiten, a los fines de establecer una única ordenación, con las que no pertenecen.

De este modo, «el carácter restrictivo de esta concepción apunta a la supresión del juicio propio a favor del mandato de una autoridad» (p.49). A esta modalidad se la denomina como *seguidor ciego*.

#### G.I.2.2. *Como criterios de ordenación*

En esta variante el sujeto normativo no restringe las alternativas a los criterios de la norma, las que cumplen la función de establecer un subconjunto de acciones elegidas. Como tal, cumplen dos funciones:

- A. Ordenan el conjunto de alternativas, y se la distingue como el aspecto *ordenador*.
- B. Establecen cómo, el decisor, debe tratar al resto de las informaciones criteriales, identificándose como el aspecto *normativo*.

##### G.I.2.2.1. El aspecto ordenador

Establece una relación de ordenación entre diferentes acciones; las normas expresan una información criterial que proviene de identificar una propiedad de las alternativas que obliga preferir determinadas acciones del conjunto. Por ejemplo, si la norma establece que se preferirán los autos de color azul, esa información criterial provoca que queden descartados los criterios según calidad, según costo, etc.

##### G.I.2.2.2. El aspecto normativo

Queda aún por dilucidar cómo se relacionaría una ordenación del conjunto de alternativas según el criterio establecido en la norma; con el resto de las ordenaciones según otros criterios. Se distinguen dos extremos y un punto medio:

- A. La propiedad de las acciones que siguen los criterios de la norma es una información criterial más, extremo en el que la norma tiene la misma función que el resto de los criterios de elección; el juicio propio, aquí, no se ve afectado.
- B. La propiedad de las acciones que describen las normas hace que las demás carezcan de relevancia práctica, por lo que se describe este extremo también como *seguidor ciego*.
- C. En el punto medio, se ubica la posición en la que seguir la norma no elimina el juicio propio, sino que lo suspende o pospone hasta que nuevas circunstancias permitan revisar la ordenación establecida por el criterio normativo. En el primer supuesto, se parte de la idea de que directamente no existe el juicio propio porque no existen alternativas más allá de la orden del superior, como en el caso de la obediencia debida, aunque, frente a esta posición, se plantó la doctrina de la manifiesta ilegalidad, que sostiene que el subordinado suspende el juicio propio, pero no la obediencia ciega de ignorar el juicio propio bajo cualquier circunstancia. En el caso de postergación, el juicio propio está constituido y el sujeto reconoce las consecuencias de la decisión tomada en función de la norma; cobran importancia, aquí, las condiciones que *conducen* a la postergación y las que *inducen* a la revisión de esa postergación.

#### G.I.3. *LA NORMA COMO REGLA*

Defendiendo la necesidad de desvincular la noción de norma jurídica de la noción de autoridad, se acepta que por un lado exista una autoridad que ejerce su mandato y, por otro, una norma que no es expresión de una autoridad. En este caso, la afectación del juicio propio adquiere un nuevo alcance, ya que, si bien el peso de la ordenación dispuesta por la norma es mayor que la de otros criterios, ello no excluye que la suma de los pesos del conjunto de ordenaciones no normativas acabe venciendo al criterio normativo.

#### G.2. PROPIEDADES INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DE LA ACCIÓN DE CUMPLIMIENTO

Finalmente, es muy importante distinguir en qué basa el decisor la acción de cumplimiento de la norma.

Si la decisión basada en el acto de cumplimiento de la norma responde a la convicción que el decisor tiene acerca de las bondades de los valores de la norma, es decir, la decisión estaría basada en los valores del decisor aunque no existiera una norma con ese valor, el elemento relevante es una *propiedad*

*intrínseca* de la acción de cumplimiento de la norma; en cambio, si el decisor sigue a la norma por el temor a la sanción que establece la norma en caso de incumplimiento o por los costos que el incumplimiento podría acarrear, entonces el elemento relevante es una *propiedad extrínseca* de la acción de cumplimiento.

## H. DECISIONES ESTRATÉGICAS

### H.I. JUEGOS, DECISIÓN Y ESTRATEGIA

En los casos que involucran a más de un decisor, la pregunta debería formularse de la siguiente manera: ¿cómo deberían decidir dos sujetos racionales, si cada uno, en cada acto, va a maximizar sus intereses?

Refiriéndonos superficialmente la Teoría de Juegos, se puede distinguir dos tipos de interdependencia estratégica: la *simultánea*, en la que los decisores deciden simultáneamente sin saber qué decisión tomará el otro, y la *consecutiva* o de turno sucesivo, en la que los decisores alternan decisiones y el decisor, salvo en la jugada de apertura, decide teniendo conocimiento cuál ha sido la jugada anterior del otro.

Cuando se trata de decidir estratégicamente, la racionalidad enseña que la preferencia en la elección de la acción a seguir debe perseguir la denominada *estrategia dominante*, no solo para lograr el mejor resultado deseado, sino, también, para evitar ser explotado, que constituye el llamado *dilema del negociador cooperativo*.

El juego paradigmático para mostrar esta cuestión, en los juegos de turno simultáneo, es el conocido Dilema del Prisionero, que lo presentaré de manera figurada de la siguiente manera:

José DE LA GANZÚALARGA ha sido arrestado en el Bar “El atraco”, al cual concurría con frecuencia. Entre sus pertenencias, la comisión policial encontró los planos del Banco que, hace diez días, sufrió un robo cuantioso. Entre otras anotaciones que le secuestraron, también se encontró la mención de otro personaje, Agapito La Fuga. Con ese dato, la Policía detuvo a Agapito en su reducto y ahora los dos están detenidos y acusados de cometer el ilícito, en celdas separadas y sin posibilidad alguna de comunicación entre ambos. Dentro de una semana se llevará a cabo el juicio oral, al término del cual el Tribunal dictará su sentencia. El Fiscal les ha informado que si uno de ellos confiesa que ambos son cómplices y robaron el Banco, pero el otro no confiesa, al que confiesa lo dejarán libre por colaborar con la investigación, y al otro, por no colaborar, lo condenarán a 25 años; si los dos confiesen, les darán 10 años a cada uno; y, finalmente, si ninguno de los dos confiesa, les darán 3 años a cada uno.

Una opción es dominante para una persona si ésta prefiere el resultado por obtener, al tomarla, al resultado por obtener al tomar cualquier otra, sin importar como actúe el co-agente, o que la prefiera en algunos contextos de acción (SCHICK (1999:100).

¿Cómo deberían declarar para actuar de acuerdo a la estrategia dominante?

Como se ve, hay dos actores –José y Agapito– y dos acciones por cada actor –confesar o no confesar–, lo que, a los fines de construir la matriz del juego, arroja un total de cuatro perfiles de acción y quedará representada como sigue:

|         |    | JOSÉ |    |
|---------|----|------|----|
|         |    | C    | NC |
| AGAPITO | C  | 10   | 25 |
|         | NC | 10   | 0  |
| I       | 0  | 3    | 3  |

Desde la racionalidad una buena forma de empezar el razonamiento sería realizar el ordenamiento de las opciones según el resultado que arrojaría para cada uno, con lo que se puede apreciar:

- (i) La mejor opción sería confesar y que el otro no confiese, porque, de esa manera, el que confiesa queda libre y el otro recibe 25 años de condena.
- (ii) La siguiente mejor opción sería que ninguno confiese, de modo que ambos recibirán 3 años.
- (iii) La tercera mejor opción sería que ambos confiesen, en cuyo caso se los penará con 10 años.

Es indudable que, desde una racionalidad maximizadora, los dos decisores racionales elegirán i, pero esta decisión es la que plantea la paradoja, porque,

buscando lo que les gustaría que pase, se colocan en iii, que es un resultado peor, o podríamos decir también que, actuando racionalmente, arriban a consecuencias irracionales.

¿Es esto racional?

Para la posición que estamos mostrando sí, porque los dos sujetos, al elegir confesar, no solo han optado por el mejor resultado acorde a sus deseos, sino que, además, evitan la explotación por el otro y, para este juego, esa es la *estrategia dominante*.

Adviértase que, si hubieran obrado *cooperativamente* para lograr ii, ambos se exponían a que el otro, obrando *competitivamente*, lo explote.

Por eso, el equilibrio de NASH<sup>1</sup> sostiene que la mejor solución para este juego no es la mejor individualmente considerada sino la mejor teniendo en cuenta al otro, a la naturaleza del juego y al contexto.

La estructura propia del dilema del prisionero aparece también en los juegos *mixtos*, como la negociación, porque en ella coexisten, en conflicto, el incentivo de obtener la máxima ventaja individual, propia del negociador competitivo, con el temor a ser explotado si actúa cooperativamente.

¿Cómo se decide, entonces, en este tipo de juegos?

En los Estados Unidos se ha hecho un estudio por computadora y, para evitar la explotación, se ha establecido una estrategia que contiene 5 reglas para evitar la explotación y superar el llamado *dilema del negociador cooperativo*:

- *Empiece cooperando*. Sin arriesgar demasiado. ¿Cómo? Utilizando la estrategia de los actos positivos tal como la presenta el plano de las variables de la teoría del conflicto.
- *Siga ojo por ojo*. Competitividad por competitividad. Hay que tener en cuenta que es más fácil bajar de competitivo a cooperativo que al revés; por eso, si es cooperativo, cuídese.
- *Sepa perdonar*. Si el otro se volvió cooperativo; demuestre que la cooperación es el mejor negocio.
- *Sea claro en el enfoque*. La claridad ayuda a ser predecible y esto a la cooperación.
- *Sea flexible*. La negociación es un proceso dinámico. Trate de no aferrarse a un solo enfoque.

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Equilibrio\\_de\\_Nash](http://es.wikipedia.org/wiki/Equilibrio_de_Nash)

Claro que para que estas reglas se puedan cumplir, tenemos que partir, desde la teoría de los juegos, de los juegos infinitos, porque un juego de una sola jugada no nos serviría, ya no habría posibilidad alguna de pasar al paso 2 y aplicar las reglas. Tampoco en un juego de varias jugadas en el que se sepa cuál es la última, porque esto produce un efecto de anticipación tal que la última jugada pasa a ser la primera y transforma al juego de tal forma como si fuera de una sola jugada.

Estas reglas responden a la estrategia de los autómatas que empiezan no acusando; si el otro no me acusa yo no lo acuso y si me acusa lo acuso. En experimentos efectuados en base a esta estrategia, triunfó el C-tit for tat (comenzar cooperando) contra el D-tit for tat (comenzar compitiendo) y esto es la base de las reglas<sup>2</sup>.

En los juegos de turno sucesivo, el principio general de la estrategia es que cada decisor debe calcular cuáles van a ser las jugadas de los demás y utilizar esto para calcular en cada momento cuál es, en cada momento, la mejor jugada.

Para ello, es más sencillo y rápido analizar un problema de decisión como una secuencia de decisiones que considerarlo como una decisión en un momento determinado y, además, permite cumplir con la primera regla de la estrategia (DIXIT y NALEBUFF, 1991:44): «*Mire hacia delante, razione hacia atrás*» y, para ello se utiliza la técnica del árbol de decisión.

## H.2. ÁRBOLES DE DECISIÓN

De nuevo con RESNIK (1998:42), «un árbol de decisión es un diagrama que consiste en líneas que se dividen y que están conectadas a cuadrados y círculos. Los cuadrados se llaman nudos de decisión y representan las decisiones que hay que tomar en determinado momento a lo largo de las secuencias de decisión. Los círculos se llaman nudos del destino y representan los estados relevantes a esa altura de la decisión. Cada línea que sale de un nudo identifica uno de los actos o estados asociados a él y suele llamarse igual que la descripción del acto o estado».

Las operaciones comunes en árboles son:

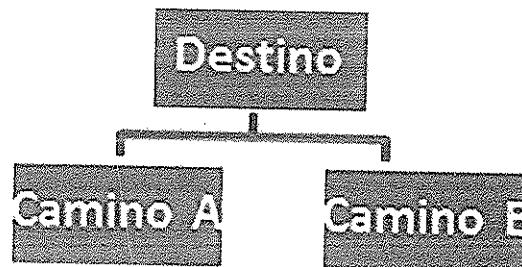
- Enumerar todos los elementos.
- Buscar un elemento.
- Dado un nudo de decisión, listar los hijos (nudos del destino), si los hay.
- Borrar un elemento.

<sup>2</sup> AXELROD, R.M, The evolution of cooperation, Basic Books Inc., Publishers, New York, 1984.

- Eliminar un subárbol (nudo del destino), llamado podar.
- Añadir un subárbol, llamado injertar.
- Encontrar la raíz de cualquier nodo.

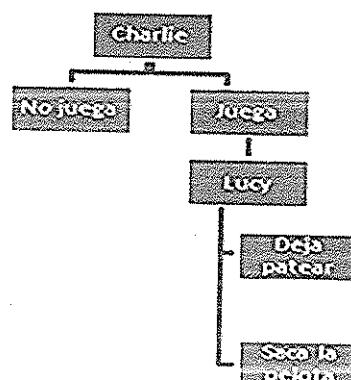
Es muy fácil convertir una tabla en un árbol de decisión, pero es interesante comprobar que cada árbol se puede convertir en una tabla, de modo que las secuencias de decisiones se transforman en elecciones de estrategias. Una estrategia es un plan que determina las elecciones de un agente en todas las circunstancias relevantes.

Según DIXIT y NALEBUFF decisiones que requieren mirar hacia delante y razonar hacia atrás puede tener que tomarlas una persona sola, que no esté involucrada en un juego de estrategia con otros:



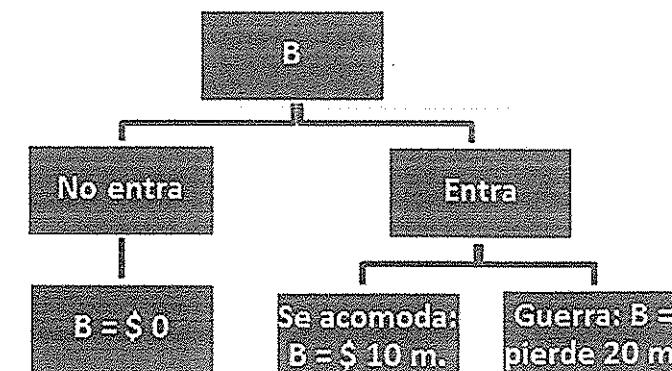
Pero, cuando una decisión involucra a dos o más jugadores, el decisor deberá prever lo que harán los otros. DIXIT y NABELUFF los llaman *árboles de juego*, para diferenciarlos de aquellos en los que está involucrado un solo decisor.

Así, en el caso anterior y en la historia de Charlie BROWN, en que debe decidir si juega o no juega con Lucy al juego en que ésta, en el momento en que Charlie va a patear la pelota se la saca y provoca que se caiga, deberá:



Como Charlie tenía información proveniente de los antecedentes de Lucy y que le permitía pensar razonablemente que ella iba a sacar la pelota, debería podar el subárbol correspondiente a dejar patear, lo que, a su vez, le permitiría adoptar la decisión de no jugar.

Un juego simple de empresas es plantear que la empresa A tiene el dominio del mercado X, y la empresa B debe decidir si entra o no a competir con ella. Si entra, A puede acomodarse a B, supuesto en el cual ésta tendrá un beneficio de 10 millones de pesos, o declararle una guerra de precios, supuesto en el cual B perdería 20 millones.



En el supuesto anterior el árbol es sencillo y puede verse claramente, mirando hacia delante pero razonando hacia atrás, que B debería decidir no entrar en el mercado X. Esto todavía puede ser así aún si B le asigna alguna probabilidad a las alternativas de A, por ejemplo, el 50% cada una. En este supuesto, todavía B debería decidir no entrar, pero el cambio de probabilidades que depende de un sinnúmero de variables podría llevar a B a decidir entrar. El caso tiende a complejizarse cuando B estima (la estimación proviene de la creencia que B tiene acerca de los beneficios de A y viceversa) que A puede conseguir beneficios por 30 millones, que compartir el mercado reduciría este beneficio a 10 millones y que, entablar una guerra de precios le costaría 10 millones. A su vez, la decisión de A será estimada diferente y más compleja si B tiene posibilidades de introducirse en un segundo mercado (Z) dominado por A, por lo que ésta tendrá incentivos para perder en X. En todos los casos, las decisiones de B deberían tomarse teniendo en cuenta lo que tendría que hacer A en cada caso.

## I. EL VALOR DE LA INFORMACIÓN. LA INTELIGENCIA

BALBI y CRESPO (1997-53) definen *información* como «*todo dato, hecho o circunstancia que no ha sido sometido a proceso intelectual para interpretarlo ni obtener de él conclusiones*».

Es perceptible por los sentidos y se simboliza por el lenguaje.

Es, entonces, materia prima en bruto, material observable e interpretable en función de algún tema de interés y puede ser escrita, verbal o expresada en símbolos.

Cuando esta información es procesada, combinando distintas técnicas y metodologías de análisis para obtener conclusiones de interés para el decisor, hablamos de *Inteligencia*, que transformará la información considerada como mero dato, en información útil para el decisor.

Inteligencia proviene de inter–ligare, es decir, la facultad de hallar nexos entre las cosas, de ligar, de descubrir unidades subyacentes a la variedad.

El procesado inteligente aporta conocimiento que contribuye, a su vez, a:

- Disminuir la incertidumbre: el grado de disminución dependerá de la mayor o menor precisión de la valoración / apreciación que el decisor haga de aspectos tales como la situación actual, sus propios intereses, su alteridad, los intereses y la alteridad de los otros actores, todo ello para alejar la intuición y aumentar la racionalidad.
- Dimensionar el riesgo
- Mostrar oportunidades
- Limitar acciones
- Proyectar consecuencias
- Determinar actores y bandos
- Anticipar actitudes posibles

La Inteligencia se nutre de dos herramientas insustituibles: la *obtención de la información* y su *difusión*. En el primer caso, las preguntas a formular son:

- Qué información necesito.
- Cuándo la necesito.
- Dónde podría conseguirla.

- Una vez definido esto:
- Qué nuevas tareas debo realizar ahora que tengo esos datos.
- Qué viejas tareas debo abandonar
- Cuáles debería hacer de manera diferente.
- Para concluir con el segundo aspecto:
- Qué información debería dar.
- A quién.
- Cuándo.
- En qué forma.

En la selección y clasificación de la información hay que cuidar el fenómeno de la desinformación por saturación de información, que se debe, entre otros factores, a:

- La contradicción por abarcar todo el abanico de opinión.
- La parálisis que provoca en el decisor la cantidad de información recibida.
- La imposibilidad operativa de procesarla si no se está preparado.

### I.I. EL CICLO DE LA INTELIGENCIA

El ciclo tradicional de la Inteligencia reconoce cuatro fases:

#### A. Dirección:

- Se analizan las inquietudes que transmitió el decisor.
- Se estudian las directivas que dio el decisor.
- Se organiza en general el trabajo a realizarse.

Durante esta fase es fundamental la definición del problema, que consiste en definir los objetivos claramente. Se utilizan preguntas que deben ser respondidas y especificadas antes de que otros pasos sean completados. Es sumamente importante distinguir entre los interrogantes primarios y los secundarios y determinar la diferencia; la imposibilidad de formularse interrogantes y de clasificarlos es indicador de que el decisor tiene una duda existencial en torno a todo el problema en cuestión y sería imposible tomar una decisión con tal incertidumbre.

B. *Recolección o Reunión de Información:* Se reúne toda la información disponible y se organizan e identifican los interrogantes que no pueden satisfacerse con la información disponible.

La adquisición de datos: posee 3 componentes:

- (i) Se debe determinar qué información está disponible y de qué calidad para ver si es sustentable.
- (ii) Se deben identificar las necesidades, vacíos o brechas de información que deberán llenarse si se quiere que el estudio sea exitoso.
- (iii) Se impone la actividad de reunión de información con claras indicaciones de prioridades dirigidas a sus fuentes.

C. *Producción:* Es el corazón del proceso, denominado *análisis de inteligencia*.

Se convierte la información disponible en Inteligencia, transformándose en un producto distinto, elaborado, enriquecido.

El paradigma analítico básico es la *estimación* seguida de la *predicción*. Son técnicas de adaptación para combinar datos complejos.

Debe tenerse en cuenta que el 90% de la información que se usa en el análisis de Inteligencia es pública. El tema es determinar qué tipo de información es necesaria y donde conseguirla. Resulta básico renovar permanentemente las fuentes de información disponible para que el sistema se reabastezca a fin de crear una mecánica que puede verse así:

Interrogante – información – análisis – respuesta – nuevo interrogante – y así sucesivamente

Puede suceder que al indagar sobre un interrogante surjan aún mayores incógnitas, y diversas cosas deben tenerse en cuenta, por ejemplo, evitar que el nudo principal se disperse; es aquí donde se pone a prueba todo el bagaje intelectual previo del analista, su calidad y capacidad de conceptualización, creatividad, objetividad, y síntesis.

D. *Diseminación:* Se usa y se difunde la *inteligencia producida*.

## I.2. TIPOS DE INFORMACIÓN

Se distingue entre cuatro tipos de información:

- *Positiva:* Es la real, confirmada por la existencia del objeto que la identifica.
- *Negativa:* Caracterizada por la falta de un hecho, dato o circunstancia que debería haber ocurrido.
- *Básica:* Producida antes, pasada.
- *Actual:* Que tiene origen en el presente, con el tiempo será básica.

## I.3. DIFERENCIAS ENTRE INTELIGENCIA Y OTRAS TÉCNICAS

- La técnica Inteligencia no es Estrategia, ya que no determina los caminos para lograr los objetivos.
- No es Planeamiento, ya que no es hacedora de proyectos.
- No es Táctica, ni implementación, ni ejecución, ya que no es realizadora de operaciones; no ejecuta acciones.
- No se confunde con el decisor ya que no toma decisiones, no opera con la contraparte ni con el analista adversario, por tanto no tienen intercambio dialéctico.
- No busca influir, es más: no debe influir en la decisión, ya que su función sólo es informar de la situación en general, de los riesgos, de las oportunidades que se pueden presentar en las distintas alternativas.
- La Inteligencia no es el conocimiento por el conocimiento mismo sino *el conocimiento para tomar una decisión o emprender una acción*.

## CLASE NÚMERO 14

### 6.7. EL ¿CÓMO? FASE DE GESTIÓN, EJE SOLUCIÓN / RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Hemos llegado a la instancia del proceso que demanda del operador el conocimiento de las técnicas de los diversos métodos de abordaje a los conflictos.

El trabajo que se fue desarrollando en el eje de Reconstrucción de la Relación, debería permitir que los conflictuantes se encuentren en condiciones de conseguir la solución del conflicto de manera colaborativa; la utilización por parte de los operadores del variado menú de técnicas facilita un abordaje flexible y adecuado a la naturaleza del problema con los actores.

Esta obra no incluye el desarrollo de los métodos por considerar que ellos ya cuentan con una extensa bibliografía que resultaría absolutamente sobreabundante trabajar aquí.

Naturalmente que, de ellos, el método base, que además subyace en todos los demás, es la negociación; cabe resaltar también los principios que informan los tercerazgos, con mención destacada a la mediación, en punto a la función que cumple el operador según el modelo, y a la conciliación, en cuanto a la necesaria evaluación del caso a la luz del derecho, teniendo en cuenta que esta obra tiene que ver con el abordaje a los conflictos que involucran derechos disponibles.

### 6.8. EL ASPECTO DECISIONAL. LA DECISIÓN INFORMADA

Completa este eje el aspecto decisional, que solo merece mencionar la circunstancia que, después del trabajo de información de hechos y de derechos que deberían haberse cumplido en los ejes anteriores, los actores deberían encontrarse en condiciones de adoptar decisiones informadas.

*Nuestras curaciones a menudo moran  
en nosotros. Y las atribuimos al cielo,  
W.Shakespeare*

Claro que siempre habrá conflictos que no encuentren solución y demanden que un tercero resuelva por ellos. Como diría ENTELMAN (2002-110) si bien no existen conflictos de suma cero, sí, en cambio, existen mentalidades de suma cero.

Para ellos se deberá prever una instancia de resolución por adjudicación de derechos, que sería una instancia de acceso muy limitado y complementaria a la de Solución por Consenso.

## CAPÍTULO V

### 7. A MODO DE CONCLUSIÓN. UNA MAÑANA DE UN FUTURO CERCANO.

Alfonso se levantó esa mañana sintiéndose completamente rejuvenecido.

*"Donde el deber ser coincide con el ser, la certeza original no solo opera sobre la conducta sino sobre toda la realidad". Raúl Cerutti.*

Habían pasado ya más de veinte años desde que se encontró, en el bar de la esquina sur del edificio de los tribunales en el que trabajaba, con Gladys ÁLVAREZ, y le entregara el trabajo de *Rubenauta*. Habían pasado muchas cosas. Se había jubilado, ya no cumplía con su rutina de desayunar en el bar leyendo el diario, y los años lo habían encorvado y obligado al uso de bastón. Pero hoy estaba con la inquietud de sus años más tempranos, cuando su obsesión era encontrar las noticias referidas a la organización de la administración de justicia, una organización que se había reformado a fondo y a cuya puesta en funcionamiento lo habían invitado.

Regía un nuevo Código Procesal Civil y Comercial que legislaba un proceso completamente diferente, un proceso que privilegiaba el protagonismo de los actores del conflicto, quiénes, asistidos por sus abogados, debían transitar de manera obligatoria una etapa denominada de Solución del Conflicto. Esta etapa, se desarrollaba en dependencias del Poder Judicial con un equipo de operadores especializados en el modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos que, bajo la dirección del Juez, llevaba adelante el proceso con la presencia personal de los actores y sus abogados.

Recién en el caso de no lograrse un acuerdo en ese proceso, se pasaría a la etapa de la Resolución por Adjudicación de Derechos, cuyo acceso era muy limitado, siendo preciso que las partes, o una de ellas, explicara convincentemente las razones por las cuales era necesaria esa instancia, pudiendo denegársela de manera fundada, obligando a los conflictuantes a continuar en la Unidad de Solución. Era absolutamente evidente el cambio de cultura que se introducía en materia de responsabilizar a la sociedad para que se apodere de sus conflictos y se haga cargo de solucionarlos cara a cara y pacíficamente.

La función central del Juez, director del proceso, era informar las cuestiones de derecho durante la etapa de solución, tomándolo como un elemento más que ayudara a los actores a adoptar decisiones informadas.

Los juzgados se habían transformado en verdaderas unidades de abordaje a los conflictos, que utilizaban las tecnologías de todos los métodos de solución y de resolución de conflictos (CALCATERRA, 2002, pág. 299) y contaban con el apoyo de las tecnologías informáticas.

Se comentaba que, en un tiempo relativamente breve teniendo en cuenta los procesos de evolución de los cambios en la cultura, produciría una verdadera modificación en la conciencia de la gente; una conciencia que los haría más responsables en el manejo y solución de sus propios conflictos. Y ni qué hablar del cambio que las modificaciones de los planes de estudio de las carreras de abogacía, acompañadas del nuevo ordenamiento procesal, ya habían producido en los abogados. Recordó con emoción a *Rubenauta* que, repitiendo las palabras del profesor ENTELMAN, hacía muchos años había dicho que la apuesta era enseñar el modelo en el grado de las carreras de abogacía, porque *cambiaría la cabeza* de los abogados del futuro.

En un rato más, durante el desarrollo del acto que se había organizado en el Salón de Actos de la Facultad de Derecho de la UBA, por sus dimensiones, tendría la oportunidad de enterarse en detalle cómo funcionaría el nuevo proceso implementado.

El Salón de Actos estaba colmado de público. Se había instalado una pantalla gigante que servía para proyectar todo tipo de imágenes y Alfonso se ubicó en un lugar que le permitía observarla con total nitidez, así como el escenario con las autoridades y el lugar reservado para los oradores.

El acto comenzó con absoluta puntualidad.

En primer lugar, por la Secretaría de la Corte Suprema de Justicia de la Nación se informó sobre los planes de formación que todos los integrantes de las Unidades de Solución de Conflictos habían tenido que cumplir.

La Secretaría Académica de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires explicó la nueva currícula de la Carrera de Derecho. Con respecto a la formación de los abogados en el nuevo proceso, las modificaciones introducidas perseguían formar profesionales de la abogacía colaborativa destinada a cumplir la importante labor extrajudicial que esa orientación ya cumple en Europa (VILALTA NICUESA, 2014) y que seguramente producirá un fuerte alivio del ingreso de determinadas causas al sistema judicial, como los conflictos entre empresas; su espíritu, además, con toda seguridad, se extenderá

a la modalidad misma del ejercicio profesional, alejando las soluciones por consenso antes que las resoluciones por adjudicación. La sociedad recibirá, así, un servicio de Justicia alejado de la idea de que abordar un conflicto implica la confrontación, y se alejará del paradigma de las referencias analógicas, como la jurisprudencia, que mira al pasado, y también de visualizar la sentencia judicial como camino exclusivo y necesario (REDORTA, 2011).

*“El Derecho debe servir para mejorar la vida de las personas que lo hacen y a las que se dirige; de lo contrario, no sirve para nada”* (BURGOS 2013). Se trata, entonces, de recrear el servicio de justicia a partir de la idea de los sistemas autopoéticos, que *“son simples sistemas históricos que parten del estado inmediatamente anterior que ellos mismos han creado”* (LUHMANN (2005–105).

En definitiva, *“es aquel que reconoce, crea y recrea sus propios elementos –tal y como hace, por ejemplo, el cuerpo humano cuando acepta o rechaza un órgano implantado, reemplaza funcionalmente un órgano faltante o regenera los tejidos disminuidos–. [...] Ese proceso de reconocimiento, creación y recreación es, además, necesariamente permanente, no puede detenerse, a riesgo de que el sistema autopoético deje de existir si así lo hiciera; esta reforma implica, así, la “construcción continua y necesariamente plural de un sistema jurídico pensado como «máquina histórica», que se modifica a medida que «avanza» o «funciona» y que deja de existir como tal, si se detiene”* [...] Por sí solas –y desde hace largas décadas– la justicia comunitativa, con la que solían explicarse los contratos (*el “dar a cada uno lo suyo”*) y la justicia distributiva, confinada, ordinariamente, a la lógica de la responsabilidad extracontractual (*“a cada uno según sus méritos”*) no resultan suficientes para garantizar la vigencia de la promesa jurídica. Y, en el creciente descrédito que esa insuficiencia genera, el desconocimiento de la promesa –o, lo que es lo mismo, su reducción a la hipótesis de sanción– amenaza la propia supervivencia del sistema, condiciona el mismo funcionamiento esencialmente histórico de la máquina luhmanniana” (BURGOS, ob.cit.).

La regulación moderna de los conflictos sociales obliga a repensar la relación entre Conflicto y Derecho, porque su abordaje está íntimamente relacionado con el estudio previo del conflicto a regular, antes que la aplicación del método de regulación; la Conflictología, así, interpela al Derecho, y exige un cambio. Un cambio que desde el conocimiento la incorpore como un capítulo del mismo, y como instrumento de regulación integre en un único proceso y de manera intrajudicial, a todos los métodos de solución y de resolución de conflictos, destacando la experiencia que se viene realizando desde el año 2006 en los Juzgados de Familia de Barcelona (nº 18), Madrid (nº 29) Málaga (nº 5), Palma de Mallorca (nº 12) Pamplona (nº 3) y Sevilla (nº 7).

De inmediato, el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, haciendo referencia al proyecto de modelo de gestión de la justicia ecuatoriana, explicó que el camino que se inicia se trata de un cambio radical de la Justicia que persigue el mejoramiento del talento humano, la optimización de la Infraestructura física, la modernización de la infraestructura tecnológica y por sobre todo el cambio del modelo de gestión de la justicia. Se trata de incidir en la universalización, optimización, eficiencia, eficacia, calidez e interculturalidad de la justicia (FERNÁNDEZ ULLOA, 2012).

Destacó la importancia de los procesos narrativos, señalando que “*ahora, todo es argumentable y más allá de las dificultades de entenderlo, nos alejamos de las certezas absolutas, de lo apodíctico, de las verdades definitivas, científicas o dogmáticas y la cuestión de lo probable ha vuelto a situarse en el centro de las discusiones contemporáneas de todas las ciencias*” (GUZMÁN, 2013). Desde esa referencia, hizo una síntesis de la problemática procesal actual en torno a la relación entre proceso y realidad, que el modelo adoptado contribuye a superar.

De inmediato explicó aspectos generales del nuevo proceso.

La Mesa receptora de conflictos recibiría un formulario con la petición concreta de un actor, con la firma de un abogado de la matrícula, de citar al otro actor, que debía concurrir asistido también por un abogado de la matrícula. El formulario incluía los datos completos del requirente, el nombre y la dirección del/os requerido/s y la materia para la cual se solicitaba la apertura del proceso. La presencia personal de las partes era obligatoria para todo aquél que residiera dentro de los 50 km del tribunal y, en caso de representación, el representante debía concurrir con facultades de disposición e instrucciones concretas que le permitieran tomar decisiones durante cada reunión; de todos modos, la presencia personal de las partes estaba asegurada casi en su totalidad, teniendo en cuenta que en casi todos los municipios del país se habían instalado Casas de Justicia que contaban con la misma dotación que las Unidades de Solución de Conflictos, dejando para la resolución, en caso de no obtener acuerdo, el trámite ante los tribunales ordinarios de asiento en cada jurisdicción.

El proceso era completamente oral y, de ser preciso producir pruebas después de apreciar su absoluta necesidad, serían ordenadas y colectadas en un expediente formado a tal fin. En caso de existir distinta apreciación del derecho en juego que los operadores del tribunal no pudieran acordar con las partes, sería el juez quien informaría sobre el derecho aplicable a la cuestión debatida, ya que la idea directriz, en este punto, era la utilización del ordenamiento jurídico como un elemento más que permitiera a las partes tomar decisiones informadas. Pero, en esta instancia, el juez de trámite no decidía la cuestión, sino, simplemente, *informaba el derecho* para que las partes siguieran negociando con el dato legal informado. Si había

desacuerdo con el derecho informado por el juez de trámite, las partes podían acudir en consulta al tribunal de alzada, que zanjaba la cuestión que quedaba ya definida en definitiva y servía como precedente para la etapa de Resolución.

El proceso también preveía la utilización de recursos de algunas de las variantes de los métodos básicos (CALCATERRA, 2002:299). Por ejemplo, si el avance del proceso o su solución demandaba resolver un aspecto competitivo en el que la diferencia que tenían las partes era entre una cifra u otra, era el juez el que elegía, a elección obligatoria de las partes, una de las dos posiciones que le sometían a consideración al estilo del arbitraje Base Ball, o que decidiera un valor que se estuviera en la franja de las dos posiciones (arbitraje Alto – Bajo).

Para determinados asuntos asimila importantes institutos como la Consultoría Preventiva y/o Resolutiva de la legislación italiana, que resultan sumamente útiles en los casos de controversias en situaciones de hecho, por ejemplo en disputas centradas en cuantificaciones como la determinación de créditos o débitos, derivados de responsabilidad civil, hechos contractuales, los créditos derivados de un fallo o cumplimiento defectuoso de las obligaciones contractuales) o los créditos derivados de responsabilidad civil, que permiten buscar una solución conciliatoria a la controversia.

Se incluían también los incentivos a la negociación, como la fijación de una sanción porcentual a aplicarse al actor cuya posición, en el supuesto de que el caso debiera ser materia de resolución, estuviera más lejana de la sentencia definitiva.

El nuevo proceso recoge la novedad que en Brasil se introdujera con los Juzgados especializados en mediación y arbitraje, y en Montevideo, Uruguay, con los Juzgados de Conciliación, pero evitando la dispersión de instancias mediante la implementación de las técnicas de todos los métodos de abordaje a los conflictos en un solo proceso, sin perjuicio de conservar las ventajas de aquellos, en cuanto a perfeccionar y democratizar el sistema de justicia, incentivando la solución de los conflictos a través de una administración pautada por la transparencia administrativa y procesal (ALVARES GASPAR, 2014).

El nuevo proceso era obligatorio para los casos que se iniciaran a partir de la puesta en vigencia del nuevo régimen, aunque se preveía que, en un lapso no mayor a los dos años, la disminución de los casos que llegaran a la resolución por la Alzada, junto a la disminución de los procesos en trámite por el viejo Código, permitiría reasignar el personal a las Unidades de Solución.

Se pusieron de relieve, también, las posibilidades de los procesos de solución por consenso (CALCATERRA, 2002:47) que, una vez internalizados culturalmente por la sociedad, disminuyen progresivamente el índice de litigiosidad con el consiguiente aumento de la paz social.

Efectivamente, estos procesos tienen la propiedad de equilibrar el poder entre las partes y esto establece condiciones óptimas para lograr negociaciones exitosas y acuerdos duraderos; la comunicación se ve favorecida y facilitada, se modifica la estructuración de los datos de la realidad externa, mientras se van produciendo cambios en los niveles personal y social que aumentan el nivel de la disposición y del empeño personales hacia la búsqueda de soluciones integrativas.

Las posibilidades de futuro del acceso a justicia, así estructurado, consiste en la expectativa de un aumento de la competencia social, entendida como la capacidad para resolver problemas para el futuro, basada en la limitación de la inclinación a delegar responsabilidades en la toma de decisiones y en hacerse cargo de ellas.

Esto implica la incorporación del ejercicio de la autodirección de las propias elecciones de vida que potencia la denominada “inteligencia social”, sumatoria de habilidades para tener relaciones interpersonales que permitan alcanzar objetivos prefijados y resolver problemas humanos.

Enseña a individualizar, corregir y modificar los mecanismos de atribución de responsabilidades que cada parte hace a la otra en el conflicto, propiciando una reorganización más estable y durable de la estructura relacional (Ross, ROBBINS y ZIMBARDO (1969:279).

La etapa de deconstrucción del conflicto permitirá determinar claramente las metas conflictivas de las partes de acuerdo a las categorías de la teoría de conflictos, proveyendo una comprensión más profunda de las pretensiones en juego, en el sentido de distinguir las concretas de aquellas dirigidas por lo simbólico y/o lo trascendente.

La reestructuración de la relación y la reformulación de roles de ellas en el conflicto, a la que el proceso apunta, ayuda a individualizar, corregir y modificar aquello por lo que cada parte responsabilizaba a la otra en la trama del conflicto.

La legitimación del otro y la alteración de las pautas interaccionales apunta a la desescalada de los conflictos y a la reestructuración de la atribución de responsabilidades, que consiste en responsabilizar a las personas por las soluciones y no tanto por los problemas, operando de manera diametralmente opuesta al modelo de proceso judicial, que atribuye a las personas la responsabilidad por los problemas mientras adjudica a un tercero –el Juez– la solución.

Entre las medidas tendientes a mejorar la gestión de los tribunales se anunciaron la “capacitación del personal y aún de los jueces, en materias de gestión” y “la incorporación de la figura del «defensor del servicio de justicia», encargado de tramitar y verificar las denuncias y quejas por los incumplimientos funcionales en que se incurren durante el desempeño de los tribunales, en cuanto impliquen

dificultad o impedimento al servicio de justicia; que es el valor a defender como sustento constitucional de la defensa del derecho ciudadano de acceso a la justicia, y de los abogados al ejercicio digno de su profesión (Art.18 de la Declaración Americana , 8º Decl. Universal, y 8º de la Convención Americana ; así como el art.12 del Estatuto Constitucional de la CABA, y normas concordantes, ley 23187 y art.58 del CPrCCN)” (PUNTE, 2014).

Pero la gran sorpresa fue el anuncio del proyecto de proceso civil electrónico aprovechando la experiencia de los países que ya están utilizando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), lo que implica someter a la Administración de Justicia a un proceso de reingeniería integral para proveer a la ciudadanía procesos judiciales acordes con las necesidades del siglo XXI.

En este sentido, se anunció la creación de un Cuerpo de Expertos en las nuevas tecnologías y en Derecho, para estudiar e informar sobre la factibilidad de adecuar y adoptar procesos alternativos al modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos, tales como (Pagés, 2013):

- El Money Claim Online (MCOL) que funciona en Inglaterra y Gales y “que permite a un demandante a reclamar el pago de una deuda por sumas de hasta £ 100.000 (sin incluir intereses ni las costas reclamadas), por vía electrónica (Internet), a través de Tribunales de Su Majestad del Condado de Northampton, con un servicio que está disponible las 24 horas del día, los 365 días del año”.
- La Possession claim online Project (PCOL) “que constituye una forma sencilla, cómoda y segura de realizar o responder a ciertos tipos de reclamos por devolución de bienes. Permite a los bancos, sociedades de fomento, autoridades locales, asociaciones de vivienda, abogados, propietarios privados y comerciales, emitir reclamaciones para recuperar la posesión de bienes inmuebles ante los atrasos del pago de hipotecas o en el pago de los alquileres, incluyendo intereses y costas, en línea”.
- El Proceso monitorio alemán (mahnverfahren), que “ofrece una forma económica, rápida y eficaz, a los acreedores de sumas dinerarias, para obtener por una orden judicial para el pago. La idea subyacente es evitar litigios costosos y que requieren mucho tiempo, y sobre todo para evitar las audiencias en los casos en que los deudores son conscientes de su obligación pero no quieren o no pueden pagar. En el sistema jurídico alemán, en el año 2003 más del 90% de los casi 9,5 millones de órdenes de pago en Alemania se procesa automáticamente”.

- La Elitigation – Electronic Filing System (EFS) y Electronic Litigation System (ELIT) de Singapur, que comenzó en el año 2000 y que, a partir del año 2013 “permite a los abogados preparar y presentar electrónicamente documentos de litigios civiles. Fue el primer sistema en el mundo que cubrió todo un país bajo el esquema de «cero papel» en el sistema judicial”.
- El Punto Neutro Judicial, en España (PNJ) “es una red de servicios que ofrece a los órganos judiciales los datos necesarios en la tramitación judicial mediante accesos directos a aplicaciones y bases de datos del Consejo General del Poder Judicial, de organismos de la Administración General del Estado y de otras instituciones con objeto de facilitar y reducir los tiempos de tramitación, de aumentar la seguridad, y de mejorar la satisfacción de los usuarios”.
- El E-BARREAU, “en Francia la comunicación electrónica, oficial entre los tribunales y los abogados se inició en el año 2003 con el despliegue de un sistema llamado E-Secretaría. A raíz de la experiencia inicial E-Secretaría, en 2004, el Colegio de Abogados Nacional (CNB) propuso al Ministerio de Justicia un proyecto de comunicación electrónica a nivel nacional llamado “e-Barreau”, para intercambiar datos y documentos oficialmente judiciales entre los abogados y los tribunales. Los cambios necesarios para su funcionamiento fueron introducidos en fecha 28/12/05. Se modifica el Código de Procedimiento Civil permitiendo en los tribunales la transmisión y registro electrónico de documentos y actos procesales, siempre que el sistema pueda garantizar la integridad y confidencialidad de la información (Artículos 748–1 a 748–6”).

Finalmente, y para los casos en que haya recaído sentencia en la instancia de la Resolución por Adjudicación, o para los casos de incumplimiento de los acuerdos logrados en la instancia de la Solución por Consenso, se crea la figura del “abogado mediador como auxiliar de la justicia para actuar como facilitador ayudando a las partes a diseñar un camino de cumplimiento leal y oportuno de las sentencias”, ya que “la actividad judicial culmine en una sentencia acatada y cumplida configura un aspecto esencial del estado democrático de derechos humanos”, que contribuye a “administrar justicia bien y legalmente” (art.112º CN) [...] en un plazo razonable (Art.8º CADHH) [...] A través de la función denominada constitucionalmente «Poder Judicial», es toda la integralidad del Estado argentino el que tiene un bien definido objetivo institucional: proveer servicios de justicia a la población, para la resolución de los conflictos que no pueden espontáneamente avenirse o solucionarse” (PUNTE, 2002).

Alfonso regresó a su casa sumido en una fuerte conmoción. Las imágenes y las palabras que había visto y escuchado se le mezclaban con las imágenes y las palabras que había visto y escuchado aquella lejana mañana en que se encontró con Gladys ÁLVAREZ y con Ana María GUZMÁN en el bar de la esquina de tribunales.

Después de las noticias que por la noche difundió la televisión acerca del acto al que había concurrido, se acostó con una sensación que mezclaba excitación, emoción y esperanza.

Y soñó.

Soñó que bajaba en la estación Tribunales de la línea D del subterráneo. Al salir por la boca de la Plaza Lavalle ubicada en Talcahuano y Tucumán, fue interceptado por dos jóvenes de la Nueva Generación de Abogados que lo reconocieron y le pidieron compartir un café en el Petit Colón.

Confuso, aceptó.

Los jóvenes estaban interesados por conocer cómo era el proceso cuando Alfonso era Oficial Primero en lo Civil, de modo que comenzó su relato:

«En función de la particular división del trabajo en aquella sociedad, la persona que tenía un conflicto interpersonal que comprometiera derechos, sabía que debía consultar a un abogado. La expectativa social era que este profesional sabía todo lo que tenía que saber para ayudar al consultante, porque, al saber todo lo prohibido, sabía todo lo permitido por el ordenamiento legal. El consultante le exponía al abogado el conflicto que, para que adquiriera carta de ciudadanía en tribunales, debía ser traducido por éste al particular lenguaje de la ley y presentado por escrito con el formato propio de la retórica. El proceso exigía la descalificación de la posición del otro porque el sistema se movía presidido por el principio de la contradicción, Al final de un largo e intrincado trámite, un Juez de Primera Instancia, analizaba el expediente, emitía un fallo que, en general, no conformaba a ninguna de las partes, por lo que se abría una Segunda Instancia en la que ahora tres jueces, emitían otro fallo, que podía ser confirmatorio en todas sus partes del anterior, modificatorio de alguna de sus partes, o directamente de todas ellas. Según qué materias afectara el proceso todavía quedaba la posibilidad de una tercera instancia entre las Cortes de cada distrito»...

A medida que avanzaba en su relato, los jóvenes se miraban con expresión de asombro y sorpresa.

El joven que lo había abordado primero lo interrumpió para preguntarle si Alfonso relataba los hechos de manera objetiva o, por el contrario, exageraba un poco en el relato del proceso.

El segundo joven, con el ceño fruncido, preguntó si el abogado que escuchaba al cliente sabía que, a la construcción del conflicto mismo según la alteridad de éste, alentada por sus intereses, se le sumaba la construcción que hacía el abogado en función de la suya y de la deformación profesional, que demandaba la escucha selectiva de los hechos en función de su función de alegar en pro de la posición de su cliente, porque, de lo contrario, ya se habían sumado varios factores de distorsión del conflicto que se reproducirían en las instancias posteriores.

El tercer joven, visiblemente preocupado, preguntó por qué un sistema que se presumía instaurado para mantener la paz social, demandaba la descalificación, porque eso aseguraba la escalada del conflicto.

El primer joven volvió a la carga, preguntando qué estrategia era la que utilizaba el ordenamiento de un trámite que preveía una audiencia de conciliación en plena escalada del conflicto, siendo que un conflicto no puede tratar de solucionarse en plena escalada.

El segundo, nuevamente, preguntó la razón por la cual los abogados utilizaban la retórica jurídica para presentar sus reclamos en los tribunales, lo que, desde el principio, informaba que no se trataba de presentar la verdad, sino de aportar la mayor verosimilitud posible para sostener el reclamo.

El tercer joven, visiblemente conmovido, preguntó:

¿Por qué, en aquella sociedad, la gente prefería enajenar la solución de sus conflictos?

¿Al Derecho y a la Justicia no les preocupaba la verdad?

Repentinamente, un relator respondía:

*«El giro, pues, que estoy proponiendo en este trabajo, es abandonar la filosofía de la desjudicialización para adoptar la de «integración» de todos los métodos en un único proceso sistemático que empiece por el conflicto, lo analice y establezca la o las hipótesis por las que se produce; siga por el abordaje de esas hipótesis con los recursos que el sistema prevé para provocar el cambio en la interacción que promueva conductas colaborativas dirigidas a encontrar soluciones consensuadas, dejando para la resolución por adjudicación de derechos los casos que aún en ese supuesto, o bien porque no se ha podido despejar la confrontación, no resulten funcionales las técnicas de solución por consenso. Pero todo esto dentro del sistema judicial, en un único proceso integrado por el abordaje del conflicto y sus hipótesis y operado por el conjunto de técnicas provenientes de todos los métodos. Si la idea disyuntiva de denominar métodos a las técnicas que cada uno de ellos prevé para el*

*abordaje a los conflictos, es remplazada por la idea de proceso operativo único que nuclea esas técnicas, tal vez encontremos la fórmula para superar la incertidumbre, la confusión, la timidez de las reformas y la homeostasis cibernética del sistema actual»* (CALCATERRA 2012:31/32).

Alfonso se despertó sobresaltado y todavía, medio dormido, siguió escuchando: un proceso que «se desarrolle reemplazando a la retórica aristotélica que, a pesar de su desaparición como disciplina por haber sido en la actualidad absorbida por la gramática, la psicolingüística y la literatura, todavía guía las formas con que el conflicto se presenta a una administración de justicia en la que, bajo su influjo, se tiende a discutir verosimilitudes y no verdades» (CALCATERRA 2013:67).

Entonces pudo ver, por la ventana de su cuarto, que afuera brillaba el sol.

## DATOS BIBLIOGRÁFICOS

- ABATE, C.R., (1998). *Estilos de personalidad* en CALCATERRA, R. A, Mediación Estratégica. Barcelona: Editorial Gedisa
- ADAIR, J. (2008) *Toma de decisiones y resolución de problemas*. The Sunday Times, Editorial Gedisa, Barcelona.
- ÁLVAREZ, G. S.,
- (2003). *La Mediación y el acceso a Justicia*, Buenos Aires: Rubinzal Culzoni Editores.
  - (2011). *Filosofía de la solución de controversias*, exposición en el Ciclo de Conferencias de Filosofía del Derecho organizado conjuntamente por el Departamento de Filosofía del Derecho y la Maestría en Filosofía del Derecho. Buenos Aires: Derecho al Día, Revista del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho de la UBA, Nro. 196, 8/6/2011.
  - ÁLVAREZ, Gladys S., Los métodos alternativos de solución de conflictos en los procesos judiciales: experiencias argentinas, OEA, Departamento de Derecho Internacional, [www.oas.org/juridico/spanish/adjust1.htm](http://www.oas.org/juridico/spanish/adjust1.htm).
- ÁLVAREZ GASPAR, R. (2014) *Brasil: Juzgados especializados en mediación y arbitraje: novedad en el sistema de justicia*. Arbitraje Brasil, ejemplar del 15 de diciembre de 2014.
- ARISTÓTELES, (1966) *El arte de la retórica*, Buenos Aires: Eudeba.
- AUBERT, N, (1994) *Pouvoirs et Jeux Pouvoirs*, en LAROCHE N, Nicole A et al. Management. Aspects humains et Organisationnels, PUF, París.
- AXELROD, R.M, (1984) The evolution of cooperation, Basic Books Inc., Publishers, New York.
- BALBI, E.R, y CRESPO, (1997). M.F. *Capturando el futuro*, Buenos Aires: Editorial Formato.
- BARNET PEARCE, W, (1994). *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construcciónismo social y de la*

- representación a la reflexividad*, en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad, Buenos Aires: Paidós.
- BARUCH BUSH, R.A., – FOLGER, J.P, (1996), *La Promesa de Mediación*, Barcelona: Granica.
- BASS, B, (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- BATESON, G. (1976), *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires: Carlos LOHLÉ.
- (1976.1) *Forma, Sustancia y Diferencia* en ob.cit.
  - (1976.2) *Contacto cultural u Esquismogénesis*
  - (1976.3) *La Planificación Social y el Concepto de Deuteroaprendizaje*
  - (1976.4) *Estilo, Gracia e Información en el Arte Primitivo*
  - (1976.5) *El papel de las paradojas de abstracción en la comunicación*
  - (1976.6) *Una Teoría del Juego y la Fantasía*
- BATESON, G, JACKSON, d.D, HALEY, D y WEAKLAND, J.H, (1976) *Hacia una Teoría de la Esquizofrenia*, en Pasos hacia una ecología de la mente, Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- BERIZONCE, R.O, (2006). *Es necesario debatir la habilitación para el ejercicio profesional*. La Plata: Estilo Casa, Revista de la Caja de Previsión Social para Abogados de la Provincia de Buenos Aires, marzo de 2006, Año 3 Nro. 22.
- BERLO, D.K, (1971). *El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y la Práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- BLAKE, R.R. & Mouton, J.S., (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- BRYMAN, A, (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres: Sege Publications.
- BRAZIL, W, (2009). *Resolución Alternativa de Disputas: Evaluación Neutral Previa. La experiencia norteamericana*. Conferencia Magistral dictada en la Facultad de Derecho de la UBA.
- BURNS, J.M, (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- BURGOS, O.R, *¿Qué queremos decir cuando hablamos de "sistema de derecho"?*, el Dial DC1AA3, 10/06/2013.

- CABALLERO, R.J. y Hendler, E.S. (1988). *Justicia y Participación: el juicio por jurados en materia penal*. Buenos Aires: Editorial Universidad.
- CALCATERRA, R.A,
- (2002) *Mediación Estratégica*, Barcelona: Editorial Gedisa.
  - (2008). El modelo de *Análisis y Gestión Estratégica de Conflictos: del objeto conflicto al sistema conflicto*. Buenos Aires: Revista electrónica de teoría y práctica de la elaboración de normas jurídicas, Año VI, Nro. VI.
  - (2011). *Hacia un nuevo paradigma en el sistema de administración de justicia: El modelo de Análisis y Gestión Estratégica de Conflicto en Argenjus Argentina Justicia, Justicia y medios alternativos*, trabajos del Concurso Argenjus 2009 – 2010 “10 años por la Justicia”. Buenos Aires: La Ley S.A.e I.
  - (2012) *Estrategia de la mediación. Un punto de partida para la implementación de reformas en la administración de justicia*, Rosario, Santa Fe: Revista Investigación y Docencia del Centro de Investigaciones de Filosofía Jurídica y Filosofía Social de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario Nro. 45. Librería Social Universitaria.
  - (2013). *La enseñanza en el grado y la investigación del fenómeno conflicto en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires*, en Academia, Revista sobre enseñanza del Derecho, Año 11, Número 21, Año 2013, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho y Rubinzal – Culzoni Editores.
- CALVO SOLER, R, (2003). *Uso de normas jurídicas y toma de decisiones*, Barcelona: Editorial Gedisa.
- CAPLOW, T, (1974). *Dos contra uno – Teoría de las coaliciones en las triadas*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- CÁRDENAS, E, (1991/92). *Juzgados especializados en familia*. Entrevista al Dr. Eduardo Cárdenas. Buenos Aires: Perspectivas Sistémicas, Año 4, Nro. 19.
- CASTIGLIONE, J. C, (2000). *Derecho, conflicto y justicia*. Buenos Aires: Revista El Derecho (15/9/2000).
- CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N, (1987) *Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings* en *Academy of Management Review*, 12.

- CRITTO, A, (1982) *El método científico en las ciencias sociales*, Buenos Aires: Editorial Paidós.
- DE ZAN, J, (1983) *La ciencia moderna y el problema de la desintegración de la unidad del saber*. Buenos Aires: Revista Stomata de la Universidad del Salvador: Julio – Diciembre, Nro. 39.
- Diccionario Durvan de la lengua española (1966), Durvan, SA de ediciones, Bilbao, tercera reimpresión.
- DIXIT, A. y NALEBUFF, B. J, (1991). *Pensar estratégicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- ELKAIM, M, (2000). *Si me amas, no me ames. Psicoterapia con enfoque sistémico*. Barcelona: Gedisa.
- ELSTER, J, (1997). *Economics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*. Editorial Gedisa, Barcelona.
- ENTELMAN, R. F, (2002). “Prólogo” en CALCATERRA, R. A, *Mediación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- ENTELMAN, R. F, (2002). *Teoría de Conflictos*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- FERNÁNDEZ ULLOA, W, (2012). *Modelo de Gestión de la Justicia Ecuatoriana propuesto por el Consejo de la Judicatura Transitorio, una mirada propositiva*. Observatorio de Paz y Seguridad, <http://paxnoticias.com>
- FERREYRA, R.G, (2013), *Política y revisión judicial*. Conferencia dictada en la Facultad de Derecho de la UBA el 23/10/2013, Buenos Aires: Derecho al Día, Revista del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho de la UBA, Nro. 222, 21/11/2013.
- FONT BARROT, A, (1997) *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*. Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- FRANCO, J.A, (2008). *La verdad sucede en el diálogo*. Buenos Aires: La Trama, Revista Interdisciplinaria de Mediación y Resolución de Conflictos, Nro. 25.
- FREUD, S, (1967), *Los orígenes del psicoanálisis*, Madrid: Alianza Editorial.
- FREUND, J, (1983). *Sociologie du Conflit*. París: Presses Universitaires de France.
- FUCITO, F, (2013). *El abogado: la capacitación y la ética en el ejercicio profesional*. Exposición en el marco del I Encuentro Provincial de Dirigentes “Generemos objetivos comunes”, 12/4/2013. San Isidro: Síntesis Forense Nro. 135, Revista del Colegio de Abogados de San Isidro.

- GARCÍA, R, (2006). *Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*, Barcelona: Editorial Gedisa.
- GARGARELLA, R. (2013). *El nuevo constitucionalismo dialógico. Posibilidades y límites*. Exposición en el Ciclo de almuerzos académicos para profesores de la Facultad de Derecho de la UBA, 5/11/2013, Buenos Aires: Derecho al día, Revista del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho de la UBA, Nro. 222, 21/11/2013.
- GEORGOPoulos, B.S, (1972). *The Hospital as an Organization and Problem-Solving System* en Georgopoulos, B.S. (ed.) *Organizational Research on Health Institutions*, Ann Arbor, Mi: Institute of Social Research.
- GHIGGI, I, (2014). *Los actos judiciales como fenómenos de comunicación*, elDial.com – DCIC43, 21/2/2014.
- GIANNINI, H, (2005). *Breve historia de la filosofía*, Santiago de Chile: Editorial Catalonia.
- GOBBI, M, (2012), *Mediación prejudicial: evaluaciones pendientes*, Buenos Aires: Revista del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, edición julio de 2012, tomo 72, Nro. 1
- GULOTTA, G, y SANTI, G, (1988). *Dalconfitto al consenso*, Milán: Giuffrè Editore, 1988.
- GUZMÁN EMMERICH, A.M, (2012). *La Conciliación Judicial Previa en Uruguay: cuestiones procesales y de acceso a la Justicia*. Montevideo: Revista Judicatura Nro. 53, Asociación de Magistrados del Uruguay y Sistema CADE.
- GUZMÁN, N. L. *Breves apuntes para un análisis narrativista del proceso judicial: a propósito del problema de la verdad jurídica*, elDial DC1A4A, 22/04/2013.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J, (1994) *Reingeniería de la Empresa*. Barcelona: Parramón.
- HARVEY-JONES, J, (1991). *Managing Change Without a Revolution*, en Management Week, 4.
- Biblia (2005), Nuevo testamento. Hechos de los apóstoles, 4,32 y siguientes. Sociedad Bíblica Católica Internacional, San Pablo y Editorial Verbo Divino, 164° edición, Madrid. Hechos de los Apóstoles, 4, 32 y siguientes. (s.f.). [http://es.wikipedia.org/wiki/Mediaci%C3%B3n\\_papal\\_en\\_el\\_conflicto\\_del\\_Beagle](http://es.wikipedia.org/wiki/Mediaci%C3%B3n_papal_en_el_conflicto_del_Beagle).

- HOUSE, R.J, A (1976). *A Theory of Charismatic Leadership* en Hunt, J.G. & LARSON, L.L, (eds.) *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, III.
- HSU, Francis L.K, (1961), *Kinship and Ways of Life: An Exploration, Psychological Anthropology: Approaches to Culture and Personality*. HOMWOOD, III: Richard D. Irvin, Inc.
- JACOBSON, E & SEASHORE, S. (1967). *Communication Patterns in complex Organizations*, Jorunal of Social Issues, Nº 7.
- KHÜN, T.S, (2005). *Estructura de las revoluciones científicas*, Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- KIPNIS, D, (1976) *The Power Holders*, Chicago: University of Chicago Press.
- KRIESBERG, L, (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Madrid: Editorial Trillas.
- LAFIANDRA, S, (1997). *La parodia de los tribunales de familia*. Buenos Aires: Revista de La ley, 3–1997 (232), 10–19.
- LEDERACH, J. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Programa de transformación de conflictos de la Eastern Mennonite University y Editorial Good Book.
- LEGUÍZAMÓN, H, (2013), exposición en las Jornadas Preparatorias del XXVII Congreso Nacional de Derecho Procesal, Buenos Aires: Derecho al día, Revista del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Derecho de la UBA, Nro. 212, 6/6/2013.
- LIKERT, R, (1961). *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- LÓPEZ PÉREZ, R, (2010). *Idea de constructivismo*. En <http://www.periodismo.uchile.cl/cursos/psicologia/constructivismo.pdf>.
- LUHMANN, N, *El Derecho de la sociedad*, Herder- Universidad Iberoamericana, 2<sup>a</sup> edición en español, México, 2005.
- MAQUIAVELO, N, (1990) *El Príncipe* (original de 1513), Madrid: Biblioteca Edaf.
- MALETZKE, G, (1963), en <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADAs/modelo-de-maletzke/>
- MARTÍN, M.A, (1998). *Negociación. Nadie tiene todas las cartas*. Entrevista de la Revista Mercado, Sección Alta Gerencia, edición de agosto 1998.

- MARTINO, A.A, (2012) *El largo camino de la introducción de las nuevas tecnologías en la justicia*, en <http://www.gestionjudicial.net/documentos/documentos/martino/camino.htm>
- MATURANA, H, (1999). *Transformación en la convivencia*, Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- MILIA, F. A.
- (1985) *El conflicto extrajudicial*, Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni Editores.
  - (1997). *El conflicto. Análisis estructural*, Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- MORIN, E.,
- (1994) *La noción de sujeto en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
  - (1994), *Epistemología de la complejidad* en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Buenos Aires: Paidós.
- M. & Wall, T. (eds.) *Social Psychology and Organizational Behavior*, Chichester: Wiley and Sons.
- PAGÉS, R.M, *Los procesos judiciales y las TICs en el Siglo XXI*, elDial.com – DC1B13, 14/08/2013.
- PARSONS, T; BALES, R.F, & SHILS, E.A, (eds.) (1953). *Working Papers in the Theory of Action*, Glencoe: Free Press.
- PARSONS, Talcott y BALES, Robert, (1955). *Socialization and Interaction Process*, Nueva York: Free Press of Glencoe, Inc.
- PARDO, M.L, (1996). *Derecho y Lingüística. Cómo se juzga con palabras*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- PIAGET, J. y GARCÍA, R, (1982). *Psicogénesis e Historia de la Ciencia*, México: Editorial Siglo XXI.
- PLATÓN. (1967), “*Georgias*”, Buenos Aires: Eudeba.
- PUNTE, R. A.
- (2002). *Una Magistratura posible: el Defensor del Servicio de Justicia*.

- (2014) *Una medida para incorporar a nuestra práctica tribunalicia: el abogado auxiliar de la justicia en la ejecución de sentencias complejas*, elDial.com–CC3A1D.

Real Academia Española (1966), *Diccionario Durvan de la Lengua Española*, Bilbao: Durvan SA de Ediciones.

Redorta, J.

- (2007). *Entender el conflicto. La forma como herramienta*, Barcelona: Paidós.
- (2011) *La Justicia del futuro*, versión en español de Courts and mediation. New paths for justice. Florencia: European Press Academic Publishing, <http://www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/772.pdf>.

República de Colombia (1995). Ministerio de Justicia y del Derecho, Serie Documentos. *Eficiencia y Acceso en la Justicia*. Proyecto de Ley número 204 de 1995. Imprenta Nacional de Colombia.

RESNIK, M. D. (1998). *Elecciones. Una introducción a la teoría de la decisión*, Barcelona Editorial Gedisa.

ROSENAU, J. N., (1969). *Linkage Politics*, Nueva York: Editorial Free Press, 37)

ROSS, L; ROBBINS, J y ZIMBARDO, P.G, *Towards an attribution psychology*, 12, 279–288, 1969.

Rossi GERARD, M, (2005). *Acceso a la justicia*. Monografías.com. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos64/acceso-justicia/acceso-justicia2.shtml>.

RUSSELL, B, (1961). *Psysics and Neutral Monism* en Egner, R.E. & DENONN, L.E, (eds.) *The Basic Writings of Bertrand Russell: 1903–1959*, Londres: Alien and Urwin,

SARAMAGO, J, (1998), *El Evangelio según Jesucristo*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A.

SCHEIN, E, (1988). *La Cultura Empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza y Janés,

Seminario Permanente de Investigación Remo F. ENTELMAN “Teoría del Conflicto: del objeto al sistema”, cuyos objetivos son:

1. Continuar las investigaciones iniciadas en la Argentina por el Prof. Dr. Remo F. ENTELMAN acerca de la existencia de un concepto universal del *objeto conflicto*, con sus diversas especies y subespecies.
2. Profundizar el estudio de las características estáticas y dinámicas del fenómeno *conflicto* en general, aplicable a todas sus especies y subespecies, de tal modo que se precisen aún más los criterios para su determinación y descripción.
3. Analizar y discutir las investigaciones impulsadas por el Prof. Rubén A. CALCATERRA, con el aval del Prof. Dr. Remo F. ENTELMAN en el marco de la materia troncal Teoría del Conflicto de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas de la Facultad de Derecho de la UBA, tendientes a desarrollar un modelo que permita el abordaje del fenómeno *conflicto como sistema*.
4. Determinar la pertinencia y alcance de los campos del conocimiento implicados en el *sistema conflicto*, así como precisar las interrelaciones entre ellos y, en su caso, incorporar e interrelacionar nuevos campos del conocimiento para incorporar al sistema.
5. Mostrar las posibilidades que los métodos de prevención, administración, solución, terminación o resolución, tanto los básicos como sus variantes, integrados en un sistema, ofrecen para el tratamiento de los conflictos.
6. Investigar los principios filosóficos y epistemológicos que justifiquen la integración del *sistema conflicto* como un capítulo de la ciencia jurídica y, por extensión, de otras ciencias sociales.
7. Precisar el alcance y las posibilidades que el *sistema conflicto*, que en definitiva resulte de las investigaciones objeto de este Seminario, ofrezca para desarrollar estrategias de fortalecimiento de los sistemas de protección de derechos.
8. Generar un espacio de discusión en el Instituto sobre las políticas públicas en curso sobre el sistema de abordaje de los conflictos sociales y sugerir las modificaciones que permitan su actualización y mejoramiento, acorde con la investigación de las nuevas posibilidades que ofrezca el *sistema conflicto* objeto de este Seminario.
9. Generar un espacio de formación de futuros docentes y desarrollar las condiciones que justifiquen la incorporación del *sistema conflicto* al programa de estudios del Ciclo Básico Común de la Carrera de Abogacía y, por extensión, en otras carreras de ciencias sociales.

10. Generar espacios para realizar todo tipo de eventos destinados a la exposición del resultado de las investigaciones.
11. Realizar exposiciones destinadas al seguimiento de los conflictos nacionales y mundiales a la luz de las investigaciones realizadas y en curso, y al análisis de posibles consecuencias, que permitan desarrollar la prevención de conflictos.
12. Impulsar publicaciones sobre los temas del Seminario.

Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

SCHICK, F, (1997). *Hacer elecciones. Una reconstrucción de la teoría de la decisión*. Editorial Gedisa, Barcelona.

SCHNITMAN, D. F. y SCHNITMAN, J, (2000) *Nuovi paradigmi, comunicazione e risoluzione dei conflitti*, Pluriverso, Biblioteca delle idee per la civiltà planetaria, V (2) 2000, 73–83, Milán, Etaslibri, RCS libri spa.

SCHRAMM, W, (1973) *La Ciencia de la Comunicación Humana*, México: Roble.

SUÁREZ, M, (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires: Paidós.

TARUFFO, M, (1999). *Aspectos de crisis de la justicia civil: fragmentación y privatización*. Conferencia dictada en el Seminario de Profesores de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid 3, páginas 61 a 75.

TRICE, H.M. & BEYER, J.M, (1990) *Cultural Leadership in Organizations*, Madrid, Organizational Science, 1.

VILALTA NICUESA, A. E, *La abogacía colaborativa irrumpre en España*. Lawyerpress, Madrid, 17.10.2014.

VILLEJ, M, (1981). *Compendio de Filosofía del Derecho*. Pamplona: Eunsa.

VON BERTALANFFY, L, (1995). *Teoría General de los sistemas*, México: Fondo de Cultura Económica.

VON FOERSTER, H, (1991). *Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo. Las semillas de la cibernetica*, Barcelona: Gedisa, (citado por SUÁREZ, M., 1996).

VON NEUMANN, J. y MORGESTERN, O, (1944). *Theory of Games and Economics Behavior*. Nueva York: Third Edition, John Wiley.

- WATZLAWICK, P, BEAVIN BABELAS, J. y JACKSON, D, (1981) *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona: Editorial Herder.
- WEAVER, W, (1972) *La Teoría Matemática de la Comunicación* en A.G. Smith (Comp.) *Comunicación y Cultura*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- WEBER, M, (1977). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica: Méjico.
- Wikipendia. Deconstrucción, <http://es.wikipedia.org/wiki/Deconstrucción>.
- WHITEHEAD, A.N. y RUSSELL B. (1913). *Principia Mathematica*, Cambridge: Cambridge University Press.
- ZALEZNICK, A, (1977) "Managers and Leaders: Are They Different?" en Harvard Business Review, 55.