



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

**TEORÍA DEL CONFLICTO**

**PROFESOR: CARLOS MARÍA PARISE**

Nº de clase	Fecha	Unidad	Contenidos	Bibliografía	Evaluación
5		4	Los actores del Conflicto. Conciencia del Conflicto pos los actores. Los objetivos de los actores. Juegos, relaciones sociales y conflictos.	ENTELMAN, R. (2009), <i>Teoría de Conflictos</i> , Ed. Gedisa, Buenos Aires, Cap. 3/4/5/6.	---

**INDICE**

OBJETIVOS DE ESTA CLASE.....	2
CONCEPTOS CLAVE .....	2
NUBE DE PALABRAS.....	2
4.1. ESTÁTICA DEL CONFLICTO .....	3
4.1.1. Aclaración.....	3
4.2. LOS ACTORES DEL CONFLICTO.....	4
4.2.1. Actores individuales y colectivos.....	4
4.2.2. Actores colectivos.....	6
4.2.3. Separación entre actores colectivos .....	10
4.2.4. Actores colectivos organizados.....	11
4.2.5. El liderazgo de los actores colectivos .....	12
4.2.6. Actores colectivos con relaciones intrasistémicas.....	13
4.2.7. Multiplicidad de actores y bipolaridad.....	14
4.3. CONCIENCIA DEL CONFLICTO POR SUS ACTORES .....	16
4.4. LOS OBJETIVOS DE LOS ACTORES.....	22
4.5. JUEGOS, RELACIONES SOCIALES Y CONFLICTOS.....	28
RESUMEN .....	36
GLOSARIO.....	39
INDICE DE TABLAS VIDEOS Y FIGURAS .....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
ACTIVIDADES .....	43
DESPEDIDA.....	43





Entelman, Cap. 3:

Haga click aquí: [https://youtu.be/dwZtZXq\\_fUE](https://youtu.be/dwZtZXq_fUE)

Entelman, Cap. 4:

Haga click aquí: <https://youtu.be/5DEcICib484>

Entelman, Cap. 5/6:

Haga click aquí: <https://youtu.be/CdxCjYd0itg>

## 4.1. ESTÁTICA DEL CONFLICTO

### 4.1.1. Aclaración

Se comenzará ahora el análisis del conflicto. Remo Entelman comienza esta sección de la obra con una *aclaración semántica*.

En los capítulos 3 al 9 Entelman se refiere a la “*Estática del Conflicto*” (actores del conflicto; conciencia del conflicto por sus actores, objetivos; juegos, relaciones sociales y conflictos; el poder de los actores; los terceros en el conflicto; tríadas y coaliciones) y en los capítulos 10 a 13 a la “*Dinámica del Conflicto*” (intensidad del conflicto; dinámica de la interacción conflictual; dimensiones del conflicto y la etapa final de los conflictos).

Como se indicó en la Introducción de la obra y se desarrolla en los capítulos 1 y 2, la Teoría de Conflictos es una actividad científica nueva que, como tal, adolece de la falta de un sistema terminado de conceptos clasificatorios y de una nomenclatura propia suficiente (Entelman, 2009:75).

De allí que la necesidad de transmitir inteligiblemente los conocimientos que se van desarrollando y adquiriendo obligue a tomar “*en préstamo*” terminología de otros lenguajes, naturales o contruidos y a recurrir a metáforas que permitan la comprensión de un discurso original sobre un objeto no familiar.

Así, resulta conveniente una adecuada explicación del uso de estos recursos, para evitar interpretaciones erróneas.

Entelman explica que la expresión «Estática del Conflicto» parece contradictoria si se refiere a la descripción de un objeto, el «conflicto», definido como una especie del género «relación social», es decir, como una secuencia de conductas recíprocas, cuya diferencia con ese género reside en la incompatibilidad de los objetivos de los actores que las realizan (Entelman, 2009:75).

## ESTÁTICA

En la expresión «*estática*» empleada para calificar un análisis de características del conflicto hay una consciente licencia del lenguaje, que sólo responde a un afán pedagógico.

Tal sucesión de conductas es, obviamente, un proceso dinámico, tanto en el sentido que ese vocablo tiene en la Física como en su uso cotidiano. Y precisamente, al describir más adelante la dinámica del conflicto, se tornará en consideración su desarrollo y sus cambios en el tiempo, los movimientos de ascenso y eventual descenso de su intensidad y, en general, todas aquellas mutaciones que con el transcurso del tiempo experimentan sus diversos elementos, desde las actitudes y percepciones de los actores hasta sus objetivos.

Por esta razón, debe entenderse, pues, que:



Se utiliza en el mismo sentido figurado en que puede hablarse del análisis estático de una secuencia fílmica o de vídeo. Si bien es cierto que sólo observando el devenir de la película, que es un proceso dinámico, uno puede entenderla, la tecnología permite detener la proyección y analizar elementos que se extraen de una escena «estática». La relevancia del análisis estático estriba en que es preciso conocer esos elementos (la intensidad de una lluvia o el gesto de un intérprete en una escena fugaz) para comprender luego, en un posterior examen dinámico -la exhibición continuada- el objeto película. Tal es el sentido con el que Entelman ha sistematizado sus análisis de los conflictos (Entelman, 2009:75).

## 4.2. LOS ACTORES DEL CONFLICTO

### 4.2.1. Actores individuales y colectivos

Cuando Entelman categoriza el conflicto como una relación social quedó dicho ya que sus actores son seres humanos. No está de más el énfasis si se tratan conflictos en los que por lo menos uno de los campos enfrentados incluye actores plurales o colectivos: en especial si están organizados de alguna manera (Entelman, 2009:77).

Cabe también preguntarse, por ejemplo, respecto de quiénes son los actores en un conflicto entre dos Estados. Detrás de muchas de las respuestas que pueden ensayarse, no será siempre fácil divisar un ser humano. Un Estado, se dirá, es una persona jurídica, no una “*persona humana*” (en los términos de vigente Código Civil y Comercial).

De este modo, puede distinguirse a los actores en dos grupos: individuales y plurales o colectivos.

Los primeros son los típicos protagonistas del conflicto conyugal, de buena parte de los conflictos de familia, del societario en las compañías de dos socios, de los múltiples enfrentamientos posibles entre dos individuos cualesquiera que integran un grupo más amplio y en gran cantidad de los conflictos asumidos por el derecho de cada Estado, que se desarrollan entre dos individuos, uno en cada campo conflictual.

En cambio, cuando se trata con actores colectivos, se presentan problemas que requieren mayores precisiones.

Al estudiar las características de los actores colectivos debe ponerse el foco en:

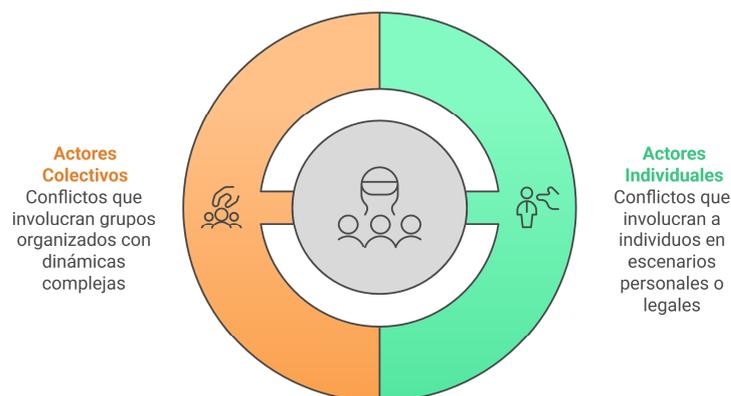
- el mejor conocimiento del proceso de toma de decisiones de cada uno de ellos;
- la mejor percepción y comprensión de sus conductas e intenciones; y
- la mejor construcción de los escenarios de futuro posibles.

Pero estas características no alteran la constatación esencial de que todos los enfrentamientos aquí estudiados son protagonizados por individuos, aunque estos actúen en algún sentido o de alguna manera en representación de un grupo mayor.



## 2. ACTORES EN LOS CONFLICTOS

Tipos de Actores en los Conflictos



Fuente: elaboración propia

Como se verá más adelante, todos los estudios realizados sobre las variables de la conducta conflictual han producido conocimientos sobre los procesos de la conciencia de los actores que han podido usarse en el estudio del conflicto en general y aplicarlos tanto a disputas entre grupos sociales más pequeños que el Estado como a los enfrentamientos que típicamente se producen sólo entre individuos, como por ejemplo los conflictos los conyugales (Entelman, 2009:78).

#### 4.2.2. Actores colectivos

Al comenzar a abordar a los *actores colectivos*, Entelman propone imaginar un grupo de personas sin relación alguna entre ellas que intenta apoderarse de un inmueble que otro pretende retener. *Se trata de una simple pluralidad de individuos independientes que ocupa uno de los campos del conflicto* (Calcaterra, en tanto, denomina a este colectivo como “una *simple pluralidad de actores*”, no de individuos, 2021:58). Puede parecer que analizar ese actor colectivo, carente de toda organización, no ofrece más dificultades que hacer lo propio con el actor individual que ocupa el otro campo. Pero *cuando el actor colectivo tiene algún tipo de organización que regula las conductas recíprocas de sus miembros* obligándolos a interactuar y permite pensarlos como una unidad en algún sentido, las preguntas y sus respuestas se hacen más complicadas. En estas situaciones, por lo general, se nombra incluso al actor colectivo con denominaciones que denotan la unidad de una pluralidad (Entelman, 2009:78).



Se habla entonces de «*la sociedad tal*», «*la universidad cual*», «*el departamento x*», «*el personal administrativo*», «*los administradores del sistema*», «*el Estado reclamante o reclamado*», «*la raza blanca*», o «*los blancos*».

(Entelman, 2009:78)



#### DE LA SIMPLE PLURALIDAD A LA ORGANIZACIÓN

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, jurídicamente o de hecho, según su conformación (...)

Un ejemplo paradigmático de este fenómeno lo constituye lo ocurrido con el denominado “*cacero/azo*” de la clase media, que, espontáneamente, salió a protestar por el corralito que dispuso el gobierno de entonces por la crisis económica de la Argentina durante diciembre del año 2001, en el que se produjo una migración hacia un agrupamiento que se constituyó como actor organizado de derecho bajo la agrupación Ahorristas Bancarios Argentinos, con el liderazgo del actor y [más tarde] senador Nito Artaza.

(Calcaterra, 2021:58)

A fin de analizar estas complicaciones, Entelman formula estas otras preguntas (extraídas al azar entre muchas que se refieren a situaciones similares) (Entelman, 2009:78):

- ¿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?

Como podrá advertirse, las respuestas no son unívocas.

No todos los blancos están en conflicto con la minoría “de color” en los países en que ese conflicto todavía existe (Entelman, 2009:78). Cuando a menudo una parte de la población no coincide con las decisiones que en nombre del Estado adoptan sus

órganos, no puede afirmarse sin más que una parte de los ciudadanos está en conflicto con la otra o con el propio Estado.

A esto se añaden *dos problemas* (Entelman, 2009:78/79):

**PRIMER PROBLEMA (identificación):** Comúnmente, en una relación entre dos individuos aislados, hay por un lado objetivos comunes, idénticos o coincidentes y, por el otro lado, objetivos incompatibles en conflicto.

Sin embargo, no hay dudas de quiénes son cada uno de los actores en ninguna de las situaciones de conflicto o de coincidencia que se quiera analizar. La coexistencia de objetivos compatibles e incompatibles en una misma relación es una realidad que incide en la selección de los métodos de resolución, pero no en la determinación de quiénes son los actores, cuando se trata de conflictuantes individuales.

Pero, cuando se trata de actores colectivos, además de las relaciones de conflicto y cooperación que teóricamente pueden involucrar a los campos enfrentados, existen entre algunos miembros de cada uno de los grupos enfrentados diversos tipos de relaciones aisladas y plenas de alta proporción de compatibilidad de objetivos y aún de cooperación más o menos intensa.

Estas relaciones parciales inter-grupos generan a su vez vínculos y sentimientos destinados a influir en el grado de participación que esos subgrupos o sus integrantes están dispuestos a tomar en la relación de conflicto entre los grupos más amplios, -sus países-, a que ellos pertenecen.

Entre los niveles universitarios de los países que en cierto momento se encuentran en conflicto, existe a menudo un alto grado de interacción coincidente o cooperativa entre actores que desarrollan relaciones amistad, de intercambio frecuente y de actividad conjunta. Cuando esos conflictos entre los Estados aumentan de intensidad y alcanzan estadios de uso de la violencia, parece difícil afirmar que esos grupos internos son actores del conflicto en cada uno de sus bandos. Al mismo tiempo en que aparecen dudas respecto de en qué medida o hasta qué punto cada uno de esos subgrupos puede estar seguro de que el otro no sea un actor del conflicto. En una disputa entre la autoridad individual de una casa de estudios, como por ejemplo el Decano de una Facultad y sus profesores, no puede afirmarse a priori que todos aquellos que enseñan integren el actor colectivo «profesores». Es probable que un análisis correcto nos impulse a inquirir en qué postura están aquellos miembros del claustro docente que enseñan la misma asignatura que el Decano e integran con él una misma cátedra que, como tal, es un núcleo de coincidencia.

Como se observa, la existencia de conflictos internos en un actor colectivo enfrentado con un adversario externo complica -y a menudo altera- para éste la identificación del adversario (Entelman, 2009:80).

**SEGUNDO PROBLEMA (fragmentación):** El conflicto interno dentro del seno de un actor colectivo organizado jurídicamente (Estado, sociedad, asociación), o incluso de un grupo colectivo organizado de hecho, puede provocar la *fragmentación* de ese actor

(Calcaterra denomina “sector” al grupo interno del actor colectivo organizado jurídicamente; *intergrupo*”, al grupo interno del actor colectivo organizado de hecho, y “miembros”, a los seres de carne y hueso que integran las unidades tanto organizada jurídicamente como, de hecho, 2021:59).

En muchos enfrentamientos bélicos entre Estados se percibe en cierto momento que un importante sector de la población se opone a continuar la guerra, como ocurrió en Estados Unidos de Norteamérica durante el conflicto de Vietnam. Es posible que ese sector no pueda tomar decisiones por el actor que integra ni cambiar de inmediato los integrantes del o los órganos de gobierno implicados. Pero puede influir en el proceso de toma de decisiones, como en efecto ocurrió en ese caso. Ello explica por qué, en los conflictos en que participan actores plurales, organizados o no, como Estados o grupos sociales menores, raciales o religiosos, sus adversarios tratan de influir, con estrategias psicosociales sobre la opinión interna de los miembros de su oponente.

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

El llamado «*frente interno*» de un grupo social durante un conflicto de alta intensidad es visto a menudo como un verdadero tercero, con quien es posible gestionar alianzas o coaliciones.

Se trata del fenómeno de la fragmentación de los actores colectivos, al que parece prestársele menos importancia que la aconsejable en la definición de estrategias de administración de conflictos.

### 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*».

En efecto, *una de las características de los actores colectivos consiste en la tensión que dentro de ellos se produce entre dos fuerzas opuestas: la «cohesión» y la «fragmentación»*. Aunque es más fácil de detectar en los Estados durante conflictos externos prolongados, o en los partidos políticos en intenso conflicto con sus opositores, este proceso comparable a la oposición física de las fuerzas centrípetas y centrífugas, tiende a estar presente en todo actor integrado por una pluralidad de miembros. La *cohesión* identifica el caso del llamado actor monolítico, caracterizado por no mostrar disidencias internas en cuanto a compartir las metas u objetivos. También, para el 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 (Calcaterra, 2021:62).

Entelman cita a Lewis Coser, quien predicaba del conflicto internacional que tenía la virtud de superar los conflictos internos provocando la unión de los ciudadanos detrás del objetivo nacional. Pero al mismo tiempo advertía que los conflictos externos que se perpetúan en el tiempo dividen a las comunidades adversarias.



Entelman cita el siguiente caso en el medio siglo que han durado las guerras actuales entre árabes e israelíes, el Estado de Israel se ha exhibido como un ejemplo paradigmático de un actor colectivo con una gran cohesión inicial, que perduró una larga época y que, con el transcurso del tiempo y la duración del conflicto externo, comenzó a experimentar un proceso creciente de fragmentación y enfrentamiento interno que hoy lo caracteriza.  
(Entelman, 2009:81)

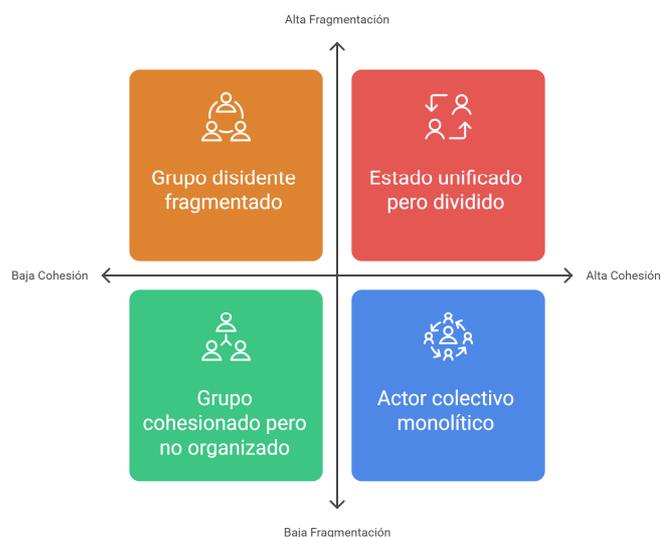
Los problemas de identificación y fragmentación de los actores colectivos no impiden que un análisis correcto permita una adecuada descripción de los actores colectivos. Por el contrario, alertan sobre la necesidad que un operador tiene de prestar atención a una serie de elementos cuyo conocimiento y apropiada ponderación es indispensable, tanto para la administración como para el proceso de resolución del conflicto (Entelman, 2009:81).

Sin pretender agotar una enumeración, se tratan algunas de las características que, casi rutinariamente, deberían tomarse en cuenta en el análisis de un actor plural.



### 3. COHESIÓN Y FRAGMENTACIÓN

Dinámicas de Cohesión y Fragmentación en Actores Colectivos



Fuente: elaboración propia



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 (léase bandos en la nomenclatura que propondremos) del conflicto, integren en realidad el otro”.

Este es uno de los supuestos para el que reservamos 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 que da lugar a que un sector o intergrupo se declare prescindente del conflicto en el que se encuentre involucrado el actor que integra.

En cambio, no vemos 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

(Calcaterra, 2021:63).

#### 4.2.3. Separación entre actores colectivos

Debe tenerse en cuenta si los individuos que integran cada campo son todos los de su género o sólo una parte de ellos. Existe la posibilidad de que algunos individuos, que en un acercamiento ingenuo podrían considerarse integrantes de uno de los campos del conflicto, integren en realidad el otro (Entelman, 2009:82).

Por ejemplo, en las relaciones laborales, es difícil encontrar dependientes integrando el campo (o *bando*, según Calcaterra, 2021:63) patronal o empresarios que formen parte del campo de los trabajadores. Se dice entonces que *las fronteras que separan ambos campos son rígidas e infranqueables*.



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

(Entelman, 2009:83)

El conflicto entre trabajadores y empleadores puede, con sus fronteras rígidas, referirse a los trabajadores o empleadores que integran una determinada industria o a todos los que en un país mantienen relaciones laborales en las diversas actividades en que el trabajo bajo dependencia es posible. El antifeminismo puede declararse en una actividad concreta, como ha ocurrido por mucho tiempo -aunque hoy esté superado- en la docencia universitaria o en la función parlamentaria. O manifestarse como un conflicto que afecta en general a toda la población del país aún con las particularidades de sus fronteras laxas. Puede en algún lugar existir discriminación racial en las escuelas o sólo en los transportes, en las fuerzas armadas o sólo en alguna de ellas. O el conflicto puede estar extendido a toda la población de esa particular ciudad, Estado o provincia o a todo un país. Esta diferencia de amplitud no es menor para el análisis y la administración de estos conflictos (Entelman, 2009:82).



En efecto, en los ejemplos citados por Entelman, cuando se manifiestan en extensión reducida, implica el grave riesgo de la contaminación conflictual. La huelga sectorial, por objetivos que no son ajenos a otras actividades, se extiende fácilmente a todas las relaciones laborales en la misma jurisdicción territorial y puede avanzar a todo un país. Lo mismo ocurre con el conflicto estudiantil, que estalla en una casa de estudios y que, a falta de administración prudente y experta, se extiende rápidamente a otras.

(Entelman, 2009:83)

Al parecer, ese fenómeno de *contagio* (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, Calcaterra, 2021:64), se produce más fácilmente en los conflictos entre unidades conflictivas plurales separadas por fronteras rígidas que en las de *fronteras abiertas*. Ello es así porque en estos últimos la existencia de miembros del otro bando en cada uno de los grupos conflictuantes, como ocurre con la discriminación racial o religiosa, hace más difícil la propagación. Los antirracistas que integran el grupo de cada una de las razas en conflicto, como los feministas y antifeministas que integran los dos campos en que se da la discriminación por sexo, actúan como una especie de anti-cuerpos y son, por su sola presencia, un obstáculo para la expansión del conflicto. Tal como ocurre en la medicina y en la epidemiología, la profilaxis de la propagación requiere buenos análisis sobre las condiciones y posibilidades de contagio (Entelman, 2009:83).

#### 4.2.4. Actores colectivos organizados

Los diversos tipos de actores colectivos ofrecen grados muy distintos de organización. Existe multiplicidad de matices de organización que aconsejan un análisis individual de cada caso más que un intento de sistematización, que en el estado actual de las investigaciones parece prematuro

Desde un grupo juvenil vinculado por la práctica de un deporte que reconoce un líder, hasta una asociación o un Estado, que constituyen personas jurídicas con un alto grado de diferenciación entre sus miembros y con sistemas de división del trabajo so-

cial en que el liderazgo o la representación del grupo aparece diferenciada (Entelman, 2009:83).

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

#### 4.2.5. El liderazgo de los actores colectivos

En primer lugar, en un grupo organizado debe poder observarse la existencia de un mínimo de liderazgo. No se trata de un análisis sencillo.

Entelman cita como ejemplo, que *hay líderes que los adversarios reconocen como tales y sobre cuyo liderazgo no hay un claro reconocimiento dentro del grupo*. Y a la inversa, a menudo el líder aceptado por el grupo no es reconocido externamente (Entelman, 2009:83).

En los Estados la función orgánica es compleja y en su interior se observa una minuciosa división del trabajo social. Órganos ejecutivos que se diferencian de los legislativos y judiciales. Y en la función ejecutiva, ramas que se especializan en las relaciones externas al grupo. Y aún dentro de las relaciones exteriores, suele haber divisiones sistemáticas, como, por ejemplo, entre funciones diplomáticas, militares o comerciales.

En todos estos supuestos de estructuras complejas, la pregunta original sobre quién está en conflicto ofrece claras respuestas. Pero el liderazgo de los grupos menos estructurados ofrece dificultades propias de su escasa organización. A menudo, el propio grupo es reacio a que se genere un liderazgo capaz de ejercer la representación de todos los miembros que quieren participar en las acciones conflictivas o en la toma de decisiones. Así parece ocurrir en los movimientos estudiantiles y en las organizaciones obreras incipientes.

En los primeros, tal reticencia a la delegación se observa a veces cuando conflictúa una agrupación estudiantil muy organizada, pero cuyos miembros reivindican participación más activa que la sola participación en asambleas de última instancia. Algo similar se advierte en algunas ocasiones en el seno de los partidos políticos. Y es precisamente la disidencia con el liderazgo una de las mayores fuentes de fragmentación dentro de los grupos políticos (Entelman, 2009:84).

#### RECONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO

Hay líderes que los adversarios reconocen como tales y sobre cuyo liderazgo no hay un claro reconocimiento dentro del grupo. Y a la inversa, a menudo el líder aceptado por el grupo no es reconocido externamente.

Entelman destaca que *la tensión entre líderes y liderados* ofrece muchas otras complicaciones (Entelman, 2009:84). Mientras que la representación de un actor individual permite al representante compatibilizar las necesidades de secreto de sus ac-

ciones con su deber de lealtad, ello no es igualmente fácil para los líderes que conflic-  
túan o negocian en representación de actores colectivos.

La multiplicidad de sus representados hace que toda reserva sobre una gestión  
o una propuesta, que sólo debería transmitirse al bando oferente cuando se tenga res-  
puesta de su destinatario, genere una crisis de confianza. Las negociaciones interna-  
cionales, y mucho más las operaciones militares en un conflicto armado, están hoy  
cubiertas por medios masivos de comunicación en tiempo real. Ellas muestran a diario  
ejemplos de lo conflictivo que puede tornarse el vínculo interno entre el líder y los  
miembros del grupo. Un análisis serio de los actores colectivos del conflicto en trata-  
miento requiere prestar atención a estos problemas (Entelman, 2009:85).



#### 4. LIDERAZGO EN ACTORES COLECTIVOS

##### Comprendiendo la Dinámica del Liderazgo en Actores Colectivos



Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6. Actores colectivos con relaciones intrasistémicas

Entelman indica que, con frecuencia, los conflictos se producen entre unidades que integran un mismo sistema.



Un departamento o una división de una gran empresa tienen objetivos propios de su especialización que son incompatibles con los de otra de esas divisiones o departamentos (Entelman, 2009:85).

Ambas unidades pueden estar a un mismo nivel, por ejemplo, dos subgerencias generales, o a distinta altura en la jerarquía organizativa, por ejemplo, una subgerencia que está en conflicto con la gerencia de la que depende.

(Entelman, 2009:85)

Cuanto más alto es el nivel en que se ubica un actor, más parece representar no sólo sus intereses sino los de todos los niveles inferiores. Y cuando conflictúa con el nivel más alto, este representa aparentemente todos los intereses, incluido el de la unidad inferior que es su contraparte (Entelman, 2009:85).



Al citar el ejemplo de una universidad, Entelman aclara que no es lo mismo tratar un conflicto entre dos grupos de profesores que pretenden disponer el mismo día y a la misma hora de un aula determinada, que disputar con el Rector por la adjudicación de esa aula. Este último, por ser la autoridad superior, representa también a los otros profesores para los cuales el uso de ese recinto es una meta excluyente (Entelman, 2009:85)

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

#### 4.2.7. Multiplicidad de actores y bipolaridad

Hasta esta instancia, el conflicto aparece tratado como un *fenómeno bipolar*, que encierra a todos sus actores en dos campos enfrentados por incompatibilidad de sus objetivos. Recién al tratar la intervención de terceros en los conflictos, será apropiada la consideración de este tema, cuya explicación se vincula a la metáfora de la fuerza de atracción de los campos del conflicto que he denominado «*magnetismo conflictual*» (Entelman, 2009:85).

No obstante, el tratamiento de los actores plurales puede llevar a una asociación de ideas con un concepto distinto: el de «*actores múltiples*». Se torna entonces difícil compatibilizar lo que esa expresión pueda denotar con la existencia de dos campos excluyentes.

Así, se habla sobre *conflictos de actores múltiples*, cómo la Segunda Guerra Mundial o los conflictos ambientales. En éstos últimos, y a diferencia de los actores colectivos, el problema se plantea en tanto que no se distingue claramente dos bandos constituidos por sendos grupos integrados por individuos o subgrupos con intereses claramente coincidentes.

No se trata por cierto de casos en que uno distingue claramente dos bandos constituidos por sendos grupos integrados por individuos o subgrupos con intereses claramente coincidentes. Por ejemplo, se trata de diferenciar un actor contaminante de un grupo de vecinos que cuestionan su actividad, de un conjunto de trabajadores que prestan servicios en la planta que genera polución, de un Municipio que reivindica el cobro de impuestos a la actividad cuestionada por otros actores, pero que representa también a los vecinos y a los propios trabajadores, como habitantes de su jurisdicción (Entelman, 2009:86).

Pero si esto es así, ¿cómo se explica la insistencia en la bipolaridad del conflicto? Lo que ocurre en estos supuestos es que, cuando hay varios actores con incompatibilidades cruzadas, se perfilan inicial o progresivamente dos bandos dentro de los

cuales se agrupan todos los miembros de la relación. Lo hacen teniendo en cuenta sus coincidencias sobre los temas que más les interesan o que simbolizan sus valores más elevados.



De ese modo, los Aliados de la Segunda Guerra Mundial se agrupan contra los países del Eje que originariamente formaron Alemania e Italia, que también se asociaron por sus máximos intereses y valores. En situaciones de conflicto con multiplicidad de actores, ocurre que, dentro de cada campo, sus integrantes están unidos contra el adversario por determinados objetivos.

(Entelman, 2009:86)

Lo que ocurre es que, en los supuestos de actores múltiples, otras situaciones de conflicto que pueda haber entre integrantes de un mismo campo son rápida y previamente resueltas o postergadas (Entelman, 2009:86).

### 4.3. CONCIENCIA DEL CONFLICTO POR SUS ACTORES

Se analizarán ahora los atributos o características de la conducta conflictual que siempre se refieren a seres humanos concretos. Se trata aquí de la conciencia que los actores tienen del conflicto y de sus percepciones (Entelman, 2009:89).

Aunque la expresión «*tomar conciencia*» pueda en algunos contextos denotar sentidos confundibles con algunos de aquellos que denota la palabra «*percepción*», ambos términos se utilizan con significados bien diferenciados.

La *conciencia del conflicto* 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 (Calcaterra, 2021:217).

En cambio, 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. 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*”. Incluye lo que el actor piensa de los restantes actores involucrados y es relativa a la realidad de cada actor en cuestión (Calcaterra 2021:71).

Así, puede tenerse percepción de la incompatibilidad de objetivos y no tener conciencia de estar en conflicto, como ocurre cuando alguien cree que su pretensión no está jurídicamente prohibida. En tales condiciones, generadas por una estructura normativa del pensamiento, la consecuencia es que quien así razona cree que no está en conflicto con el pretensor porque no se considera obligado a satisfacer la pretensión ajena (Calcaterra, 2021:217).

Anteriormente se había expresado cómo la existencia de un ordenamiento jurídico divide el amplio universo de los enfrentamientos posibles entre las conductas reguladas y las conductas no reguladas (Véase clase nº 4). En estas últimas, se desarrollan relaciones sociales permitidas que pueden tener objetivos incompatibles y resultar, por ello, conflictivas. Cuando uno se adentra en el mundo de los conflictos «*permitido versus permitido*» comprende lo dificultoso que resulta entender que alguien que no tiene ninguna «obligación» respecto de otro esté en conflicto con él.

#### CONCIENCIA Y PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO

La *conciencia del conflicto* 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 *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.

Ahora bien, sea en un ámbito o en el otro, quien analiza el conflicto se encuentra con una pregunta que desde esa visión de la sociedad resulta dramática: para que exista conflicto en una relación social, ¿es necesario que los miembros que pujan por

metas incompatibles tengan conciencia de esa incompatibilidad? Es decir, ¿existe conflicto sin que sus actores estén conscientes de ello? (Entelman, 2009:90)

Entelman, sigue en este punto a Kriesberg, quien distingue, por un lado, la índole de las situaciones objetivas, entendiendo por tales las relaciones entre actores; y, por el otro lado, la creencia de tales actores sobre la índole de esas situaciones objetivas y a su vez, clasifica tales situaciones en dos grandes grupos: conflictivas y no conflictivas. Y, en lo referente a las creencias, destaca que sólo puede ocurrir que:

- ambos creen que una relación es de conflicto,
- ambos creen que una relación no es de conflicto,
- uno de ellos crea que es de conflicto y el otro que no lo es.

Así, pueden darse seis situaciones diferentes (Entelman, 2009:92):

#### 5. CREENCIA DE LAS PARTES ACERCA DE LA SITUACIÓN OBJETIVA

Situación Objetiva	CREENCIA DE LAS PARTES ACERCA DE LA SITUACIÓN OBJETIVA		
	Ambas creen que existe conflicto	Una de las partes lo cree un conflicto y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe un conflicto
Conflictiva	1	2	3
No conflictiva	4	5	6

Fuente: Entelman, 2009:92 y Calcaterra, 2021:218

Al revisar las posibilidades expresadas en la tabla, resulta que la que parece crear menos problemas es la número 6: no existe relación conflictiva y ninguna de las partes cree que existe esta alternativa: en el fondo, se trata de una mera posibilidad lógica que proviene de la coherencia del esquema (Entelman, 2009:92).

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

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

La trascendencia del proceso de concientización radica en que sería muy difícil programar una conducta conflictual que lleve a un proceso de resolución satisfactorio

si no se realizan los actos tendientes a crear, en el actor que no se ha apercibido del conflicto, la convicción de que está inmerso en él (Entelman, 2009:92).

Muchas veces no se trata sólo de persuadir con explicaciones que intenten demostrar la incompatibilidad objetiva de metas. En general, es difícil hacer consciente al oponente. En tales supuestos se hace necesario realizar conductas que hagan evidente para el actor descreído la percepción, la actitud y la voluntad del otro (Entelman, 2009:93).

Sólo cuando el oponente, o el actor propio, han llegado a tomar conciencia del conflicto, todo lo que pueda hacerse técnicamente para conducirlo o resolverlo comienza a ser posible. Antes de ello, el manejo de las variables que permiten conducir el conflicto hacia su etapa de resolución resulta generalmente estéril, frustrante y, por lo tanto, negativo, en cuanto cualquier acción del participante que es consciente del conflicto, se estrella contra la falta de percepción de su oponente, que no capta su sentido (Entelman, 2009:94).

Entelman cita el ejemplo de la *acción gremial*:



Adviértase cómo la acción gremial está a menudo destinada a concientizar en el sector patronal una situación de conflicto antes no asumida como tal. Cuando con anterioridad a la sanción de normas que resolvieron el enfrentamiento de asalariados y empleadores sobre la extensión de la jornada de trabajo, si un empleador era requerido para que redujera un cierto número de horas, su respuesta negativa quería significar que no se consideraba obligado a hacerlo. No tenía tal obligación jurídica. Y es probable que así le aconsejaban también los conocedores del derecho. Pero es claro que, si hubo finalmente discusiones y negociaciones, mucho antes de dictarse una ley limitativa de la jornada laboral, alguien debe haber hecho algo que llevara al requerido a tomar conciencia de encontrarse en un problema, aunque no fuera un problema jurídico. Tal vez los dependientes comenzaron a ser indolentes ensayando así lo que en la terminología de las relaciones laborales se denomina, en algunos países, trabajo a reglamento. O tal vez alguien provocó un incendio casual que los demás no fueron diligentes en combatir. (Entelman, 2009:93)

En la mayor parte de las situaciones en que un actor no toma conciencia de encontrarse en conflicto con otro, de lo que se trata en realidad es de su convicción de no estar obligado a considerarlo su interlocutor por ninguna norma impuesta o aceptada.

Es cierto que en la situación a la que se refiere el párrafo anterior el empleador puede entender que no tiene deber alguno, de cualquier índole, de aceptar que su reclamante es su interlocutor. Pero en la verdadera naturaleza de las relaciones entre los hombres, resulta que nadie puede evitar ni impedir que otro lo haga objeto de un requerimiento; lo que significa, en resumen, que lo introducen o involucran en un conflicto.

La afirmación de que uno no puede impedir que alguien lo convierta en su interlocutor puede resultar difícil de aceptar (Entelman, 2009:94). Porque, en efecto, frente a cualquier clase de requerimiento -apoyado o no por un sistema normativo que vale para los miembros de la relación- una de las actitudes que el requerido puede tomar es la de no reaccionar, no contestar ni darle importancia o ignorarlo.

Históricamente, la evolución del problema muestra que cuando el conflicto existe, tarde o temprano, las partes desarrollan metodologías tendientes a hacer consciente a la otra parte y a procurar encontrarle solución.



## 6. CONCIENCIA Y PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO



Fuente: elaboración propia

En este contexto, los oponentes terminan por reconocerle el carácter de interlocutor y, por ende, la facultad de «conflictuar», es decir, de tener metas propias y antagónicas, así como de realizar conductas que no le estén prohibidas. Además, este tardío reconocimiento cuenta con la agravante de que, en muchos supuestos, han obligado a su oponente a realizar actos que afectan, como se ha señalado, al nivel de intensidad inicial del conflicto (véase *la clase respectiva*)

En el universo de los conflictos laborales, se advierte la institucionalización de métodos, como la huelga o el trabajo a reglamento que en muchas circunstancias se utilizan para obtener del actor empleador el reconocimiento de que sus dependientes están en conflicto con él por una pretensión que no está apoyada por una norma.

La situación número 4, en que ambas partes creen que existe un conflicto sin que el mismo sea advertido por un operador en la relación objetiva, aparenta ser sencilla pero no tiene fácil solución. Habría que convencer a las partes de que tienen percepciones erróneas de la realidad, que sus metas no son incompatibles.

### DESARROLLO DE METODOLOGÍAS

Cuando el conflicto existe, tarde o temprano, las partes desarrollan metodologías tendientes a hacer consciente a la otra parte y a procurar encontrarle solución.

En esos casos, la comunicación y la intervención de terceros que le faciliten cobran un valor instrumental considerable. A su vez, los recursos y las posibilidades de éxito de los operadores presentan cierta complejidad, puesto que si ninguna de las partes cree en la existencia de conflicto; ninguna de ellas estará dispuesta a realizar

conductas conflictivas destinadas a concientizar a la otra. Ni facilitará la producción de actos positivos y actitudes amistosas (Entelman, 2009:94)

Por último, la situación número 5 se asemeja a la 2 y 3. Si una de las partes cree que hay conflicto y no lo hay, mejor que ayudarlas a pelearse con su adversario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe. En la medida que esta tarea resulte dificultosa, se harán patentes las dudas que acabamos de exponer sobre la diferencia entre meta conflictiva y meta asumida como conflictiva por un actor supuestamente equivocado (Entelman, 2009:95).

Es verdad que, en muchas situaciones, como las comprendidas en el casillero 1, no hay problema alguno que resolver con relación a la conciencia del conflicto ni se hacen necesarias acciones tendientes a concientizar al oponente. No obstante ello, un buen operador de conflictos debe, de manera casi rutinaria, analizar desde su primer contacto con el conflicto el grado de conciencia que los actores tienen de éste (Entelman, 2009:95).

## LECTURA OBLIGATORIA



SOWELL, T. (1990), *Conflicto de Visiones*, Ed. Gedisa, Buenos Aires. Capítulos 1/2.



## 7. CONFLICTO DE VISIONES



Thomas Sowell – Instituto Hoover (Universidad de Stanford)

Reflexión sobre los orígenes ideológicos de las luchas políticas (respecto de la ley en particular, véase desde el minuto 7).

Haga click aquí: <https://youtu.be/seQ34OrD5Jc>



«Alguno de los detalles curiosos de las opiniones políticas es que a menudo las mismas personas toman partidos opuestos ante diversos problemas. A veces esos problemas no están intrínsecamente conectados. Pueden abarcar desde los gastos militares a las leyes antidroga hasta la política monetaria y la educación. Pero una y otra vez vemos las mismas caras fulminándose con la mirada desde bandos políticos enfrentados. Ocurre con demasiada frecuencia para ser coincidencia y es demasiado espontáneo para ser una conspiración. Una mirada más atenta a las argumentaciones de ambos bandos a menudo revela que están razonando a partir de premisas muy diferentes. Estas premisas –a menudo implícitas- confieren la coherencia que subyace a la reiterada oposición de individuos y grupos en una gran variedad de temas. Estos grupos e individuos tienen diversas visiones acerca del funcionamiento del mundo».

(Sowell, 1990:15).

#### 4.4. LOS OBJETIVOS DE LOS ACTORES

Los actores conflictúan para obtener objetivos, enfrentándose con oponentes que a su vez pugnan por alcanzar los suyos, que son incompatibles con aquellos. Es momento ahora, de precisar su concepto:



Los objetivos o metas de los actores en los conflictos, son objetos (en el más amplio sentido de la expresión), materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor (Entelman, 2009:99).

Se distinguen entre objetivos concretos, simbólicos y trascendentes. Se denominan *objetivos concretos* a aquellos objetivos más o menos tangibles que, además, de una u otra manera son susceptibles de ser pensados como divisibles. Esos objetivos tienen la característica de que su obtención importa la automática satisfacción de las pretensiones de quien conflictúa por ellos. Esto es así porque en tales objetivos el valor, económico o de cualquier otra naturaleza, que la parte les atribuye es inseparable del objeto mismo (Calcaterra, 2021:220). Cobrar un crédito, obtener la tenencia de un menor cuya proximidad sentimos valiosa, adquirir un territorio en una contienda internacional, pactar un salario mayor en un conflicto gremial tendiente a obtener ese objetivo concreto. En resumen, dar al actor que obtiene su objetivo un aumento finito de bienes valiosos.

A su vez, los *objetivos simbólicos* son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra, lo cual convierte en muy difícil de definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo. El objetivo simbólico escondido detrás de uno concreto, tiene el mismo sustrato, pero oculta el valor cuya satisfacción busca el actor. Se podría caracterizarlos como que no son en sí mismos sino por lo que representan. Por ejemplo, cobrar la deuda representa para el sujeto tener razón. Ello implica que la satisfacción de hacerse del valor material solo se completa si, además, ello significa que tiene razón al perseguir esa meta u objetivo (Calcaterra, 2021:221).



Una superficie de campo como objetivo concreto en una disputa cualquiera, es un sustrato material con valor económico. Pero, si uno en cambio lo reclama en una disputa sucesoria o societaria, no por el valor que tiene en un cálculo de intercambio con otros bienes, sino por el principio de que ese particular bien representa la jefatura espiritual de la familia, como ocurría con los castillos medievales, transforma el objetivo concreto en un objetivo simbólico. (Entelman, 2009:101)

Frente a este tipo de objetivos resulta más difícil encontrar una solución que no sea la total ganancia o pérdida del actor que sustenta la pretensión.



Entelman cita ejemplos patentes en el campo internacional. En el caso de Alsacia y Lorena, las provincias francesas que Alemania anexó, toda negociación sobre su readquisición no fue a partir de un objetivo concreto consistente en algo mensurable como una determinada superficie con determinados habitantes y riquezas. Las provincias fueron impregnadas de valores políticos de soberanía y pasaron a representar la integridad del

concepto de «patria». A partir de ello, Bismark advirtió un obstáculo inamovible para la reconciliación franco-germana. Otro ejemplo de este tipo de objetivos es el de la ciudad de Berlín. Con acierto se ha hecho notar que, después de la Segunda Guerra Mundial, Berlín Oeste no representaba para Estados Unidos el valor seguridad. Simplemente era el símbolo de la Alemania del Oeste. De igual modo que Laos, carente de valor estratégico en sí mismo, era un objetivo simbólico porque representaba el Sudeste Asiático (Entelman, 2009:102)

Puede pensarse, en realidad, que toda la «teoría del efecto dominó», que postulaba que la pérdida de una pieza poco valiosa provocaría, como en aquel juego, una caída sucesiva de objetivos más valiosos, no fue sino una racionalización para justificar una política costosa y de alto riesgo en procura de objetivos menores, que ocultaban, por ser simbólicos, otros de más envergadura a los que se atribuía mayor valor (Entelman, 2009:102).

En ciertas circunstancias los actores tienden a teñir los objetivos concretos a los que les agregan valoraciones que los convierten en simbólicos, porque *les preocupa, más que obtener satisfacción a su valor mediante el logro del objetivo, provocar en su adversario una pérdida* (Entelman, 2009:102).

Tal pérdida es el verdadero objetivo concreto disimulado detrás del simbólico. En un conflicto conyugal, el objetivo de la tenencia de un menor es concreto mientras el debate se genere en el deseo de cada una de las partes de que el menor viva y se eduque con ella, porque así es considerado como lo más valioso para tal proceso de educación.

Pero, cuando en la relación de confrontación personal prima, más que el cálculo del costo-beneficio de una parte, el valor que ésta le otorgue a la pérdida que sufre la otra, se genera un *objetivo simbólico*.



Desde ese punto de partida las soluciones se dificultan. Si hubiera dos hijos respecto de los cuales se debate la tenencia podemos pensar (si dejamos al margen por un momento la inconveniencia que desde muchos puntos de vista tiene la separación de los hermanos) en la solución de que uno viva con el padre y otro con la madre. Esta solución se hace imposible de acordar cuando el objetivo es simbólico; el valor fundamental que se agregó al objetivo concreto para transformarlo en simbólico, por ejemplo, el del estilo moral de vida de los padres, no es susceptible de división como para que ambos cónyuges acepten que cada uno de ellos es de «buena vida» para convivir con uno de sus hijos y de «mala vida» para compartir su hogar con el otro. Una vez que se ha afirmado que es inmo-

### OBJETIVOS DE LOS ACTORES

Los *objetivos o metas de los actores* en los conflictos, son objetos (en el más amplio sentido de la expresión), materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor.

Se distinguen entre objetivos:

- concretos,
- simbólicos y
- trascendentes.

ral que los hijos convivan con esa madre o ese padre, no puede negociarse la división de las tenencias de los menores.  
(Entelman, 2009:102)

No sólo en situaciones de excepción en los conflictos internacionales aparecen, como pudiera creerse, objetivos simbólicos. Se detectan frecuentemente en los conflictos que a diario se producen entre particulares.



En una universidad es común que dos profesores entren en conflicto por la adjudicación de determinada aula donde dictar sus clases. Ambos alegarán que los valores que adjudican al objetivo tienen que ver con la comodidad para los estudiantes que brinda el mayor espacio y en la ventaja pedagógica del instrumental tecnológico como computadoras o proyectores. Pero más a menudo de lo que nos gusta reconocer, la dificultad en resolver esos conflictos, proviene del hecho de que ambos oponentes, o uno de ellos, trata al objetivo dotado de los valores comodidad y eficiencia tecnológica como una pantalla detrás de la cual se oculta su verdadero objetivo. El aula de que se trata, es representativa de prestigio académico. Ella es tradicionalmente asignada a los profesores extranjeros invitados por su renombre. O en ella enseña siempre el Decano, o el director de un departamento. A diario en las organizaciones gubernamentales o empresariales se advierten conflictos similares. En los más altos niveles, gerentes, directores o ministros del Estado disputan un lugar de trabajo determinado, alegando que se trata de un objetivo concreto, por ejemplo, porque el lugar tiene una mejor luminosidad o un mejor amueblamiento. Pero detrás de ese objetivo se disimula una disputa por el prestigio que, en ese entorno, da el trabajar en un recinto en el que, como todos saben, siempre ocupó el de mayores méritos o el más vinculado al órgano superior.  
(Entelman, 2009:103)

Por último, se llama *objetivo trascendente* a aquel en el que en realidad puede decirse que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divide que esté anexo a un objeto tangible ni divisible.



Si pretendemos cobrar o no pagar, o adquirir un bien o no entregarlo, u ocupar un territorio o no tolerar la intervención de otro Estado en el nuestro, sosteniendo que lo que está en juego allí no es ni el monto a cobrar, ni el bien a recibir, ni la significación del problema concreto en que un Estado interviene, ni la importancia física, económica ni política del territorio a ocupar, sino un principio cualquiera, muy difícilmente puedo llegar a una transacción. «Debo» cobrar la totalidad porque, que el otro retenga el pago, es una inmoralidad que no puedo aceptar; «debo» ocupar el inmueble porque la familia tiene la obligación moral de reconocer que he heredado de mi padre el carácter de jefe del grupo familiar; «debo» ocupar el territorio para que no avance en su expansión un sistema político-social con el que no puedo transigir, llámese socialismo o capitalismo. En ese aspecto, toda transacción supone perder parte de algo que en su integridad ha sido declarado fundamental para mí. No puedo aceptar ser «menos» moralmente rígido en las transacciones comerciales, ni «menos» jefe de familia ni «menos» socialista ni «menos» capitalista  
(Entelman, 2009:103)

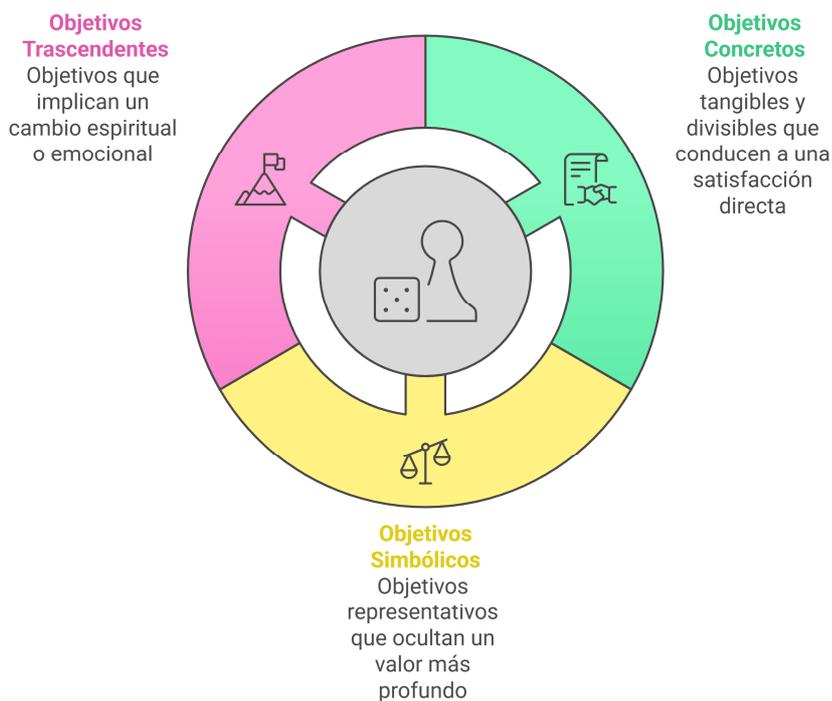
Cuando cobrar la deuda es un imperativo moral, este se coloca como meta u objetivo porque lo trasciende. La satisfacción por obtener la meta está dada de manera excluyente por el cumplimiento del imperativo que sostiene; el valor material queda desplazado por el imperativo moral. La determinación del tipo de meta u objetivo perseguido por los sujetos del conflicto es decisiva a la hora de planificar y desplegar las estrategias de abordaje, porque en la mayoría de los casos ni siquiera el sujeto es consciente de lo que persigue en realidad (Calcaterra, 2021:221).

Cuando se detectan objetivos simbólicos o trascendentes, el conflicto en que aparecen tiene una dimensión distinta que cuando los objetivos en pugna son concretos. Las actitudes de las partes y su disposición para coincidir en la creencia de que existen soluciones que puedan satisfacer los valores de ambas cambian sustancialmente. Además, las dificultades de administración y resolución de esos conflictos se multiplican (Entelman, 2009:103).



## 8. TIPOS DE OBJETIVOS

Tipos de Objetivos en Conflictos



Fuente: elaboración propia



### LA METÁFORA DE LA NARANJA

A menudo los negociadores terminan como las famosas hermanas que pelearon por una naranja. Después de haberse puesto de acuerdo en dividir la naranja por la mitad, la primera hermana se comió la fruta y botó la corteza, mientras que la otra botó la fruta y usó la corteza para hacer una torta. Con demasiada frecuencia los negociadores "dejan su dinero sobre la mesa", no se ponen de acuerdo cuando hubieran podido hacerlo, o el acuerdo al que llegan hubiera podido ser más ventajoso para ambos.

Comúnmente, las negociaciones terminan con la mitad de la naranja para cada parte, en lugar de que una parte se quede con toda la fruta y la otra con toda la corteza. ¿Por qué? (...)

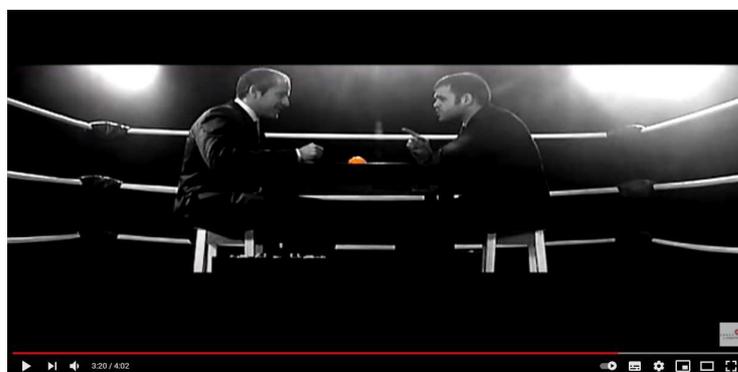
Piense otra vez (...). Ambas querían la naranja, y por eso la partieron entre las dos, sin darse cuenta de que la una la quería para comérsela y la otra sólo quería la corteza para hacer la torta. En este caso, como en muchos otros, un acuerdo satisfactorio es posible porque cada parte quiere cosas diferentes.

Esto es realmente sorprendente. Por lo general, se supone que los problemas se crean por las diferencias entre las partes. Sin embargo, las diferencias también pueden llevar a una solución.

Fisher, R. y Ury, W., 1991:52 y 65.



### 9. LA METÁFORA DE LA NARANJA



Adaptación de la "metáfora de la naranja" de Fisher y Ury.  
Haga click aquí: <https://youtu.be/BA57QYOjCY>



## 10. COMPLIANCE – CÓMO SE GESTIONAN LOS CONFLICTOS DE INTERESES



KPMG España

Haga click aquí: <https://youtu.be/Q4C0AVBxS2Y>

### LEER CON ATENCIÓN



#### AGENTE Y PRINCIPAL

Un contrato de agencia, resulta cuando una persona, el agente, acuerda realizar un servicio al otro, el principal. El intercambio, como se mencionara, se realiza porque uno valora más el servicio que va a recibir que el monto que va a pagar mientras que el otro lo valora a la inversa, pero el cumplimiento del contrato necesita ser controlado.

En el caso del agente, éste controlará que el principal cumpla con el pago determinado y otras cláusulas del contrato de agencia.

En el caso del principal porque si bien el que contrata pretende que el agente actúe contribuyendo a su interés, esa persona puede verse tentada a perseguir objetivos propios, los cuales no coincidan con los del principal.

(Krause, M. 2000)

### LECTURA OBLIGATORIA



Krause, M. (2000), La Teoría del Agente y el Principal en la Estructura de la Empresa, en Libertas N° 33, octubre de 2000 (ESEADE).

#### 4.5. JUEGOS, RELACIONES SOCIALES Y CONFLICTOS

Desde que, apenas terminada la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a intensificarse los análisis teóricos sobre los conflictos internacionales, comenzó a plantearse la distinción entre conflictos de objetivo único y conflictos de objetivos múltiples (Entelman, 2009:107).

Mucho antes de conocerse las características distintivas de esos dos grupos así separados, ni el sentido o la utilidad que tenía esa clasificación se acuñaron, paradójicamente, sus nombres: *conflictos puros e impuros* (Entelman, 2009:107).

Más tarde, en un estadio aún precario de la investigación, se postuló como paradigmática la diferencia de resultados que pueden obtenerse del proceso de resolución, según que se tratara de conflictos de uno u otro tipo.

A los conflictos puros, se les atribuyó la particularidad de arrojar, como único resultado posible al tiempo de su resolución, un ganador y un perdedor. Si uno de los actores lograba su objetivo por cualquier método disponible, el otro actor perdía el suyo. En los conflictos impuros, parecía ocurrir lo contrario. Los resultados que podían obtenerse al resolverlos, permitían una distribución de ganancias entre todos los actores. En los primeros, la resolución producía un ganador y un perdedor. En los segundos no había perdedores. Todos ganaban.

En medio de este proceso se acudió con provecho a la terminología de la Teoría de Juegos (en un papel que no tenían previsto sus creadores).



Mucho antes que sus conceptos, penetró en el espacio cultural donde se sembraban las preocupaciones teóricas sobre el conflicto. En sorprendente coincidencia, en la década del sesenta, Thomas Schelling (1960) y Anatol Rapoport (1960) fuertemente influenciados por Morgenstern y Von Neumann (1944), publican las dos obras a la que es común considerar pilares de las disciplinas de la negociación racional. (Entelman 2009:107/108 y 115)

---

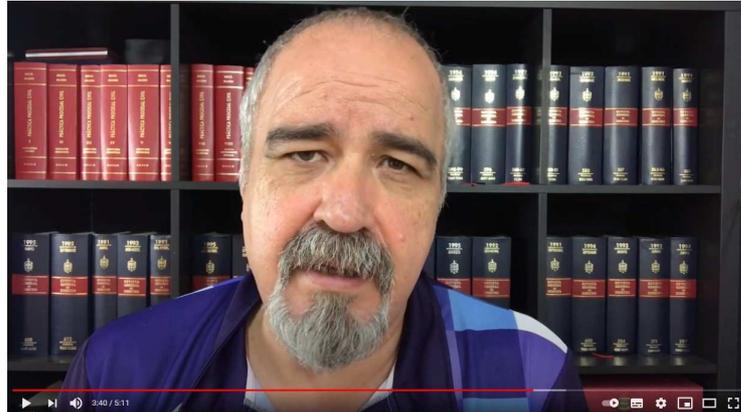
Se introducen las expresiones «*juegos de suma cero o constante*» y «*juegos de suma variable*» al lenguaje que era familiar a los estudiosos de los conflictos. En pocos años, fue corriente hablar de conflictos puros de objetivo único o de suma cero y distinguirlos de conflictos impuros, o de suma variable o suma indeterminada (*debe tenerse presente en este punto que cuando se utilizan con precisión, se refieren a juegos y no a conflictos*).

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

ciente a la familia de las matemáticas que más respetaban los científicos de lo social (Entelman, 2009:108).



## 11. JUEGOS «DE SUMA CERO» Y JUEGOS «DE SUMA NO CERO»



José Muelas Cerezuela - España

Juegos «*de suma cero*»:

Haga click aquí: <https://youtu.be/NQZ0ilArAKY>

Juegos «*de suma no cero*»:

Haga click aquí: <https://youtu.be/9wU5BuiWeOA>

### LEER CON ATENCIÓN



Adviértase la distinción entre “*juegos*” y “*conflictos*” tanto de suma cero y como de suma no cero.

Sin embargo, ya en la década del setenta, no resultaba claro el sentido de la distinción entre conflictos puros e impuros, de modo que Entelman termina por afirmar que la clasificación no era útil y que no hay conflictos de suma cero.

Con más precisión, lo que realmente ocurre es que no hay relaciones que se agoten en un único objetivo, igualmente valorado como incompatible por los actores en pugna. Lo cierto es que *la pareja conceptual «suma cero-suma variable» no es aplicable al conflicto*. Y que sí existen conflictos de objetivo único.

Pero no hay, sino en alguna abstracción, relaciones sociales de puro conflicto, relaciones de un solo objetivo incompatible sin algún área de coincidencias o de intereses comunes. Si todo conflicto es pensado dentro de una relación social, se ve clara la distorsión que resulta de afirmar que hay relaciones sociales de suma cero (o

puras) en las que un miembro necesariamente pierde lo que el otro gana (Entelman, 2009:109).

*Tal distorsión sólo proviene del empleo inapropiado de expresiones técnicas, tomadas de otro lenguaje en el que su rol es denotar otros objetos. Cuando todas estas oscuridades semánticas y comunicacionales se aclaran, podemos describir con precisión las relaciones de conflicto y buscar en otras vertientes las diferencias que sea preciso tener en cuenta para tratar relaciones sociales que se diferencian entre sí por el distinto grado que exhiben de incompatibilidad o compatibilidad entre los objetivos de sus miembros*

### **MENTALIDADES DE SUMA CERO**

Buscar soluciones cooperativa y creativamente, supone una actitud o, si se quiere, una mentalidad o un estado de ánimo.

*Hay mentalidades de suma cero.*

Si aclaramos las características que dieron lugar a la clasificación, se terminará por descubrir que hoy la afirmación-de que ciertos conflictos sólo tienen solución-ganador-perdedor, es casi una ideología (Entelman, 2009:109). Afirmar que un conflicto es puro o de suma cero solo significa que uno de los actores no comparte con su adversario la creencia de que existen otras soluciones que benefician a ambos. *Buscar soluciones cooperativa y creativamente, supone una actitud o, si se quiere, una mentalidad o un estado de ánimo.*

Así, Entelman afirma que, si bien no cabe hablar con propiedad de objetivos de suma cero, es muy apropiada la afirmación -metafórica, por cierto- de que *hay mentalidades de suma cero*. Los actores o sus operadores son los que impregnan a una conciencia de su carácter de «no negociable», de su supuesta necesidad de generar un ganador y un perdedor, de lo exótico que fluye de su aureola de «*juego de suma cero*» (Entelman, 2009:110).

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

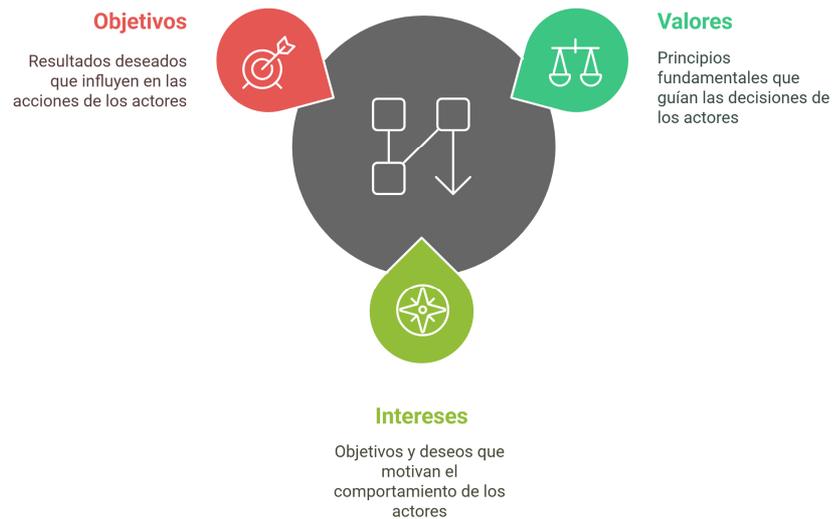
Ello sólo parece ocurrir cuando no se investiga con suficiente profundidad esos tres datos (Entelman, 2009:111):

- Valores;
- Intereses; y
- Objetivos.



## 12.OBJETIVOS, VALORES E INTERESES

Objetivos, valores e intereses



Fuente: elaboración propia

Quando la administración de un conflicto ha producido suficiente inteligencia y dispone de la información que ella provee, se descubre que en la mayor parte de los casos los actores tienen varios objetivos en disputa y algunos objetivos coincidentes o comunes. O, aun tratándose de objetivos únicos de disputa, tienen coincidencia sobre el marco en el que se produce la incompatibilidad.

Entelman propone los siguientes ejemplos:



- Los *conflictos regionales*, en que diversos países coinciden en los fines de sus acuerdos asociativos y proponen, para obtener esos fines comunes, medios incompatibles con los de sus oponentes, como ocurrió en la década de los noventa con la moneda común en la Comunidad Económica Europea. A su vez
  - Los *socios que se agrupan dentro de un Estado* para obtener beneficios con una actividad productiva, tienen en común ese objetivo, capaz de generar cooperación para alcanzarlo y pueden disentir y conflictuar - lo hacen a menudo- porque unos creen que es mejor procurar las ganancias con la agricultura y otros con la explotación industrial.
  - Los *conflictos conyugales* por la pretensión de cada uno de los miembros de la pareja matrimonial de enviar a sus hijos a establecimientos distintos e incompatibles, con diferentes programas y con o sin el aprendizaje de este y no aquel idioma.
- (Entelman, 2009:110/111)

Esos conflictos versan sobre objetivos-medios que integran una cadena de sub-medios y sub-fines cuyo último fin, la buena educación del niño, es una meta de coincidencia e interés común, sobre la cual ambos conflictuantes depositan igual cantidad del mismo valor. Pero, además, ¿por qué habrían de pensarse como juegos de suma cero los conflictos, pacíficos o violentos, entre grupos de población o partidos políticos que coinciden en el objetivo de hacer crecer su país y están en conflicto sobre los medios para obtener ese fin? (Entelman, 2009:111).

La respuesta a este tipo de preguntas bien puede estar en la reflexión sobre la relación que hay en una cadena teleológica entre los medios y los fines. Entre el objetivo final y quien lo procura hay una sucesión de medios que actúan como fines intermedios, de modo tal que el primer objetivo a obtener es un medio para el siguiente y así sucesivamente.

Ello ocurre así por sencillos que sean los fines últimos declarados por los actores, desde que, en todo caso, es posible expandir el conflicto incorporando valores de cada actor que estén, en su escala de preferencias, por encima de aquellos que sustentan el objetivo simple que aparece como final (Entelman, 2009:111).



El crecimiento puede obtenerse, para unos, con programas de economía abierta y para otros, con una fuerte protección. Pero, además, si coincidieran en estos temas y disolvieran sus incompatibilidades, podrían tener conflictos entre quienes creen que no es posible el desarrollo económico sin el fortalecimiento de la sociedad civil y sin la formación de capital social y los que creen que estos objetivos no son intermedios y deben postergarse (Entelman, 2009:111)

*Es muy difícil encontrar en la realidad una relación de conflicto que se dé aislada de toda otra relación entre las mismas partes (Entelman, 2009:111).* Ello se evidencia por el sólo hecho de la existencia de un contexto social dentro del cual las partes conviven. Normalmente ellas integran algún grupo social más o menos extenso -familia, sociedad o asociación de cualquier tipo- o, por lo menos, la comunidad a que pertenecen.

#### **LA RELACIÓN DE CONFLICTO NO SUELE DARSE AISLADA**

Es muy difícil encontrar en la realidad una relación de conflicto que se dé aislada de toda otra relación entre las mismas partes.

En consecuencia, es muy probable que tengan otras relaciones dentro de cada uno de esos grupos, q al menos que tengan intereses coincidentes vinculados por ejemplo a la repercusión que el conflicto produce en el contexto social de que se trate. *El prestigio de cada uno de los actores dentro de su grupo no le es indiferente a ninguno de ellos, y puede constituir un interés amplio o difuso en el que ambos debieran, en la mayor parte de los casos, coincidir (Entelman, 2009:111)*



Un teórico acreedor puede no tener ningún conocimiento ni relación con su teórico deudor, si se exceptúa la relación de crédito en sí misma. Pero ello ocurre en situaciones ideales que sólo pueden pensarse como su-

puestas. En efecto, si se piensa, por ejemplo, en el cliente habitual de una empresa, el conflicto que puede mantener respecto del pago de una determinada deuda se entrelaza con otras relaciones de cooperación en la que tanto el acreedor como el deudor tienen intereses coincidentes.

El acreedor deseará seguir vendiendo, en principio, a su cliente y éste tiene, a su vez, interés en seguir siendo provisionado. Por otra parte, al vendedor le interesa la imagen que el conjunto de sus clientes pueda tener respecto de su tolerancia o intolerancia con su clientela, en supuesto de dificultades económicas para atender el pago de sus obligaciones (Entelman, 2009:112)

En las relaciones internacionales resulta patente que aun en los momentos más tensos, y en los más violentos de una relación conflictiva -la guerra por ejemplo- ambos bandos tienen intereses en común, cuales son la protección de la vida y los bienes de los respectivos súbditos que se domicilien en el Estado enemigo o ciertas relaciones de intercambio comercial que pueden mantenerse y generalmente coinciden en el objetivo de preservar su imagen ante la comunidad internacional y en la necesidad de evitar el aislamiento.

De allí que pueda afirmarse que, salvo situaciones que pueden considerarse verdaderas abstracciones, los participantes en una disputa mantienen entre sí relaciones coexistentes de carácter conflictivo y no conflictivo.

Como es obvio, *mientras el conflicto de suma variable o de objetivos mezclados ofrece una rica gama de posibilidades de solución a través de los diversos métodos que denominamos de «resolución», el conflicto de suma cero supone de hecho su terminación por lo que llamaremos, en términos simples, la victoria de una parte, y la derrota de la otra* (Entelman, 2009:112).

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

Ello puede obtenerse por diferentes caminos. De los dos más fáciles de aplicar, uno consiste en *extender el conflicto* proponiéndose, respecto del mismo adversario, otras metas distintas. Las otras metas a que se hace referencia pueden ser también de carácter cooperativo (Entelman, 2009:112).

Al actor que plantea un conflicto al procurar un objetivo único e incompatible con, se le propone cooperar con él, en algo que para él resulte valioso. Adquiere así la posibilidad de seleccionar lo que se le ofrece, desprendiéndose de lo que para uno tenga menos valor y que para el oponente signifique, un valor mayor. La misma selección es posible cuando al objetivo único de conflicto se le agregan otros, también incompatibles, porque ello posibilita a cada parte ceder el menos valioso para ella en canje con el más valioso para la otra.

Como se advierte, *este proceso de extensión del conflicto* lo transforma y permite procurar soluciones en las que, por medio de intercambio, cada parte gane en la

escala de sus valores sin que ninguna de ellas resulte estrictamente la ganadora o perdedora"

El segundo método consiste en *dividir el objetivo*, cuando ello es posible:



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

(Entelman, 2009:112)



Después de la guerra de las Malvinas, Entelman desarrolló en la década del ochenta un análisis de ese conflicto, en varias áreas teóricas distintas: las características del conflicto en cuanto al número de objetivos -puro o impuro-, el carácter simbólico del objetivo «soberanía» así nombrado y la posibilidad de dividir el objetivo «soberanía».

(Entelman, 2009:113/114)

En resumen, puede afirmarse que *la pureza de un conflicto depende del conjunto total de las relaciones entre las partes y de la posibilidad que haya de dividir las cuestiones en conflicto en elementos más pequeños.*

Aquí hay que tener presente que, cuando se analiza una relación en búsqueda de la totalidad de temas de conflicto o de temas en común entre las partes, *el análisis puede y debe hacerse también con relación al tiempo* (Entelman, 2009:114). En determinadas relaciones, puede detectarse que a las partes o a alguna de ellas les interesarán en el futuro ciertos objetivos.



Es ejemplo típico de esta situación el conflicto entre miembros de una familia que están interesados en mantener cierto nivel de buenas relaciones en el futuro o que saben que, a raíz del vínculo de parentesco, tendrán intereses comunes más adelante, como puede ser el estado de salud de los padres, por sólo mencionar un tema obvio, o la administración de un patrimonio en el que los contendientes sucederán a sus progenitores. Lo mismo ocurre en cualquier grupo con interacción continuada, como una sociedad, un cuerpo colectivo de cualquier índole y desde luego, entre los Estados en general y particularmente los grupos regionales.

(Entelman, 2009:113/114)

Los actores -o sus operadores- cuando actúan con mentalidad de suma cero se basan en el cálculo costo-beneficio.

Cuando por esa mentalidad o por otras razones, tratan el conflicto como de actores y no de objetos pugnan entre los resultados de ese cálculo y los del *affectio* que los lleva a pensar más en el costo o la pérdida del otro que en la ganancia propia. La investigación sobre los intereses y valores de las partes en el futuro de sus acciones acude al cálculo de interdependencia.



Tal como lo han tratado algunos autores que se ocupan del conflicto internacional, este cálculo establece una especie de pensamiento triádico (Véase la clase respectiva) que calcula también las implicancias presentes o futuras del actor con relación a terceros. Por mi parte, algunos análisis referentes a relaciones futuras entre los mismos actores constituyen también un cálculo de interdependencia. Que bien puede parecerse a un cálculo de costo-beneficio proyectado al futuro de la relación entre los mismos actores.  
(Entelman 2009:114)

#### LECTURA OBLIGATORIA



Entelman, R., (2009), Teoría de Conflictos, Ed. Gedisa, Buenos Aires.  
Capítulos 3/4/5/6.

#### PARA REFLEXIONAR



¿Hay algo que le haya llamado la atención? ¿Qué nuevas ideas descubrió? ¿Encajan o no con sus concepciones anteriores?

## RESUMEN

La clase se enfoca en proporcionar una comprensión de los elementos estáticos del conflicto, los actores involucrados, sus objetivos y la dinámica entre juegos, relaciones sociales y conflictos.

### Estática del Conflicto

- Aclaración Semántica: Entelman destaca que el término "Estática del Conflicto" es una licencia del lenguaje con fines pedagógicos. Si bien el conflicto es un proceso dinámico, analizarlo estáticamente permite descomponerlo en elementos clave para comprender su funcionamiento. Como en un análisis de una escena de una película:
- *"Se utiliza en el mismo sentido figurado en que puede hablarse del análisis estático de una secuencia fílmica o de vídeo. Si bien es cierto que sólo observando el devenir de la película, que es un proceso dinámico, uno puede entenderla, la tecnología permite detener la proyección y analizar elementos que se extraen de una escena «estática»."*
- Dinámica vs. Estática: Se diferencia la "estática" (análisis de elementos) de la "dinámica" (análisis del desarrollo en el tiempo).

### Actores del Conflicto

- Actores Individuales y Colectivos: Los actores pueden ser individuos o colectivos. Los conflictos individuales son más sencillos de identificar, pero los colectivos presentan mayores complejidades, como la toma de decisiones y la representación.
- Actores Colectivos: Pluralidad a Organización: Un grupo de individuos sin organización puede convertirse en un actor colectivo organizado con el tiempo, como el caso del "cacerolazo" de 2001 en Argentina, que llevó a la creación de la agrupación Ahorristas Bancarios Argentinos.
- Preguntas Clave: Se plantean preguntas sobre la identificación de actores en conflictos complejos, como los conflictos entre estados, universidades o compañías.
- Problema de Identificación: La coexistencia de objetivos compatibles e incompatibles dentro de un mismo grupo genera complejidades. Ejemplo: la interacción entre niveles universitarios de países en conflicto.
- Problema de Fragmentación: Los conflictos internos dentro de un actor colectivo pueden fragmentarlo, generando disidencias y alianzas con otros actores. Ejemplo: la oposición a la guerra de Vietnam en EEUU.
- Cohesión y Fragmentación: Los actores colectivos están en tensión constante entre la cohesión interna y la fragmentación, como el caso de Israel y sus conflictos internos a lo largo del tiempo.
- Separación entre actores colectivos: Fronteras Rígidas vs. Fluctuantes: Hay conflictos con fronteras rígidas entre los actores (por ejemplo, trabajadores vs. empleadores) y otros con fronteras más laxas y fluctuantes (por ejemplo, feministas vs. antifeministas, conflictos raciales o religiosos).
- Contagio Conflictual: Los conflictos con fronteras rígidas tienden a contagiarse más fácilmente a otros actores. La presencia de "anticuerpos" (ej: antirracistas en ambos bandos) dificulta la propagación.
- Actores Colectivos Organizados: Liderazgo: El liderazgo de los actores colectivos es complejo. Hay líderes reconocidos internamente y otros externamente.

- Tensión entre Líderes y Liderados: La tensión entre líderes y representados genera complicaciones, especialmente en la comunicación y la gestión de negociaciones.
- Actores Colectivos con Relaciones Intrasistémicas: Conflictos dentro de un sistema: Pueden existir conflictos entre unidades que forman parte de un mismo sistema (ej: departamentos de una empresa, divisiones de una universidad).
- Dificultad en la representación: Los actores ubicados en niveles jerárquicos más altos pueden parecer representar los intereses de los niveles inferiores cuando existen conflictos entre ellos.
- Multiplicidad de Actores y Bipolaridad: Bipolaridad: El conflicto se presenta usualmente como bipolar, con dos campos enfrentados.
- Actores Múltiples: En conflictos con muchos actores, los bandos se forman según coincidencias de intereses o valores. Aunque hay multiplicidad de actores, se tiende a una bipolarización. Ejemplo: La Segunda Guerra Mundial.

#### Conciencia del Conflicto por sus Actores

- Conciencia vs. Percepción: Conciencia: Acto intelectual de admitir la incompatibilidad de objetivos.
- Percepción: Interpretación de las conductas, actitudes e intenciones del otro.
- *"La conciencia del conflicto 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."*
- *"En cambio, 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."*
- Necesidad de Conciencia: Para que exista conflicto, ¿es necesario que los actores tengan conciencia de la incompatibilidad de objetivos? No siempre, pero es fundamental para la resolución.
- Tabla de Situaciones: Se presentan seis posibles situaciones, combinando situaciones objetivas (conflictivas o no) con las creencias de las partes (conflictiva, no conflictiva o una cree que es conflictiva y la otra no).
- Concientización: La labor del operador es concientizar a los actores que no son conscientes de estar en conflicto, a veces no solo con explicaciones sino con acciones que muestren la voluntad de la otra parte.
- *"La trascendencia del proceso de concientización radica en que sería muy difícil programar una conducta conflictual que lleve a un proceso de resolución satisfactorio si no se realizan los actos tendientes a crear, en el actor que no se ha apercebido del conflicto, la convicción de que está inmerso en él."*
- Importancia de la Conciencia: Sólo cuando hay conciencia, se pueden tomar medidas para resolver el conflicto.
- Ejemplo de la Acción Gremial: La acción gremial busca concientizar al sector patronal sobre la existencia de un conflicto.
- Desarrollo de Metodologías: Las partes desarrollan estrategias para hacer consciente el conflicto a la otra parte.
- Intervención de Terceros: Cuando las partes creen que hay un conflicto inexistente, la intervención de terceros puede ayudar a esclarecer la situación.
- Importancia del Análisis de la Conciencia El operador debe analizar rutinariamente el grado de conciencia que los actores tienen del conflicto al inicio de cualquier gestión.

- Conflicto de Visiones: Referencia a la obra de Sowell, donde se plantea que las diferencias ideológicas surgen de premisas distintas sobre el funcionamiento del mundo.

#### Objetivos de los Actores

- Definición de Objetivos: Son objetos materiales o espirituales a los que los actores asignan un valor. \_ "Los objetivos o metas de los actores en los conflictos, son objetos (en el más amplio sentido de la expresión), materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor".
- Tipos de Objetivos: Objetivos Concretos: Tangibles y divisibles, cuya obtención satisface las pretensiones del actor (ej.: dinero, bienes materiales).
- Objetivos Simbólicos: Representan otra meta, oculta y que no son divisibles fácilmente. (ej.: el valor que simboliza la posesión de un territorio).
- *"A su vez, los objetivos simbólicos son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra, lo cual convierte en muy difícil de definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo".*
- Objetivos Trascendentes: El valor mismo se convierte en objetivo y no se encuentra anexo a un objeto tangible (ej.: un imperativo moral, un principio).
- *"Por último, se llama objetivo trascendente a aquel en el que en realidad puede decirse que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divide que esté anexo a un objeto tangible ni divisible."*
- Importancia de la Identificación de Objetivos: La distinción de tipos de objetivos es crucial para la planificación y el abordaje del conflicto.
- Metáfora de la Naranja: La metáfora ilustra cómo los negociadores pueden llegar a mejores acuerdos si identifican los intereses subyacentes de cada parte, en lugar de centrarse en posiciones rígidas.
- Agente y Principal: Se introduce la idea de que, en las relaciones de agencia, el agente puede verse tentado a perseguir sus propios intereses, que pueden no coincidir con los del principal.

#### Juegos, Relaciones Sociales y Conflictos

- Conflictos Puros e Impuros: Se distingue entre conflictos puros (un ganador y un perdedor) e impuros (posibilidad de ganancias para todos), una clasificación luego cuestionada y considerada inapropiada.
- Teoría de Juegos: Se introduce la terminología de juegos de suma cero (ganancia de uno implica pérdida del otro) y suma variable (posibilidad de ganancias mutuas). Si bien la terminología es útil, debe aplicarse con precisión.
- Crítica a la Clasificación: No existen relaciones sociales de "suma cero" ni conflictos estrictamente puros, sino que se trata de una mentalidad, de una actitud. *"...la sola aplicación de ese nombre a los conflictos de objetivo único, contribuyó imperceptible e involuntariamente a dotar de un aval terminológico lleno de prestigio a la afirmación de que los conflictos puros solo podían arrojar un ganador y un perdedor."*
- Mentalidades de Suma Cero: Más que conflictos de suma cero, existen mentalidades de suma cero.
- *"Los actores o sus operadores son los que impregnan a una contienda de su carácter de «no negociable», de su supuesta necesidad de generar un ganador y un perdedor, de lo exótico que fluye de su aureola de «juego de suma cero»."*

- Complejidad de las Relaciones Sociales: La relación conflictiva no se da aislada, sino dentro de un contexto de relaciones más amplias, con intereses comunes y complementarios.
- Análisis Profundo: Es necesario investigar en profundidad los valores, intereses y objetivos de las partes en conflicto, para identificar áreas de coincidencia.
- Ejemplos de Conflictos con Objetivos Mixtos: Se ejemplifica con conflictos regionales, societarios, conyugales y políticos.
- Relación entre Medios y Fines: Los medios para lograr una meta pueden ser objetivos de conflicto, mientras que la meta final es un objetivo de coincidencia.
- La Relación de Conflicto No Suele Darse Aislada: El conflicto se da dentro de un contexto social que genera relaciones continuadas y con ello intereses compartidos, aún con los antagonistas.
- Extensión del Conflicto: La extensión del conflicto por la búsqueda de otros objetivos, permite generar soluciones de suma variable por el intercambio de valoraciones.
- División del Objetivo: La división del objetivo de conflicto es otro medio para generar soluciones por intercambio.
- Interdependencia: Se destaca la importancia de analizar la interdependencia entre los actores, incluyendo las implicancias presentes y futuras de la relación.

## GLOSARIO

- **Conflicto:** Una relación social en la cual dos o más actores tienen objetivos incompatibles.
- **Actores:** Los individuos o grupos que participan en un conflicto, buscando alcanzar sus objetivos.
- **Actores Individuales:** Personas que actúan por sí mismas en un conflicto.
- **Actores Colectivos:** Grupos de personas que actúan como una unidad en un conflicto (ej. Estados, organizaciones).
- **Relación Social:** La interacción entre dos o más personas o grupos. Puede incluir tanto cooperación como conflicto.
- **Objetivos:** Las metas que los actores buscan lograr en un conflicto. Pueden ser concretos, simbólicos o trascendentes.
- **Objetivos Concretos:** Metas tangibles y divisibles, donde el valor se encuentra en el objeto.
- **Objetivos Simbólicos:** Metas que representan otros valores, como poder, prestigio, o la idea de tener razón.
- **Objetivos Trascendentes:** Metas que se refieren a imperativos morales y no se vinculan a un objeto.
- **Conciencia del Conflicto:** El reconocimiento intelectual por parte de un actor de que tiene objetivos incompatibles con otro.
- **Percepción del Conflicto:** La manera en que un actor interpreta las acciones, actitudes, y pretensiones de otros actores en un conflicto.
- **Estática del Conflicto:** Análisis de los elementos de un conflicto en un momento dado para comprender sus componentes.
- **Dinámica del Conflicto:** El estudio de cómo un conflicto se desarrolla y cambia en el tiempo.
- **Fronteras Rígidas:** Límites claros e infranqueables entre los miembros de dos campos de conflicto.

- **Fronteras Laxas:** Límites difusos entre los miembros de dos campos de conflicto, donde existen integrantes del otro bando en cada uno.
- **Relaciones Intrasistémicas:** Conflictos que se producen entre unidades dentro de un mismo sistema u organización.
- **Bipolaridad:** La idea de que un conflicto involucra solo dos campos enfrentados, aunque haya múltiples actores.
- **Mentalidad de Suma Cero:** Una actitud en la que un actor percibe el conflicto como una situación donde la ganancia de uno implica necesariamente la pérdida del otro.
- **Juegos de Suma Cero:** Un juego donde la ganancia de un participante equivale a la pérdida de otro, resultado en un total neto de cero.
- **Juegos de Suma Variable:** Un juego donde la ganancia o pérdida de los participantes no está necesariamente vinculada, y puede resultar en ganancias netas para todos.
- **Intereses:** Los beneficios o ventajas que un actor busca obtener a través de sus objetivos.
- **Valores:** Los principios o ideales que un actor considera importantes, y que pueden influir en sus objetivos y acciones en un conflicto.
- **Fragmentación:** La división de un actor colectivo debido a conflictos internos.
- **Cohesión:** La unión y solidaridad entre los miembros de un actor colectivo.

Este estudio busca proporcionar un marco para entender la teoría del conflicto tal como la presenta el material proporcionado. No dude en repasar cada sección y utilizar las preguntas de ensayo para profundizar en su conocimiento.

## INDICE DE TABLAS VIDEOS Y FIGURAS

1.	TDC – CL05 .....	3
2.	ACTORES EN LOS CONFLICTOS.....	5
3.	COHESIÓN Y FRAGMENTACIÓN.....	9
4.	LIDERAZGO EN ACTORES COLECTIVOS.....	13
5.	CREENCIA DE LAS PARTES ACERCA DE LA SITUACIÓN OBJETIVA .....	17
6.	CONCIENCIA Y PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO .....	19
7.	CONFLICTO DE VISIONES .....	20
8.	TIPOS DE OBJETIVOS.....	25
9.	LA METÁFORA DE LA NARANJA .....	26
10.	COMPLIANCE – CÓMO SE GESTIONAN LOS CONFLICTOS DE INTERESES.....	27
11.	JUEGOS «DE SUMA CERO» Y JUEGOS «DE SUMA NO CERO» .....	29
12.	OBJETIVOS, VALORES E INTERESES .....	31

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALCATERRA, R. (2013), *La Enseñanza en el Grado y la investigación del fenómeno conflictivo en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires*, en Academia, Revista sobre Enseñanza del Derecho, Año 11, N° 21, 2013, pág. 43-67, Buenos Aires.
- CALCATERRA, R., (2021), *El Conflicto como Sistema*, Ed. Astrea, Buenos Aires.
- CALCATERRA, R., (2016), *El Sistema Conflicto*, Ed. Ibáñez, Bogotá.
- CALVO SOLER, R., (2016), *Mapeo de Conflictos*, Ed. Gedisa, Buenos Aires.
- ENTELMAN, R., (1997), *El Conflicto: dilema para Abogados*, Suplemento Resolución de Conflictos (R.C.), La Ley, 18/12/1997.
- ENTELMAN, R., (2009), *Teoría de Conflictos*, Ed. Gedisa, Buenos Aires
- FISHER, R. Y URY, W. (1991), *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Ed. Norma, Bogotá.
- KRAUSE, M., (2000), *La Teoría del Agente y el Principal en la Estructura de la Empresa*, en Libertas N° 33, Octubre de 2000 (ESEADE).
- OSSORIO, M. (2018), *Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales*, Ed. Heliasta, Buenos Aires.
- PARISE, C. M., (2014), *Funciones Sociales del Derecho*.
- RAE, *Diccionario de la Real Academia Española* [en línea]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=CGv2o6x>
- RAE, *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico* [en línea]. Disponible en: <https://dpej.rae.es/>
- SOWELL, T. (1990), *Conflicto de Visiones*, Ed. Gedisa, Buenos Aires.

## **ACTIVIDADES**

Se encuentran detalladas en la sección pertinente del Campus.

Estas actividades sirven para mejorar la comprensión de los temas abordados.

## **DESPEDIDA**

Hemos llegado al final de la clase.

Les recomiendo leer detenidamente las bibliografías indicadas y realizar las actividades. Tengan en cuenta que pueden plantear cualquier duda que tengan, ya sea en el espacio de debate o mediante un mensaje a mi cuenta personal. ¡No teman preguntar!